

iş idaresi  
denetimi  
jean meyer



istanbul reklām yayınları: 24

## ÖNSÖZ

*Teşebbüsün çeşitli eylemlerini yanyana ve uygun bir şekilde yürüterek, bir iş sahasında başarı sağlamak, iş idaresinin amacı ve özüdür.*

*Oysa, teşebbüsün içinde yer alan, varlığını bulan iş idaresinin bu fonksiyonunu da kontrol etmek, onu ıslah etmek gereklidir. İş yerinin daha verimli olarak çalışması; yönetiminin beklenmedik durumlarla karşılaşmaması ancak böyle sağlanabilir. Bunu da, "İş idaresi denetimi" mümkün kılar.*

*İş idaresi denetimi, bunu yapabilmek için, çalışma metodları, başarıyı ölçme formülleri yaratmış ve geliştirmiştir. Örneğin, durum analizleri; maliyet, oran, rantabilite hesapları bunlardandır. Yepyeni bir konu olan iş idaresi denetimi, çevirisini sunduğumuz Jean Meyer'in bu eserinde çok açık ve seçik bir şekilde anlatılmış bulunmaktadır.*

*"Denetim nedir?... Kim denetler?... Nasıl denetlenir?..." Bu yolların pratik ve teorik olarak açıklandığı eserde, iş idaresi denetimini, çağdaş iş dünyasının en yeni bir eylemi niteliğinde tanımlamaktadır. Millî çıkarıcağı, bu esasları gözönünde bulunduracak bir iş idaresi denetimi sisteminin de bir an önce ülkemizde yerleştirilmesi, işler hale getirilmesi özlemimizdir. Millî ekonomimizin bu tür bir yenilikten, geniş çapta faydalanacağı kanısındayız.*

*"İş idaresi denetimi" adlı bu eserin, özellikle gündün güne gelişen iş yerleri ve yetişen iş yöneticileri için yararlı olacağını umarız.*

**Dr. Süheyl GÜRBASÖAN**

## İÇİNDEKİLER

### BİRİNCİ KISIM

#### TEMEL UNSURLAR

GİRİŞ . . . . .	7
<b>Bölüm 1 — İş idaresi . . . . .</b>	<b>10</b>
I. Teşebbüs bir eylem tümüdür . . . . .	10
II. İş idaresi eyleminin bileşimi ve nitelikleri . . . . .	11
III. İş idaresi ve teşebbüsün ampirik niteliği . . . . .	13
IV. Karar alma doktrinleri ve iş idaresi . . . . .	14
V. Bazı örnekler . . . . .	15
<b>Bölüm 2 — İş idaresinin normları . . . . .</b>	<b>19</b>
I. İş idaresi normunun nitelikleri . . . . .	19
II. Normların saptanması . . . . .	21
III. Norm yapıcıları . . . . .	24

### İKİNCİ KISIM

#### USUL VE UYGULAMA

<b>Bölüm 3 — Kontrol ve İş İdaresi . . . . .</b>	<b>28</b>
I. İş idaresi denetiminin nitelikleri . . . . .	29
II. İş idaresi denetiminin muhteviyatı (içindekiler) . . . . .	30
<b>Bölüm 4 — Kişiler ve durumlar . . . . .</b>	<b>35</b>
I. İş idaresi deneticileri . . . . .	35
II. Bir durumun analizi . . . . .	38

### ÜÇÜNCÜ KISIM

#### ALETLER

<b>Bölüm 5 — Maliyet . . . . .</b>	<b>44</b>
I. Genel . . . . .	44
II. Teknik ve ekonomik yönler . . . . .	44
III. Maliyet masraflarının kullanımı . . . . .	45
IV. Çıkarlarla limitler . . . . .	46

<b>Bölüm 6 — Oranlar</b>	<b>47</b>
I. Saptama usulü	47
II. Kullanım tipleri	49
III. Metodolojik zorluklar	49
IV. Çıkarlarla limitler	50
<b>Bölüm 7 — Bütçesel iş idaresi</b>	<b>51</b>
I. Bütçede usul	51
II. Alıcı taraflar	54
III. Çıkarlarla limitler	55
<b>Bölüm 8 — Göstergeler takımı</b>	<b>56</b>
I. Tanımlama	56
II. Oluşması	56
III. Kullanım	57
IV. Çıkarlarla limitler	58
<b>SONUÇ</b>	<b>59</b>

## GİRİŞ

*Ekonomik performansların ıslahı* olarak anlaşılan iş idaresini denetleme, son zamanların belirtisidir. İmzasız yenilikler kategorisine girer. Ne zaman dünyaya gelmiş olduğunu tespit etmek bir hayli zordur. Gene de, ABD'de olduğu kadar, Avrupa ülkelerindeki gelişmeleri bir o kadar ilginçtir.

İş idaresini denetleme, hele 1930'dan sonra, Amerika'da, değişik şekillerle (bütçe kontrolü, maliyet hesapları, rantabilite etüdüleri vs.) belirerek yerleşmiştir. Büyük ekonomik buhran, firmaları, faktörlerini daha ehven şartlarla kombine ederek, piyasada savunmaya sevkeder. 1941 - 45 Harbi, bu yönde devama teşvik olur. Harp maliyetini asgariye indirme derdine düşmüş olan Federal Hükümet, en dinamik işletmelerin iş idaresi deneticilerini işe alır; ve bu metodların birçok işletmeye yayılmasını sağlar. 1945'ten sonra, bu yöndeki gayrete devam edilir; ve Harbin mahsulü olan birçok teknik işe koşulur. Geleceğe daha iyi hâkim olmak arzusu, bunu kamçılar. (*Orta ve uzun vâdeli plânlar*) şimdiki gelişmenin belirtisi, bir genişlemedir. Stratejiye başvurur, ve esas iş idaresini denetlemeden çok öteye gider. PPBS'in de belirmiş olduğuna işaret edelim (*Planning, Programming, Budgeting System - Plânlama, programlama, bütçeleme sistemi*). Bu, Federal İdaresinin, aynı metodları kullanmasını oldurur. (*McNamara doktrini*)

Aynı devre içinde, Avrupa'daki tutum, iş idaresini denetlemeye karşı çok değişik olmuştur. Fikrin esası (maliyet, bütçe kontrolü) bilinir; fakat uygulama yönü zayıf ve kötüdür. 1929'da, kriz, iç ve dış destekçilik sistemlerini yaygın hale getirir. Varolan işletmeler, piyasaya karşı korunur. 1939 - 45 Harbi, bu durumu etkilemez, değiştirmez.

Bilindiği kadarıyla, Almanya'nın Harp gayreti, III'üncü Reich'ta olduğu kadar, Avrupa'nın tümünde, bir ekonomik anarşi ortamında sürdürülür. Almanya'da ve Avrupa'nın diğer ülkelerindeki nedenler arasında fark vardır. Ancak sonuç aynıdır. 1945'den sonraki yeniden inşa etme hareketi yeni bir havaya bürünerek yer alırsa da, iş idaresinin denetlenmesine müsait bir tutum arzetmez. Ana amaç istihsalı artırmaktadır, ne pahasına olursa olsun ! Olağanüstü bir taleple bağlanan bu görüş, on yıl kadar süre ile Batı Avrupa'ya hâkim olur, Doğu Avrupa'da işe hâlâ hâkimdir.

Batı Avrupa'da, durumun yavaş yavaş değişmesine, birçok faktör sebep olur :

1. Amerikan Hükümetinin desteğiyle, 1949'dan itibaren, Avrupa'dan, Amerikan Üniversiteleriyle işletmelerine, etüd ve eğitim grupları gitmiş, oradan öğrendiklerini yavaş yavaş geri getirmeğe başlamışlardır.
2. Belirli bir bolluk, — her sektör için ayrı ayrı, — yerleşmiş ve piyasaya ağırlık kazandırmıştır.

3. Roma antlaşması, 1957'de imzalanmıştır. Ortak Pazarın tedricen yerleştirilmesini öngörür. Sınırların bu şekilde açılması, daha başında, millî çapta olan işletme başkanlarının, son derece önemli bir olay olarak tanımlanır.
4. Cenevre'de, Kennedy Round'un imzalanmasıyla, 1967'den bu yana, milletlerarası ticaret, yeni bir canlanma dönemine girer, ve bu sayede, daha sağlam gelişme esaslarına oturmuş olur. Aynı zamanda, iş idaresinin denetlenmesinin fikrine de, katkıda bulunur.

Bu şekildedir ki, Avrupa'daki işletmeler, bir yandan Amerika'da olup bitenlerden haberdar iken, öte yandan da, gittikçe çetinleşen şartlarla savaşmağa mecbur tutulmuşlar, amansız bir rekabetin çarkına uymuşlardır.

Bunun sonucu olarak, misli görülmemiş bir işletme eğitim gücü sârfedilmiş, ona göre örgütlenmeler yer almış (prodüktivite ofisleri, iş birlikleri, — sendikalar — meslek teşekkülleri, organizasyon uzmanı firmalar, üniversiteler vs) ve bundan, işletmeler, kârlı çıkmışlardır. Bunlar, peyderpey, yeni öğretileri uygulamaya başlamışlar; özellikle, kârlı fiyatı kavramı üstünde durmuşlar, 1960'dan sonra, kısa vâdeli toptan kontrol üstünde ısrar etmişlerdir. Bütçe kontrol tipinde girişilerdir bunlar. Daha ileride olanları, şimdi, orta ve uzun vâdeli öngörü programlarına varmış bulunmaktadırlar. On beş yıl zarfında yeralan bu hatırı sayılır arayı kapatma gayretine rağmen, Amerika Birleşik Devletleri ile Avrupa arasında belirli bir "gap"-ara- kalmıştır. Ancak, bu da, herhalde, gelecek yıllarda kapatılacaktır.

Bu kısa tarihçe gösterir ki, iş idaresi denetimi (veya iş idaresini denetleme) basit bir teknik değildir; ve esasında, belirli bir sosyal-ekonomik durumun yeralmasına bağlıdır.

Bir yandan, iş idaresi denetiminin *hedefi*, ekonomik faaliyettir, veya daha doğrusu, ekonomik terimlerle ölçülebilen faaliyettir. İlk başta, sınıal üretime, dağıtıma, hizmetlere, ziraate uygulanmıştır. Bu sahalarda, aynı zamanda, kâr maksimalizasyonu kadar, maliyet minimizasyonu terimleriyle fikir yürütmek kabildir. Şimdiki eğilim, bu sahayı, zorunlu olarak satış oldurmayan faaliyetleri de kapsayacak şekilde genişletmektir. (Kamu hizmetleri, ordu, öğretim, kültür faaliyetleri vs.) Çünkü, bunların satışla ilgisi yoksa da, bunlarda, masrafı asgariye indirmek daima sözkonusudur. Bu son durumda, rantabilite kavramı saf dışı kalır. Saptanan hedeflere varmak için, en masrafsız yolu seçmenin çareleri aranır burada.

Öte yandan, iş idaresi denetimi, belirli bir *durum* bağlıdır, onun sonucu olarak belirir. Durum, üreticilerin hissettikleri gerginliklerle nedretlerden ibarettir. (Geniş anlamda) İlk başta, talebin nisbeten bol olduğunu varsayar. (Mallarla hizmetlerde) Bu rekabetin baskı durumu, üreticileri daha rasyonel etmeğe sevk edebilir. (Başka tepkiler göstermeleri de mümkündür) Paralel olarak şuna dikkat edilmelidir ki, teşebbüs, daha başka baskılara da tâbidir: Üretim unsurlarının nedreti doğurur bunları. (Batının ileri ekonomilerinde, en başta, işçi noksanıdır bu) İş idaresi denetiminin en önemli sonuçlarından biri, insan işini makine işiyle değiştirmeye gitmesidir. Mekanik veya otomatik bir çalışmaya gider.

Piyasa rekabeti kadar işçi darlığı sorunlarını tanımayan gelişme halindeki ekonomileri, (daimî işsizliğin hüküm sürdüğü) iş idaresi denetimi az ilgilendirir.

Kâr getirmeyen faaliyetler sahasında, değişik baskı faktörleri vardır. Organizma, bir yandan, onun maliyetini karşılayan toplumun ödediği fonlara bağlıdır; öte yandan, sözkonusu toplum, idarenin ıslahını isteme yönünden güçlü bir baskı icra ederek, böylece, piyasa baskısı yerini alır.

*Görüş*, üstelik, iş idaresi denetiminin esas şartlarındandır. Bunu sadece, ilerlemelerle ilgilenenler, değişiklikleri gözleyenler, ve işin ekonomik yönünü sezinleyenler uygulayabilir.

Bu hususta, "ortalama" Amerikalının, Avrupalıya kıyasla çok ileri olduğunu tanımak<sup>9</sup> gerekir. Amerikan ortamı, yenilik kadar, maliyet araştırmalarıyla geniş çapta şartlandırılmıştır. Avrupalı zihniyet, daha katı kalmış, ekonomik sorunların daha az bilincine varmıştır. Ancak, halen Avrupa'da, yeni gelişmeler yer almaktadır. Harp sonrası nesli, bir evvelkine kıyasla çok farklıdır. Bunun sonucu olan nesiller çatışması, göstermektedir ki, her ne pahasına olursa olsun üretim gerektiren bir çağdan, en ucuz fiyata üretim gerektiren bir çağa geçiş, kolay olmamaktadır.

Ve nihayet, iş idaresini denetlemenin temellerinden biri de, bilgi ile bunun işlenmesi üstünde duran belirli sayıda *tekniklerdir*. Bununla ilgili olarak değişik seviyeler saptanabilir:

- *Bilgi muhteviyatı*: Hem erişilmesi gerek normlar bilinmeli (iş idaresi normaları), hem de, gerçekten, elde edilmiş sonuçlar saptanabilmelidir.
- *Bilginin işlenmesi*: Normları ve gerçekleştirilenleri yaklaştırmayı oldurabilecek unsurların elde bulundurulmaları gerekir. Yâni bu gibi bir yaklaştırmayı yapmanın maddî imkânları elde bulunmalıdır (el ile, mekanografi ile, araçlarla).
- *Denetleme olanakları*: Çok sayıda teknikler kullanılabilir. Maliyet fiyatı, oranlar, bütçeler, kontrol formülü gibi....

Bu şekilde elde edilen sonuçlar ve bilgiler, ekonomik yönden rasyonel olan kararların alınmasını oldurabilir.

Bu eserde iş idaresini, ve iş idaresi normlarının tanımlanmasını yaptıktan sonra; şu soruları cevaplandırmağa çalışıyoruz :

- Denetleme nedir ?
- Kim denetler ?
- Denetim nasıl yapılır ?

## BİRİNCİ KISIM TEMEL UNSURLAR

### BÖLÜM 1.

#### İŞ İDARESİ

İş idaresi, iş idare etmek (idare-i maslahat) kökleri derine inen bir sözdür. Birkaç yıldanberi, bir işi, bir sahayı, gütmek, idare etmek, yürütmek anlamına kullanılmaktadır. Büyük bir başarı sonucu olarak, bir sürü benzer söz arasında ayırım yapmak zorlaşmaktadır: Yönetim, kumanda, karar alma, iş idare etmek, gütmek, icra etmek. Bunların tanımlanması, muhteviyatlarının incelenmesi, geçer doktrinlerdeki yerlerini saptamak, ve sonra, bunları, *teşebbüsün* uygulamalarındaki yerlerine tevzi etmek, gerekli görünmektedir.

#### I. Teşebbüs, bir eylem tümüdür ;

Teşebbüsün, yaşantısını temsil eden, çok sayıdaki eylemleri, hedefler ve olanaklar olarak şemalaştırılabilecek olan, çapraşık bir tüm meydana getirirler.

*Hedefler* dendiğinde, teşebbüs hedeflerinin tümü veya bir kısmı anlaşılabilir (rantabilite, piyasa kısmı, faaliyet sahası vs.). *Olanak*'tan ise, teşebbüsün elinde bulundurduğu, veyahut da elde etmeğe çalışabileceği, insanlar, sermayeler, makineler anlaşılabilir.

Teşebbüs hedeflerine ilişkin her eylem, ve dolayısıyla, sözkonusu eylemin gerçekleştirilmesinde (uygulanmasında) kullanılması gerekli olanaklar, yön verme eylemi olarak tanımlanabilir. Yeni bir mâmulün sürülmesi, bir fabrikanın gerçekleştirilmesi, bir elektronik iş idaresi biriminin iş yerine yerleştirilmesi, bu cins eylemdendir; ki bunda ilk hedef, teşebbüsün *kârlılığını* sağlamaktır. Yâni, kaynaklarını daha iyi kullanmasını sağlamaktır.

Eğer bir sorumlu için, eylem, emrine verilmiş olanaklara, bir veya diğer hedefe ulaşmak amacıyla uygulama yapmaktan ibaretse, iş idaresinden sözetmek kolaylaşır. Reklâma tahsis edilecek bir meblâğı elde bulundurarak, bu meblâğdan, azami faydayı sağlamağa çalışmak, bir iş idaresi eylemidir. Bu belirli halde, *optimizasyondan* sözedilir.

Nihayet, hedef saptanmış, ve olanakların kullanılması da belirtilmişse, ilgiliye de inisyatif marjı kalmamışsa, herhalde, icra eyleminden sözedilebilir. Satış sahası gayet geniş olan bir satıcı, buna örnek limit durumdadır, ve durumu iyi açıklar. Bu cins eylemin esas niteliği, verilen emirlere *uygun* oluşudur.



Bu analize göre, iş idaresi eylemi; hedefleri ve olanakları etkileyen, yön verme eylemiyle, hedefler kadar olanakları etkilemeyen, icra eylemi arasında bir durumdadır. İş idaresi eylemi şu nitelikte görünür. *Bir sorumlunun, elindeki olanakları, belirli bir hedefe varmak üzere, optimal kullanımı.*

**TABLO 1**  
**Teşebbüste eylemler**

<i>Bileşim</i>	<i>Cins</i>		
	<i>Yön verme</i>	<i>İş idaresi</i>	<i>İcra eylemi</i>
<i>Hedefler</i>	<i>Açık</i>	<i>Saptanmış</i>	<i>Saptanmış</i>
<i>Olanaklar</i>	<i>Açık</i>	<i>Saptanmış</i>	<i>Saptanmış</i>
<i>Ekonomik tedbirler</i>	<i>Kârlılık</i>	<i>Optimizasyon</i>	<i>Uygun (itaatkâr) hareket</i>

## II. İş idaresi eyleminin bileşimi ve nitelikleri :

Bir iş idaresi eyleminin, varsayılan tanımlama itibarıyla, ekonomik analizi, erişilmesi istenen hedefleri, mümkün olanakları ve optimizasyon ayarlamalarını kapsar.

a) Saptanabilir hedefler halinde bileşkenlerine ayrılabilen bir eylemin sözkonusu olması halinde, çoğu kez, şu dört boyuta varıldığı görülür: Miktar, nitelik (kalite), süre ve rantabilite.

— *Miktar*: Üretilen, satılan, satın alınan vs. birimler sayısıdır. Mamûllere, hizmetlere, (evrak, malzeme bakımı, eğitim oturumları vs.) atfedebilir. Ekonomik olarak ifadesi, maliyetidir. (Bak Bölüm 5)

— *Nitelik (kalite)*: Kalite, tersine yargıya göre ölçülür: birimi hurda, iade, başarısızlık sayısıdır. Bunların maliyeti, kalitenin ilk ekonomik değerlendirmesidir. Ancak, yetersiz kalitenin sonuçları, reklâmla ifade edilmeyecek nitelikte olabilir. Bir müşteri zümresinin hoşnutsuzluğu (gelecek satışlara zarar) kötü bir başlangıç neticesinde, bir servisin kötü işlemesi gibi.

— *Süre*: Önceden saptanan tarihe kıyasla ilerleme veya gerileme, saptanmış sürenin tutulmamasının ifadesidir. Görüldüğü anda, mamul ve hizmetlerde bir artış veya azalma meydana getirir. Stok fazlası olsun, stokta kırıma (devamsızlık) olsun, ele alınmaları gereken maliyetler meydana gelir. Göze çarpmayan stok fazlasını teşhis ve rakamla ifade etmek zordur. Öte yandan stokta devamsızlık açıkça belirir: Aradabilir, rakamla ifade edilebilir; çünkü, ceza veyahut da ticarî veya idarî zorlamalar halini alır. Pahalı bir kredinin sağlanmasını gerektirebilir. Belirsiz sonuçları da olabilir: Örneğin kârda düşme. (Kazançta noksan).

— *Rantabilite*: Bir mamûl veya hizmetle ilgili olarak, maliyetiyle satış fiyatı arasında yapılacak bir kıyaslamadan ibarettir.

Bu anlamıyla, rantabilite sektöryeldir. Teşebbüsün sadece bir kısmıyla ilgilidir. Oysa, kârlılık, tüm rantabiliteyi kapsar.

Kıyaslamadan elde edilen fark — kâr veya zarar — elde edilmiş olan ekonomik randımanı dile getirir. Bununla ilgili olarak dikkate değer ki, genellikle, sadece ticarî olan eylemler,

piyasayı, ve dolayısıyla satış fiyatını etkilerler. Diğer eylemlerin, prensip itibarıyla, rekabete girecek kadar bağımsızlıkları yoktur. Yani, kısmen veya tamamen teşebbüsü veya piyasayı, rekabet bakımından etkilemezler.

Bir iş idaresi sorumlusunun faaliyetleri, kâh, asgariye indirilmesi gereken maliyetler, (miktar, kalite, süre); kâh azamiye çıkarılması gereken, rantabilite yönünden takdir edilir.

**TABLO 2**  
**Bir iş idaresi eyleminin ekonomik ölçüsü**

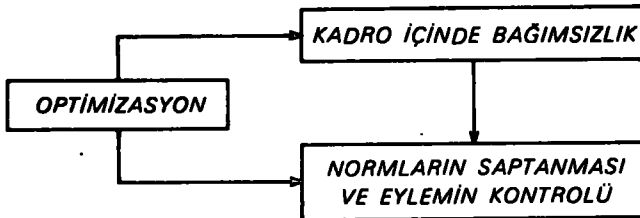
Ölçü	Hedefler			
	Miktar	Kalite	Süre	Rantabilite
Sonuçlar	Eylem birimleri	Hurda iade vs.	Stok fazlası veya Stokta devamsızlık	Satış fiyatı Maliyet
İktisadi takdir	Maliyet	Maliyet	Maliyet	Sonuç Kâr/zarar

b) Olanaklar seviyesinde, bir iş idaresi sorumlusunun iki rolü vardır: Tedarik (Elde etme) ve optimal seçmenin yapılması.

— *Tedarik*: (Elde etme) Bir sorumlunun, asgarî bir olanak sayısına ihtiyacı olur. Bunlardan bazıları devamlı niteliktedir: Lokaller, malzemeler vs. Diğer bazıları, devresel olarak yenilenmelidir: İnsanlar, sermayeler, maddeler vs. Sorumlu, önceden izin alma rejimine tâbi tutulabilir. Bu manevra hürriyetini kısıtlar. Daha ehven bir şekil, kendisine güç tevki edilmiş olmasıdır. Ve bu durumda, *kadro içinde kalan* bir bağımsızlık sahibidir.

— *Optimal seçmenin yapılması*: İş idaresiyle ilgili bazı kararların kısa vâdeli olarak — acilen — alınmaları sözkonusudur. Örneğin, bozular maddelerin — gıda maddelerinin — fiyatlarını saptamak gibi. Ancak, genellikle, iş idaresinin, kendisine akıl hocalığı edebilecek olan kişilerle, imkânlarını en iyi şekilde kullanmakla ilgili düşüncelerini sürdürebileceği vâdeler verilmiştir, bellidir. Optimal bir iş idaresi, — maliyetlerin asgariye, rantabilitenin azamiye çıkarılması — düşünce ürünüdür, bu düşünmenin yer almış olması, iş idaresi normlarının da saptanmış olmaları gerekir. Bununla birlikte, eylemin kontrolünün de ne şekilde yapılması gerektiği belli olur. Ve iş idaresi sorumlusunun bağımsızlığı da, işte bu limitler arasında bulunur. Ekonomik eylem, sorumlu için, bundan böyle, aşağıdaki üç kutup arasında hareket eder görünür:

**ŞEMA 1**



c) Ayarlamalar: Bir İş İdaresi sorumlusunun bağımsızlığı, yukarıda gösterilen durumdan ileriye gitmesine sebep olabilir. Şöyle ki :

Hedeflerle ilgili olarak, ya, yenilerini teklif edebilir; veyahut eskilerini yerer, ve değiştirilmelerini hatıra getirir: Satış ve üretim hedeflerinin tartışılması, kalite veya süre pahasına miktarı artırmanın tartışılması, halinde olduğu gibi...

İmkânlarla ilgili olarak yeni yatırımların tedarik edilmesini, veyahut da üretime geçilmesini teklif ederek, ekonomik faydalarını belirtebilir. Prodüktivite artışları teklif eder. Bunların maliyetleri indireceklerini savunur. Örneğin, çimento sanayiinde fabrika müdürünün görevlerinden biri, çimento üretim maliyetini devamlı olarak düşürecek el işi, prosede ve nakliyat yeniliklerini getirmek ve gerçekleştirmektir. Devamlı olarak artan bir rekabete karşı koymanın tek yoludur bu.

Ekonomik metodolojiden çıkarak, iş idaresi kavramına somut bir esas kazandırmaya çalışmak, teşebbüsün ampirik olduğu kadar değişimsel olan karakteri nedeniyle, ince bir iş olarak gözükür.

### III. İş İdaresi, ve teşebbüsün ampirik niteliği :

Teşebbüslerde kullanılan tanımlamaların ampirik karakterleri üç vesile ile belirir: İş idaresi deyiminin kendisinde, görevlerin muhteviyatlarına bakıldığında, bünyelerin tetkik edilmesinde.

a) Limitler — hedef ve imkân — herkes tarafından tanınmaz. Örneğin, "günlük, geçerli iş idaresi eylemi, *rutin* iş idaresi eylemi" deyimleri, iş idaresinde herkesin aynı limitleri tanımadığını belirtir. Bunlar, bizce, iş idaresine değil, eyleme, ve uygulamaya bağlı, şekil bir usulün varolduğunu gösterirler. Deyimin bu şekilde geniş olarak kullanılması, bizce, hiç de iç açıcı olmayan fonksiyonlara önem kazandırma kaygusu nedeniyle yeralmaktadır. Tersine, iş idaresi deyimini öylesine yerleşmiş ve başarılı olmuştur ki: bunun, bazı, müdüriyetle (müdürlükle) karıştırıldığı olmaktadır. Bu yönde, ileri tanımlamalar arasında, şunları zikrederim: "İş idaresinin fonksiyonu, *hedefleri seçmektir*; bunlara erişilmesine nezaret etmektir". Aynı kabilden, "Teşebbüs işlerinin idare edilmesi", "Genel iş idaresi" deyimlerine rastlanır; bunlar çelişik görülürlerse bile... Ve bunlar, iş idaresiyle müdürlük arasında seyredeler.

b) Öte yandan, iş idaresine ait görevlerin listesini çıkartmak kolay değildir. Örneğin, ikmal, ihtikâra açık milletlerarası piyasalara yaygın mallarla ilgili olduğunda, — pamuk, bakır, kauçuk vs. gibi — müdüriyete bağlı, yâni yön verici bir eylem olabildiği kadar, satınalma sözkonusu olduğunda, daha iyi bir stokun yapılmasına çalışmak durumunda, iş idaresi eylemi olabilmektedir. Ve nihayet, vazedilen problemler, önemlerinden kaybederler veya rutin haline gelirlerse, bir kıymet düşmesi durumu yer alır, ve icra eylemi seviyesine geçilir. Görev ve iş idaresi hedeflerinin saptanmasında görülen bu boşluk, yâni emniyetsizlik, sadece, muhteviyatının analiziyle ortadan kalkabilmektedir.

c) Teşebbüsün organizasyonunu ele almak, ve ondan sonra, onu, değişik eylemlerine ayırmak cazip görünür: Yön vermek, idare etmek, icra etmek, ve bu arada, değişik hiyerarşi seviyelerini gözetmek: İdare makamları, veya üst kadrolar, kadro, şefler, ve icracılar gibi. Ekonomik analizin bu piramitleştirilmesi, iş idaresi sorumlularıyla kadroların, birbirlerine bağdaştırılmasına gider; ancak, bunun yapılmasına engel olan bazı hususlar vardır :

İlk kez, sınırlama sorunlarına karşı gelinir. Yürütme ajanına (alt kadro da denir) aradabilir, iş idaresi sorumluluklarının verildiği görülür. Aynı şekilde, orta kadro ile üst kadro arasında tefrik yapmak zordur. Çünkü ikisinin de müdürlüğü, veya iş idaresi kademesine çıkar tarafları, yâni etkileri yoktur. Sadece teklif yapabilirler. Burada yapılacak tefrikler incedir. Durumlar bir teşebbüsten ötekine değişir; ve bu, dikkat gerektirir.

Yürütme ajanını icra eylemine doğru iterek, basitleştirmeğe gidilmek istenirse de, üst kadro, müdüriyet kadrosuna doğru itilirse de; orta kadronun eylemleri, vasıfları itibariyle, iş idaresi kavramıyla uygunluk göstermezler. Her kadro, ömründe, basit uygunluk eylemlerinde bulunur: Talimatların tatbiki, veya, normalleştirilmiş usullerin uygulanması gibi. Bu, sözkonusu kadronun yaşantısını kolaylaştırmak amacıyla yerleştirilmiştir. Daha geniş eylemlere bağlamayı sağlar. Aynı zamanda, iş idaresi eylemleriyle ilgileri olmayan kadrolar da mevcuttur (etüdüler, araştırma, laboratuvar gibi.)

Çapraşıklıkların daha çok sayılı durum arzettikleri seviye, idarecilerininkidir; ve bunlar, içinden çıkılmaz bir manzara arzedebilirler. Pratikteki uygulamadan görülür ki, idareci, iş idaresi eylemlerinde bulunduğu kadar, uygunluk (disiplin) eylemlerinde de bulunur. Bu keşmekeşin, organizasyonu sağlam, rasyonel bir teşebbüste yeralamayacağı addedilebilir. Müdürlük ve iş idaresi eylemleri arasında lüzumlu ve devamlı kesişmelerin yeralmasından kaçınılamamaktadır. Bir müdür, iş idaresi eylemlerine bağlıdır; çünkü, teşebbüsün yaşamasına ve gelişmesine yolaçanlar bunlardır. Öte yandan, bu eylemler, başarılı veya başarısız olmalarıyla, müdürlük eylemlerinin doğrulayıcıları niteliğindedirler, ve bunların gelişmelerine, katılışmalarına veya değişmelerine katkıda bulunurlar. Bir idareci, iş idaresinin birbirleriyle kesişen ve birbirlerini engelleyen, ve böylece de, kârlılığa zarar getiren eylemleri arasında hakemlik yapacak duruma gelebilir.

Küçük ve orta çaptaki işletmelerde, — genellikle kadrolar zayıf olduğu takdirde — sahip-patron durumundaki kişi eylemlerinin bileşik nitelikteki faaliyetleri, aynı zamanda, çok açıktır. Aşağıdaki tablo, bir ticarî işletmeye ve zirai teşebbüse aittir, ve sözkonusu duruma örnektir :

**T A B L O 3**

<i>Teşebbüs</i>	<i>Eylem</i>		
	<i>İdare</i>	<i>İş idaresi</i>	<i>İcra</i>
<i>Ticarî</i>	<i>Satış formülünün değiştirilmesi serbest hizmete geçiş</i>	<i>Satış fiyatlarının saptanması</i>	<i>Satış teslimat vs.</i>
<i>Zirai</i>	<i>Faaliyetin değiştirilmesi tek mahsülden çok mahsüle geçiş</i>	<i>Ekilecek sahalardan saptanması</i>	<i>Biçmek sağmak vs.</i>

#### **IV. Karar alma doktrinleri ve iş idaresi :**

Teşebbüsün geçmiş altmış yıl içinde göstermiş olduğu gelişimsel nitelik, karar almakla ilgili doktrin kavramlarıyla dile gelmektedir. Bu doktrinlerden ikisi, "*idare*" ile "*management*" bir yol çizme çabasında olmuşlardır. Ve bu yol üstünde, iş idaresinin yeri saptanacaktır.

1. *Idare*: Bu deyimın kullanımı, asrımızın başında yörüngesine oturmuştur. Harvard'daki "School of Business Administration" 1908'de kurulmuştur. Avrupa'da Henry Fayol'un "Administration générale et industrielle" eseri, 1916'da yayınlanmıştır.

Fayol'a göre idare kavramı, iş idaresi kavramına karşı geriler görünmektedir. Öngörü ve kontrola öncelik verilmektedir, (Bunlar beş idarî zorunluğa dahildirler: Öngörmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordine etmek, kontrol etmek), Kâr kavramı tanınmaktadır; ancak, buna, daha fazla, idarenin mantıklı bir neticesi olarak bakılmaktadır; eylemlerinin çıkış noktası olarak değil. Nihayet, güçlerin tevkili, sadece kısıtlanmış ve isteğe katılmış bir unsur olarak görülmektedir. Fayol'a göre, zaten, teşebbüste herkes, bir yerde, idarî kapasiteyle çalışmaktadır.

Doktrinin eski görüşü, idarenin, teşebbüsü yürütmeye katkıda bulunduğudur. Usulleri saptar ve uygular. Ve bu arada, yön verici, iş idare edici, ve icra edici eylemleri görülür.

2. *Management*: "Principles of Management" ile ilgili kitaplar yekûnunun çok kabarıktığı Amerika Birleşik Devletlerinde deyim, çok yaygın kullanımdadır. Bununla ilgili analizlerin, doktrinal olduğu kadar, edinilmiş tecrübe reçetelerinin verilmesine yarar nitelikte oldukları görülür.

Deyimın Avrupa'ya yerleştirilmesiyle ilgili çalışmalar sırasında yapılan kavram analizi, bunun bu şekilde bileşik olduğunu göstermiştir :

- a) Eylemin metodik olarak hazırlanması, b) Sistematik rekabet, mümkün tüm piyasaların seçilmesi — mamûl, iş ,sermaye, teknik — ve en uygun çözüme varılması, c) Rantabilite, d) İnsana güven, ve güç tevkili, e) Sonuçlara göre yargılama.

İş idaresi eylemiyle karşılaştırılma: a) Optimizasyon, b) Kadro içinde bağımsızlık, c) Eylem norm ve kontrollerinin saptanması. Aradaki fark açıkça görülmemektedir. Anlaşılan, Anglosakson deyim, teşebbüs içindeki bu unsurların refleks hareket haline gelmesini imâ edici niteliktedir. Bir kez daha, iki dünya arasındaki fark, bu yoldan dile gelmektedir.

Öte yandan "Management" hakkında denebilir ki, o da, Fayol'un "idaresi" kadar, bir tüm tasarımıdır, ve dakik bir eylemler kategorisinden gelme değildir. "Managerial revolution" isimli eserinde, (L'ère des directeurs, Paris, Calmann-Lévy, 1947) Burnham, veya "Practice of Management" eserinde (La pratique de la direction des entreprises, Paris, Editions d'Organisation, 1957) Drucker, bu kavramı kullandıklarında, şüpheli, iş idaresi seviyesinden daha yüksek bir zemindeki eylemlere atfederler.

Ancak, aynı şekilde şurası da bellidir ki, deyim, bu son anlamı da taşıyabilir. Hattâ, Amerika Birleşik Devletlerinde, "Schools of industrial management" lere rastlanır. Bunlar, ilk amaçları itibariyle, iş idaresi sorumlularını yetiştirmeğe dönüktürler.

## V. Bazı örnekler :

Doktrinlerin analizi, yüzyıl başından bu yana, teşebbüsü etkilemiş olan derin değişiklikleri ortaya koymakta, onları değerlendirmektedir. Bu sayede, iş idaresinin, bu gelişimdeki yeri, asrımızın güç tevkilini ne şekilde etkilediği, ve ekonomik etkinliği nasıl oldurduğu belirir. Çok genel nitelikte olan bu analizin, pratik yönden yapılacak gözlemlerle tamamlanması, ve böylece, iş idaresi kavramının daha somut olarak teşhisine gidilebilmesi gerekir. Yaptığımız üç muhteviyat analizinin amacı budur: Satış, üretim ve eğitim sorunları analizi.

1. *SATIŞ VE İŞ İDARESİ*: 1950 yılları başlangıcına kadar, satış, üretici-toptancı perakendeci ilişkileri yönünden, çoğu kez, ilmi hazırlık gerektirmeyen, sadece kabiliyete

bağlı bir iş olarak görülürdü. Satış servisinin hedefi, mümkün azami sipariş tutarını temin etmektir. Ancak, inisyatif itibarıyla, hareketleri çok kısıtlanmıştır.

Yenibaştan örgütlenmesinin ilk safhasında, satış sahasını fonksiyoncular istilâ etmiştir. Satış ekiplerinin başlarına bir sürü yeni sima kakılmış; yeni gelenler, onlara hareket etmeyi öğretmeğe başlamışlardır: Ticaret etüdleri; kime satış yapılır, ne satılır, reklâm, mamûlü tanıtmaya veya markayı duyurma, eğitim; satış şekilleri vs.

Bu raddede, özellikle ekonomik etkinliğe dönük bir gayret sarfedilmiştir. İş idaresi sorumlulukları fonksiyoncuların tekeli altına girmiştir. Emir altında çalışan icracılara, salt icra eylemi kalmıştır. Aşırı derecede merkezleştirilmiş bu tipteki, ticaret eylemi, hâlâ kullanılmaktadır. Ancak, rekabet canlandı da, sahrada çeşitlendi miydi, bunun kusurları belirir.

Ticaret eyleminin coğrafi bir modülasyonu gerektiğinde, —bu hususta ev için elektrik cihazları piyasası karakteristik— bölgesel icracılara belirli bir muhtariyet tanımak acil ihtiyaç durumunu arzeder (Bölge başkanları, mağaza müdürleri gibi). Ve o andan itibaren, bunlar iş idaresinden sorumlu durumuna geçerler. Dolayısıyla, kullanılacak imkânlarla ilgili olarak kararlar verirler —mahallî reklâm, satış promosyonu, coğrafya etüdleri, satıcıların çalışmalarını örgütlenme vs. gibi.— Üstelik, mahallî piyasaları yorumlamaları, mahallî şartlarla ilgili bilgileri; onlara, satış hedeflerini saptama anında yetişerek, işe karışma olanağını sağlar.

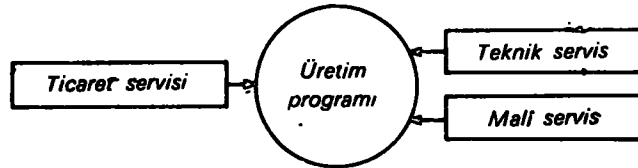
Bu örnek bize, iş idaresinin tedricen, ekonomik etkinlik ve güç tevkili yoluyla nasıl yayıldığını gösterir. Bu durum iş idaresinin *toplu (collectif)* -toplumsal değil) durumuna işaret eder. Satış artık bundan böyle, fonksiyoncularla icracıların birbirlerine karıştığı bir ekipin çalışması olarak belirir.

2. **ÜRETİM PROGRAMI VE İŞ İDARESİ:** Her teşebbüs, bir talep fonksiyonunda çalışır. Bu kâh bilinmektedir —teçhizat malları siparişinin verilmesi durumu—, kâh sadece öngörülmektedir. Tüketim malları, *sınat mallar* durumu.

Bu ikinci durumda, üretimin programlanması, bitmiş mamûller stoku, en çetin sorunları arzeder. Birçok sorumlunun çatışmasını öldürür. Ve bunlar çoğu kez, değişik konularla uğraşan ve hattâ icraları birbirleriyle çatışacak nitelikte kişilerdir.

Tanımlama itibarıyla, bir ticaret servisi ister ki, sipariş *tutsun*. Yâni, öylesine bir program gerektirir ve arar ki, müşterinin istediğini tedarik etsin. Ve de üstelik, bu, müşterinin keyfi tuttuğu zaman yeralmalıdır. Oysa, bu şekilde, önemli bir stok birikimi meydana gelebilmektedir.

## ŞEMA 2



Bir mall servis, en rahat marjları gerçekleştirmesine yolaçan programı arar. (tüccarlar, genellikle, kâr hacmi olarak düşünceklerine, icraat hacmi olarak düşünmeğe yatkındırlar.) Aynı zamanda, stokları eritecek bir program istemektedir ve bunda tüccarın arzusuna karşı gelmektedir.

Bir teknik servis —örneğin aynı şekilde personel servisi— olanaklarının, tam ve devamlı olarak kullanılmasını sağlayacak bir program peşindedir. Ve bunun, insanlar

kadar makineler için de böyle olmasını arzular. Bir üretim sorumlusunu, kullanılmayan makine, işsiz işçi, veyahut da uydurma işlerde istihdam edilen işçi görmek kadar üzen manzara yoktur. Bu tam istihdam arzusu, teşebbüsü, zayıf devrelerde stok yapmağa, veya tersine güçlü devrelerde stoksuz kalmağa iteler.

Bu servislerin tümü için geçerli bir optimal durumun araştırılması, bir ekonomik hesaba bağlı olabilir. Ve o zaman, Genel Müdürlüğün hakemlik fonksiyonunun limitinde bulunur. Bu örnek, iş idaresi eyleminin etki limitini gösterir, ki bu eylem kısmi optimizasyona götürür. Yani, optimizasyon altında bir rizikodur bu.

3. **EĞİTİM VE İŞ İDARESİ:** Bir eğitim sorumlusu, teşebbüste, kendisine gösterilen ihtiyaçları karşılamak için çaba sarfeder. Veyahut da, bu ihtiyaçların farkına kendi varır. Meslek eğitimi ihtiyaçları vardır: — Çırak eğitimi, eski veya yeni tekniklerin öğretilmesi vs. —, veyahut da genel eğitim ihtiyaçları belirir: — Sosyal dayanışma, teknik, ekonomik yeni fikir akımlarının yayılması vs. gibi. — Bu görevleri yerine getirmek için eğitim sorumlusu bu yollara başvurur: a) "Ev içi" eğitimi; ki bunda gereken unsurları hepsine etkili olur — yapı, program, öğretmen vs. — b) Dıştan gelecek konferansçılar, ki bunlar için program hazırlar, ve kendi yerlerini kullanır, c) Dış eğitim organları: Bu durumda, eğitim eyleminin tümünü taahhüt ettirir.

Demek ki, sorumlunun eylemi, karşılanması gereken ihtiyaçların tespitiyle başlar. Ve bunlara cevap vermesi en muhtemel eylemlerin seçilmesiyle gerçekleşir. Eylemine yön verebilecek bazı kriterler vardır: a) Değişik eylemlerin maliyetleri, — bunlar hesaplanabilmektedir —, b) Sağlanması gereken eğitimin genliği (hacmi). Bir iç eğitimin harekete getirilmesi aynı zamanda, her oturum başına yeterli bir iştirakçi hacminin sağlanmış olmasını gerektirir. Aynı akışın devamlı olarak sağlanmış olması da lâzımdır. c) Sorumlunun eğitim üzerindeki etkisi, eylemin dışla olan etki derecesiyle karşıt oranlıdır. Meslek eğitimi sözkonusu olduğunda, bu etkinin güçlü olması daha iyidir. Genel eğitim halinde tersi geçerlidir. Demektir ki, ihtiyaçların seviyesi de, eğitim seçimini etkiler. d) Yapılan masrafların kısıtlanmasında sürat: Eylem, ne dereceye kadar teşebbüsün dışında yer alıyorsa, onunla ilgili masraf da, o kadar süratli olarak kısılabılır. Bir iç eğitim, yani teşebbüs içinde düzenlenen eğitim programı, yatırım gerektirir; dış taahhüt durumunda bunlar yoktur. Şurası gözönünde bulundurulmalıdır ki, malî zorluk durumunda, eğitim masrafları, öncelikte kısıllacaklardır.

**TABLO 4**

Eylem	Seçme kriteri			
	Maliyet	Hacim	Sorumluluk nüfusu (etkileri)	Masrafları kısma sürati
"İşyerinde" eğitim	Hesaplanabilir	Asgarî ve muntazam	Güçlü	Yavaş
Harıçten gelen konferansçı	Hesaplanabilir	Asgarî	Orta	Tedricî
Dış eğitim organları	Hesaplanabilir	Ufak olabilir, devresel olmayabilir	Zayıf veya namevcut	Süratli

Eğitim etkinliğini ölçme sorunu zor olmakta devam eder. Diplomaların elde edilmesi, kullananların görüşü, meslek seviyesinde saptanabilirler, (profesyonel ölçüler dahilinde). Bir anda sonuç vermesi beklenmeyen genel eğitim sözkonusu olduğunda, eğitim görmüş olanlar kadar, onları kullanacak olanların da görüşlerini almak gayet önemlidir.

Bu tablolar, bir eğitim sorumlusu eyleminin, ölçülerini yerleştirmenin ne kadar güç olduğunu gösterirler. Bu ölçüler çoğu kez, sadece belirli bir marj dahilinde etkili olacaklardır. Çoğu sefer, kalitatif (nitel) takdirlerle yetinmek zorunluğu belirecektir. Bütçesini tutup tutmadığı bilinecektir, eylemiyle kazandırmış olacağı yeni meslek yeterliklerinin sayısı bilinecektir, vermiş olacağı konferans sayısı, seminerlere göndermiş olduğu eleman sayısı bilinecektir. Ancak, girişilen eylemlerin yetersizliğine hiç bir şey işaret etmeyecektir. Fikir stokunun ne denli akıtlmış olduğu belirsiz kalacaktır. Genel eğitim eylemlerinin etkilerini ölçmek, zor olmakta devam edecektir.

**TABLO 5**

<i>Eğitim seviyesi</i>	<i>Ölçü</i>	
	<i>İhtiyaçlar</i>	<i>Sonuçlar</i>
<i>Profesyonel</i>	<i>Nisbeten kolay</i>	
<i>Genel</i>	<i>Güç</i>	

Bu örnek, iş idaresi sahasında herşeyin ölçülemeyeceğini gösterebilmesi nedeniyle ilginçtir. Bu engel, sadece eğitim eylemlerine has değildir. Fikir yatırımlarında da görölür: Reklam, araştırma ve geliőtirme bunlardır. Ancak, bu bir optimizasyon gereğini ortadan kaldırmaz. Sadece, olanaksızlıktan yavaşılatılmış olur.



## BÖLÜM 2.

### İŞ İDARESİNİN NORMLARI

İş idaresi normuna, *ekonomik eylem için, bir referans kıymeti* olarak bakılabilir. (İş idaresi normu, *ekonomik eylemin bir kıyaslama birimidir.*) Bu niteliğiyle, iş idaresi normu, teşebbüse ait kıymetler sistemini teşkil eden, kurallar tümünün bir parçasıdır. Teşebbüs, her sosyal örgüt gibi, bu kuralları vazeder; ve onlar yardımıyla, kendini idare etme, yön verme olanağına erişir; değişik yollar karşısında, bir seçme yapabilir. Ekonomik normların belirmesi yenidir; ilerleme, rekabet ve gelişme havasının sonucu olmuştur, ki bu hava, 1950 yılından bu yana, Batı ekonomilerinin karakteristiğidir.

Teşebbüsün, bu durumu kavraması, *ekonomik idrakinin* gelişmesine bağlıdır. Teşebbüs, diğer ekonomik kişilerle temas ettikçe (rakip, müşteri, halk, devlet, tedarikçi) ve bu temasların sayısı arttıkça, önemi de artar. Ve gittikçe, teşebbüs, daha iyi hareket etmenin, ekonomik olarak doğru yöneltilmiş olmanın gereğini o derecede kavrar, ve lüzumunu hisseder. Norm sistemi, geniş çapta, teşebbüsün durumu takdirine ve tefsirine bağlıdır.

#### I. İş idaresi normunun nitelikleri :

İş idaresi normlarının nitelikleri analizini yapmak, nisbliğini ortaya koyar. Bu nisbilik, ilk kez şaşırtıcı olabilir. Ancak, canlı bir teşebbüse gerekli empirizm ve esnekliği yansıtır.

1. **ORTALAMA VE İDEAL** : Kilit nokta, norma ne kadar gayret dahil edilmesi gerektiğini bilmektir. Yani, lâzım olan, belirli bir performansın gerçekleştirilmesi için nisbeten büyük, ve tecrübe ile lâzım olduğu bilinen gayretin ölçüsüdür.

Farz edelim ki, bir atelyenin faaliyeti için bir normun saptanması istenmektedir. İdeal zaman süresi ile (100 üzerinden; kapıların açılmasıyla kapanması arasındaki zaman) gerçek ve fiil zaman arasında (ki, daha evvelki gerçekleştirmelerin ortalaması olarak, 85 olduğu addedilir): aşağıdaki oran kurulur:

$$\frac{\text{Gerçek zaman}}{\text{İdeal zaman}} = 0,85$$

Bir etüd, 0,85'in 1'e olan farkını izah edici değişik nedenleri ortaya koyabilir: İşe başlama zamanı, makineleri çalıştırmağa gerekli zaman, ârızalar, bakım, ham madde kusurları, elektriğin kesilmesi, işsizlik vs. gibi. Bu nedenlerden bazıları azaltılabilir,

ve hattâ ortadan kaldırılabilir. Diğerlerinden bazılarını değiştirme olanağı verilmemiştir. 0,85 ile 1 arasında kalacak bir faaliyet normunu saptamak, *kıyaslama kıymeti* (valeur de r f rence) kavramına tekabül eder. Bu, erişilmesi için, bir gayret sarfını zorunlu kabul eder. Norm 1'e yaklaştik a, gereken gayret artar ve dayanılmaz dereceye varir. Norm 0,85'e yaklaşırsa, yavaş yavaş öz anlamını yitirir, ve sonunda, ortalamanın içinde erir gider.



Demektir ki, norm, ortalama ile ideal durum arasındaki uzlaşma olarak belirir. Olağan ile istenen arasındaki paylaşmanın sonucudur.

2. **SABİT NOKTA VE ÇATAL** : Normatif kıyaslama, k h tek kıymet halinde belirir ( rneğin, bir makinenin faaliyet rayici X, 0,87 olmalıdır.) k h bir saha, yaygın satış olur. ( rneğin, gelecek işletme devresinde satışların % 11 ile % 14. arasında bir, artış göstermelerinin icabetmesi gibi.)

* atal* olarak beliren bu durum (*yâni bir norm ucunun bir kıymette, ikincisinin de bir diğer kıymette olması durumu*) normların nisbi niteliğine işaret eder.  ng r len durum, tekrarlanan cinsten ise, nişblik zayıftır. Örneğin, bir seri imalât üretimi halinde, bir hayli sıklıkla tüketim veya randıman normlarına varılabilir.

"Açık faaliyetlerde, çatalın ucu yayılmağa yüz tutar. Örneğin, bir reklâm kampanyasından beklenen sonuç halinde durum böyledir. Aynı zamanda, bir durumun, değişken olma ihtimalleri olan parametreleri içine alması halinde, normları sıklıkla tutmak zorlaşır. Bir atelyenin dakiğe yakın bir işletme maliyeti dahilinde kalması istenebilirse de, yeni bir mam l n sürülmesi halinde, örneğin, aynı dakikliği beklemeğe olanak yoktur.

3. **İSTIKRAR VE DEęİŐKENLİK** : Normatif bir kıyaslama, zaman içinde gelişebilir. Buna, diş veya i  nedenler, teēebb ste yol açabilir. Örneğin, bir halk alım d kk nları zinciri, yıllık periyodlar için ve her kalem için, bir gelecek satışlar Şeması hazırlar. Sattığı malların  eēidi nisbeten kısıtlıdır, (3000 kalem kadar.) Ve böylece, her kalem için öngörü olanağı sağlanmış olur. Ancak, bu  eēit, devamlı bir gelişme halindedir. Kalitesi kadar kategorisi de değişir. Gıda maddeleri yerine giyim eşyaları gelebilir. Veyahut da hırdavat ılığa geçilebilir. Üstelik, bu  eēit, birkaç yüz dükkânda ve değişik ticarî durumlarda dağıtımına tâbi tutulmaktadır; ve bu yüzden, normatif çalışma bir hayli zorlaşmaktadır.

Normların gelişmelerine, teknik ilerlemeler de tesir eder. İdare işlerinin otomasyonla yapılmağa başlanması, bir yıl veya daha fazla s reabilen bir alıştırma devresinden sonra, vesaiki teslim etme sürelerinin kısaltılması sonucunu verir.  deme, stok durumu, faturalama, istatistik vs. Çok daha çabuk yer alır. Aynı zamanda, yeni vesaikin "yaratılması" veyahut da eksiklerinin daha mükemmelle hale getirilmeleri olanakları verilmiş olur.

Normun değişkenliği, hedefleri saptamaktaki gerçekçilik kaygusunun sonucudur. Limitler vardır. Sorumlu, dayanabileceği bir hat (zemin, destek) gereğini duymaktadır. Fazla değişkenliğe gidilmesi, Şaşırtıcı olur. Şunu da burada belirtelim ki, sorumlu, kendi hareket etmese de, üst makamlara, kendisince gerekli görünen değişiklikleri teklif edebilir.

4. **REKABET VE HİERARŐİLEME** : Ekonomik rasyonalizasyon isteği sonucu olarak, teēebb s, referanslarını (kıyaslamalarını)  oğaltırsa, yeni bir sorunla karşılaşır: Normlar

arası karışıklık. Bu, kısmî gayretlerin; karışıklıkları yüzünden, tümüyle başarılı bir durumu belirir.

Bu zıtlıklar, bir tek sorumluluk dahilinde belirebilirler. Örneğin, bir satıcının aynı zamanda belirli bir satış hacmini gerçekleştirmesi kadar, belirli bir marj meblâğını da tutturması gerekecektir.

En iyi satışlar, — yâni en rantabl olanları — gerçekleştirilmeleri en zor olanlar ise, bir tercih yermalası gerekecektir; ve bu, hacimle rantabilite arasındadır.

Gerçekte, en önemli zıtlıklar, servislerin kendi aralarında arzettikleri zıtlıklardır. Normlar arasında öncelikler saptamak, teşebbüsü, normların tümünü içine alan bir plâni kurmasına götürebilir. Üst noktası, edilmesi istenen kâr olan bu plâna, sonradan değişik servislerin, fabrikaların ve atelyelerin normları girer.

## II. Normların saptanması :

Normları kurmakta, değişik prosedeler kullanılır. Bunların bilimsel kıymetleri çok değişiktir. Prosede seçiminin tetkik edilmekte olan duruma göre değişeceği muhtemeldir. Seçmeyi, aynı zamanda görüş sahası etkiler. Teşebbüs, kendini yalnız mı görmektedir, veyahut da, diğer teşebbüsleri de gözönünde bulundurmaktadır mı ?

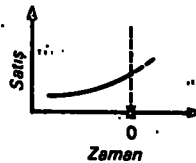
1. **TEKRARLANAN DURUM HALİ** : Geçmişin uzatması olduğu görülen bir geleceğin belirmesi halinde, esas kıyaslamayı, geçmiş temin eder. Bu sahada, teşebbüsler, gittikçe artan istekler göstermişlerdir. Kullanılan metodlar itibariyle (deneyleme) olduğu kadar, gözlenen haller itibariyle de (teşebbüsler arası kıyaslamaları) bu böyledir.

A) **Kendine karşı teşebbüs** : Yapılacak ilk iş, tecrübeye dayanarak, geçmiş olaylarla ilgili bilgilerin saptanması ve tablo halinde arzedilmesidir. (Örneğin, ortalamalar halinde). Duruma göre, bu kıymetler, sabit oldukları sanıldığında, devam ettirilirlir; yok tersine, belirli bir eğilime göre değiştikleri sanılırsa, bunların ekstrapolasyonuna gidilir (*extrapolation* - aşırı kıymet bulma, limit ötesindeki kıymeti öngörmek).

Devam ettirme usulü, akla ilk gelenidir (*prorogation* - müddet uzatma, temdit). Çünkü, geçmişin ağırlığı, kendiliğinden emniyet veren bir unsurdur. Saptanan, ve tecrübe ile yer aldığı bilinen durum akılda kalır; ve ancak, durumda bir değişikliğin yermalası nedeniyle, harekete geçilerek bu değişikliğin nedenlerini aydınlatacak bir etüdün yapılmasına geçilir. Bu tutumda, teşebbüse has temel unsurlardan biri görülür: Ampirizm. Etüd, kendi kıymeti için değil, beliren bir ihtiyaca cevap vermesi için yapılır. Bir normun saptanması için sadece tecrübeye dayanılması, "durgun" yâni "rahat" bilinen bir sektöre fazla ilgi atfedilmemesiyle izah edilebilir. Bu aynı zamanda "bilimsel" olarak bilinen metodları uygulama masrafının yüksekliği nedeniyle de böyledir. Orta ve küçük işletmeler, bu durumdadır, ve bu gibi metodlara başvuramazlar.

Bir fenomenin muhtemel seyirini tahmin etmek için, çoğu kez, ekstrapolasyon metodu uygulanır. Bu metod esasında, fenomeni zamanın fonksiyonu olarak görmekten ibarettir. Örneğin, satışlarla ilgili olarak denir ki :

$$\text{Satışlar} = F(\text{zaman})$$



Böylece, örneğin, 40 yıldanberi, Fransa'da, elektrik sarfiyatının yılda, % 7-8 arasında bir oranla artmakta olduğu görülüyor.«Sarfiyat  $A_{n+1} = \text{Sarfiyat } A_n (1,07)$ »

Ve madem  $(1,07)^{10}$  H2, sarfiyatın, her on yılda bir iki misline çıktığı belirmektedir. Bu gibi bir gözlem, elektrik üreticileri için olduğu kadar, ona bağlı olan sanayiler için de son derece önemlidir. Oysa, ekonomik yönden bunun daima böyle devam edeceğini düşündürecek bir durum yoktur; hele, enerji tüketiminin çok daha düşük bir süratle arttığı bilindiği takdirde. Kendi başına, zaman, nedensel değildir.

İkinci usul, *deneylemedir*. Olayların gözlemine, karşılaştırma yoluyla, tetkik edilen fenomenin değişkinlik nedenlerini araştıran bir düşünce tarzı eklenir.

Bir vasıta parkı — filosu — kamyonetler, kamyonlar — olan bir teşebbüs, kullanma maliyetini meydana getiren unsurları meydana çıkartmağa çalışacaktır (yakıt, yağ, şoför maaşı, sigorta, amortisman vs.) Karşılaştırmalı analizler vasıtasıyla, şekil bozukluklarının nedenleri teşhis edilebilir: (Yol, güzergâhı düz, engebeli, şehirsiz; vasıta tipi, takat, yaş vs.) Bu etüdler gerektiği şekilde yapılmış olsalarda, daima bir değişkinlik faktörünü gözden kaçırmazlar. Örneğin, şoförün kişisel koefiyansı (katsayısı), devamlı iş idaresi hataları vs. gibi. Demektir ki, erişilen normlar, onları saptayan teşebbüse özgüdürler.

Zaten, imkânları müsait olan teşebbüs, bunun için *teçübeye* başvuracaktır. Geçmiş olayların kaydıyla yetinilmez, onların yenibaştan kurulmalarına çalışılır. Bir laboratuvar çalışmasına benzer bu. Bu usul sayesinde, tüketim *standartları* saptanır, ham madde veya iş zamanı, eldeki makinelere göre belli olur. Teşebbüsün, elinde özdeş malzemeler bulundurması oranında, bu çalışma esaslı ve güçlü olur. Bununla ilgili olarak belirtilmelidir ki, bir makine deneylemesi, insan çalışmasını da kapsadığında; bu, işçinin (veya işçilerin) bu deneylemenin kullanımı hakkındaki bilgileriyle tadilâta uğrar, ve gelecek iş şartları, bununla etkilenir. Öte yandan, elde edilen standartlar, fizikl birimler halinde saptanırlar (siklet, uzunluk, maddelerin hacmi, çalışma zamanı kesirleri). Ekonomik standartların elde edilmesi için, bu fizikl birimlerin kıymetlerle çarpılmaları gerekmektedir. Bir fabrikasyonda kullanılan bir ham maddeyle ilgili olarak, şu formül kaydedilir :

Tüketim standard kıymeti = Standard miktar × Standard birim maliyeti
6,75 L = 3 kilo × 2,25 L/kg

Demektir ki, standard tüketim kıymeti, biri deneylerden gelme iki standardın çarpımının sonucudur. İkincisi, çoğu kez, bir öngörü takdirinden gelmez. Öte yandan, kullanılan miktarların sorumluluğu, üretime aitse, birim maliyetininki, genellikle diğer servislere aittir (ikmal).

**B) Teşebbüsler arası karşılaştırmaları :** Teşebbüsler arası karşılaştırmalarının çıkış noktası faaliyet sektörü, yani profesyonel işkoludur. Karşılaştırmaların inisiyatifi profesyonel bir örgütten gelmiş olabilir (sendika, finansman organizması), veyahut da bu işleri ihtisas edinmiş özel bir organizmadan gelmiş olabilir. Teşebbüsler, arzuladıkları takdirde bazı soruları cevaplandırır. Bu sorular, onların iş idaresi ekonomilerini niteler cinsten olur: İş hacmi, marjlar, işletme hesabı, maliyet fiyatları, yatırımlar, mâmuller ve hizmetler serisi vs... Merkezleştiren organizma, soru varakalarını açar, bundan tablolar ve karşılaştırmalı grafikler çıkarır, ve bunları iştirakçilere dağıtır. İştirakçilerin isimsizliği, çoğu kez, iştiraklerini şartlandırır.

Bu gibi anketlere iştirak eden teşebbüsler için, çift ilgi gözetilir. Teşebbüs kendi performanslarını yerleri itibarıyla ölçebildiği gibi, rekabete göre de yerini tâyin edebilir.

Teşebbüsün performanslarını rekabetle karşılaştırması bir deneyleme çeşididir. Ancak, karşılaştırma kadrosu çok açıktır. Sadece benzer teşebbüslere atfedebilmek için, bazı tedbirin alınması gerekir. Bu sayede, ayırım faktörü olarak, sadece iş idaresi farklarının belirmesi sağlanmış olur. Bu, aynı sahadaki teşebbüslerin bir tipolojisini tespit etmek demektir. Böylece, mümkün merteye, alt gruplar elde edilir.

İş idaresi sonuçlarını analize etmeğe çalışan teşebbüs, içinde bulunduğu teşebbüs alt grubundaki diğer teşebbüslerle kendini karşılaştıracaktır. Bu alt grup, bir iş idaresi karakteristikleri serisiyle kendini belli eder. Bunların her seferinde, ortalaması, azamisi, asgarisi, medyanı vs. hesaplanabilmektedir. Girişilen karşılaştırmalar, ilk başta normatif olmazlar. Ancak, ele alınan numunenin yeterince homojen olması halinde, ortalama kavramı, ifade gücünü haizdir, ve teşebbüs, kendi zayıf noktalarını keşfedebilir.

Örneğin, bir otel, karşılaştırmayla, el işi/iş hacmi oranının fazla yüksek olduğunu görebilir (Personelin kötü kullanımı). Odalarının ortalama dönünde bir satış gösterdiklerini, lokantasına ikmal rakamının yüksek olduğunu vs. anlayabilir. İç karşılaştırmalarla beliremeyecek olan bu bulgular, sorumluları düşünmeye, ve ona göre hareket etmeğe sevkeder.

2. **YENİ DURUM HALİ** : Teşebbüs, faaliyet sahasını değiştirmeyi düşündüğü zaman, yeni mâmul, yatırımlar, büyüme vs. geçmiş şartların ve sonuçların tetkik edilmesi yeterli olmaz. Ve geçmişe ait tecrübelere dayanılamayacağı için, yeni tecrübelerin kazanılması gereği belirir. *Simülasyon tecrübesi* olan bu yolda, teşebbüsler, gittikçe artan bir arzu ve ihtiyaç göstermişlerdir. Simülasyon yoluyla bir sonucun araştırılması, muhtelif simülasyonlar arasından, muhtemel en iyi sonucun araştırılması, rekabet tepkilerinin entegrasyonu, strateji vs. buna dahildir.

Sanırım, "öngörü iş idaresi" (gestion prévisionnelle) deyimi burada yer alır. Bu da, iki yönlüdür. Özünlü olduran araştırmalar hem kararlara hazırlık olmak, hem de bunların sonucu olan gelecek iş idaresi hedeflerini öngörmek iddiasındadırlar. Bu yüzden, "öngörü tetkikleri" demek, belki de daha yerinde olur.

İlk hedef, bir öngörü etüdü (tetkiki) yapıldığında, teşebbüsü istenen eylemin öngörülebilir sonuçlarını araştırmaktır. Bunun için, durumun; kıymetleriyle, ve şematik olarak ifade edilmiş bir tablosu kurulur. Bu şekilde kurulmuş model, bilinen gerçeklerle, çıkış varsayımlarını, bilinen veya öngörülen ilişkileri ve oranlarını toplar. Örneğin, merkezi büyük şehirde olan teşebbüsün taşrada yayılmak, yerleşmek ve merkezden kaymak istemesi halinde, hesaba katılması gereken olan unsurlar arasında, yer değiştirme masrafı (arsa maliyeti, taşıma masrafı, mahallî işçilik maliyeti vs.), transfer ameliyeleri (makinelere, personel), ticaret sorunları (yeni üretimin satışı, dağıtım masrafı vs.), teknik sorunlar (işçi eğitimi, üretimin yola konması, istihsalin öngörülen maliyeti), mall sorunlar (borçlanma, mall destekleme, tofinsanman), personel sorunları (eğitim, konutlama) vs. gibi kalemler belirir.

Bu tanınan veya addedilen gerçek ve ilişkilerin tümü, ekonomik veya muhasebe modelinin kurulması olanağını sağlar. Teşebbüs, o zaman, bir karar alma durumuna geçer. Karar müspet ise, model, merkezden kaymış sorumluların eylemlerinin karşılaştıkları kıyaslamaların tümünü teşkil eder.

Simülasyonda, en iyi neticenin araştırılması — daha doğrusu, daha iyi olabilecek bir neticenin araştırılması — bir ilerleme sayılabilir. Gerçekten, modellerin aksaklığı, zorların

tümünü öngörmenin imkânsızlığı, bu tip araştırmanın yetersiz kalmasını oldurur. Bu ikinci safhada, modelde, tadil edilebilen unsurlar belirtilir — parametrelerdir bunlar — ve, birbiri ardından gelen tâdillerle, öngörü sonucunun ıslahına çalışılır.

Belirli bir sayıda, rekabet tepkisi belirebilir. Merkezden kaymak isteyen bir teşebbüs, iş gücü, ve mahallî işverenler sorunuyla karşılaşır. Merkezden kayma, üretimi artıracaksa, — ki genellikle de bu böyledir —, rakiplerin karşından bakmakla yetinmeyeceklerini addetmek yerinde olur.

Genel olarak, teşebbüs, rekabetin çetin olduğu bir sahada faaliyet gösteriyorsa, istekleriyle ilgili olarak kesin karara varmak zorundadır: *Lider* mi olacaktır; veyahut da, müstakil kalmağa devam ederek *lidere* karşı gelmek mi isteyecektir? Veyahut da, genel harekete uyarak, kıt kanaat geçinecek midir? Bu seçme, tabii haldeki olanaklar, ve gelişmenin fonksiyonudur. O zaman, *teşebbüs stratejisinden* sözedilebilir. Bu askerî deyimi, yukarıda sözü geçen çatışmalar haklı oldurur.

Bir stratejiye giren unsurların sayısı çoktur. Bunların envanterini çıkartmak sözkonusu değildir. İş idaresi normları yönünden, bu, mesleğin, iştirak eden sanayilerin, piyasa kesitinin, mâmul çeşidinin, rantabilitenin, maliyet fiyatının vs. saptanmasından ibarettir. Ondan sonraki safhada, mesleğin gelecek birkaç yıl içindeki gelişiminin öngörüsül bir şeması meydana getirilir; ve bu arada, teşebbüsün stratejik eylemi hesaba katılır: Yer kapmak, durumu devam ettirmek, diğer teşebbüsleri içine almak, başka teşebbüslerle birleşmek, şekil değiştirmek... İş hacmi, rantabilite, gelişme vs. normlarını, teşebbüs, bu öngörü şemasından çıkaracaktır.

Bu düşünce tarzı, öncekiler kadar, simülasyona bağlıdır. Oyunlar nazariyesinin bir tatbik sahası, bunda görülebilir. Daha ampirik olarak denebilir ki, teşebbüs stratejik eylemini ve dolayısıyla normlarını yenibaştan ayarlamak, ve böylece realitelerin dahilinde kalmak, ve kendi dışında yeralmakta olan esaslı değişikliklere ayak uydurabilmek zorundadır. Son on yıl içinde yerelagelmış olan Avrupa merkezleştirme hareketi — otomobil, maden sanayii, bankacılık, sigortacılık, gıda sanayii, vs. — gelecek bir durumun şimdiden habercisidir.

### III. Norm yapıcıları :

Normların tesis edilmesi, genellikle, yeni gelenlere dayanır. Bunlara *iktisat müşaviri* denir. İş idaresi sorumlularıyla olan işbirliklerinin modaliteleri kadar, kendi profillerinin hatlarıyla da temayüz ederler.

1. **MÜŞAVİR - SORUMLU İŞBİRLİĞİ**: Normlar, gittikçe daha bilimsel, gittikçe soyut bir metodolojiye bağlanmaktadır. Bundan, bu nedenle, iş idaresi sorumlularının bu saha dışında kalacakları sonucuna varılmamalıdır. Konjonktür iktisatçısı, iş idaresi kontrolörü (murakıbi); iktisat mühendisi veya öngörü uzmanı gibi yeni uzmanların, teşebbüste belirmiş olması, sorumluları, normları yapmaya katkıda bulunmaktan menedemez. Şüphesiz, çoğu kez, bu sahada eğitimlerinin noksan olduğu göze çarpabilir. Olgunlaşmış oldukları iddia edilebilir. Ancak, gayet yararlı bir pratik tecrübe sahibidirler. Üstelik, saptanan hedeflere ulaşmakla onlar görevli olacaklardır. Ve bu hedefleri onlara saptamanın en iyi yolu, gene, onları, niyetlerine bağlamaktır.

Üç cins müşavirden söz ettik: Konjonktür iktisatçısı, veya öngörü uzmanı, iktisat mühendisi, ve iş idaresi kontrolörü. Bunlar, ortaya yeni çıkmış olan kişilerdir. İlk ikisini,

**TABLO 6**  
**Normları saptama metodolojisi**

	<i>TEKRARLANAN DURUM</i>	<i>YENİ DURUM</i>
<b>TEŞEBBÜS İÇTEN GÖRÜNÜŞ</b>	<p>① <i>TECRÜBE</i>   <i>UZATMA</i> <i>EKSTRAPOLASYON</i></p> <p>② <i>DENEYLEME</i>   <i>TECRÜBELERİN KARŞILAŞTIRILMASI</i> <i>DENEYLER (LABORATUAR)</i></p>	<p>③ <i>SİMÜLASYONLU TECRÜBE</i>   <i>MUHTEMEL NETİCENİN ARAŞTIRILMASI</i> <i>EN İYİ SONUCUN ARAŞTIRMA MODELİ</i></p>
<b>TEŞEBBÜS VE DIŞ DÜNYA</b>	<p>④ <i>KARŞILAŞTIRMA</i>   <i>TİPOLOJİK ANALİZ VE KRİTİK NOKTALAR ARAŞTIRMASI</i></p>	<p>⑤ <i>STRATEJİ</i>   <i>GİDİŞİN TAYİNİ TEPKİLERE GÖRE UYGULAMA (AYARLAMA)</i></p>

**TABLO 7**  
**Müşavir - sorumlu işbirliği**

<i>Rol</i>	<i>Saha</i>		
	<i>Piyasa Çevre</i>	<i>İşletme ve yatırımlar</i>	<i>Mali işler</i>
<i>Sorumlular</i>	<i>Satış (Marketing)</i>	<i>Üretim Tedarik Dağıtım İdare vs.</i>	<i>Hazine Mali işler</i>
<i>Müşavir İstişare</i>	<i>Konjunktür iktisatçıları veya öngörü uzmanları</i>	<i>İktisat mühendisleri</i>	<i>İş idaresi kontrolörü (murakıbı)</i>

bundan sonra ele aldık. Üçüncüsünün, — iş idaresi kontrolörünün — rolünü Bölüm 4' de inceleyeceğiz.

2. **KONJONKTÜR İKTİSATÇISI VEYA ÖNGÖRÜ UZMANI:** Bunun sahası, esasen, çevre, yani teşebbüsü haricidir. Bu niteliği yüzünden, genel ekonominin gelişmelerini tetkik etmesi ve öngörmesi gerekir. Beş yıllık plânlar, millî gelir, dış ticaret... Teşebbüsün kendi sahasına bağlı gelişmeler: Fiyatların gelişmesi, rekabetin hareketleri... Bu tetkik ve öngörüler, kısa, orta ve uzun vâdeli olarak yapılır. Bu yüzden, *konjunktürist* sıfatı, artık yerinde değildir. Teşebbüsün ekonomik tetkikleri sahası, birkaç yıldanberi, bir hayli genişlemiştir.

Normların yapımına gerçek katkısı, teşebbüsün dışla ilişkileri sırasında meydana çıkar: Ham madde satınalmı, spekülâtif fiyat gelişimi, ücretlerdeki gelişim, (demografi, muhaceret)... Satışlar, onun için takdir sahasıdır; ancak bu, ticaret kısmının güçlü itirazlarına maruz kalır: Piyasanın tümüyle saptanması; hedeflerin saptanmasına, icabında — muhtemelen iştirak...

Kaldı ki, Avrupa, ve hele Fransa'da, tam veyahut da kısmî istihdamla iktisatçı kullanan teşebbüslerin sayısı pek azdır. Ancak, teşebbüsler, özel veya kamu araştırma organizmalarının yayınlarından faydalanabilişirler. O zaman, teşebbüs, kendi ihtiyaçlarını, almakta olduğu genel bilgilere göre ayarlamalıdır.

İktisatçıya genellikle, dolaysız sorumluluğu olmayan kişi gözüyle bakılmaktadır. Genel Müdürlüğe, veyahut da Ticaret işlerine bağlıdır. İstihbaratıyla, kararların alınmasına yardım eder, veyahut da bunları etkiler veya oldurur. Fakat resen karar almaz. Dolayısıyla, rolü zordur. Öngörmek kadar, kendini dinletmesi, ve ikna edebilmesi gereklidir.

İktisatçılık eğitimi, iktisat kadar, iktisadî analiz tekniklerine dayanır: Örneğin, ekonometri gibi. Özel okullarda görülür. (Bizde: İktisat Fakültesi, İktisadi İlimler Akademisi).

3. **İKTİSAT MÜHENDİSİ:** Bunun faaliyet sahası herhalde, *iktisat hesabı* deyimiyle nitelenebilir. Müdahale sahaları çoktur, ve teşebbüsün kendisini ilgilendirirler. Örneğin:



Yatırımlar ve rantabilitelerinin öngörülmesi, yerleşme tetkikleri, ve sonuçları, stoklama problemleri, bakım problemleri, malzemenin hurdaya çıkartılması ve problemleri, üretimin programlanması (çizgisel programlama) vs..

Öngörü uzmanı gibi, o da, dosyaları hazırlar, mümkün şıkları açıklar, fakat hiçbir zaman resen karar almaz. Dolayısıyla, o da teşebbüsteki diğer müşavirler gibi, karargâhta bir kurmaydır. İktisat mühendisi istihdam etmeyenlerin başvurdukları bir çare, dışta bulunan bağımsız müşavere bürolarına başvurmaktır. Bunlardan, genellikle, dar ve dakik müdahaleler istenebilir.

Sanılır ki, bu elemanın eğitimi, teknolojiden ibarettir; — üretim, yatırımlar, stoklar vs.— ve matematik aletler vasıtasıyla yer alır. İktisat eğitimi lüzumludur, fakat ikinci plânda kaldığı görülür. Halen, gerekli temel eğitimi verebilecek durumda olanlar, bilimsel okullardır. Bu arada, elektronik iş idaresi gruplarının arzettikleri imkânları da gözden kaçırmamak gerekir.

Öngörü uzmanı için geçerli olduğu gibi, mühendis için de, duyurmak, ve inandırmak işinin en kolay olan yönü değildir.

## İKİNCİ KISIM

### USUL VE UYGULAMA

#### BÖLÜM 3.

#### KONTROL VE İŞ İDARESİ

En genel anlamıyla, bir durumu kontrol etmek (denetlemek) demek, ona hâkim olmak, ve onu istenen istikamette yöneltmek demektir. İş idaresine uygulandığında, kontrol (denetim) birinci bölümde tanımlanmış ekonomik performansları ıslahı hedef tutar: Maliyetlerin düşürülme-i, rantabilitenin artırılması.

Ancak deyimın kullanımı, teşebbüste, bazı zorlukları doğurur. Bir yandan, yerleşmiş kontroller vardır: Varolanların kontrolü, kalite kontrolü, muhasebe kontrolü, vs. Üstelik maliye kontrolü, sosyal sigorta kontrolü (denetimi) ve daha başka organizmaların denetimleri vardır. Dolayısıyla, bir belirsizlik tehlikesi başgösterir. Ve üstelik, bu durumda, kontrol (denetim) kavramı açıklıkla belirlediğinden, şaşırtıcı olmaktadır. Üstelik, Avrupa'da, genellikle, denetime, haysiyeti ve özelliği kırıncı, ihlâl edici bir anlam verilmektedir (caractères inquisiteur, vesatoire, rormel qui lui sont attribués). Yani, idare, denetime; bir engel; bir yabancıncının burnunu işi olmayan şeylere sokması, yönünden bakmaktadır.

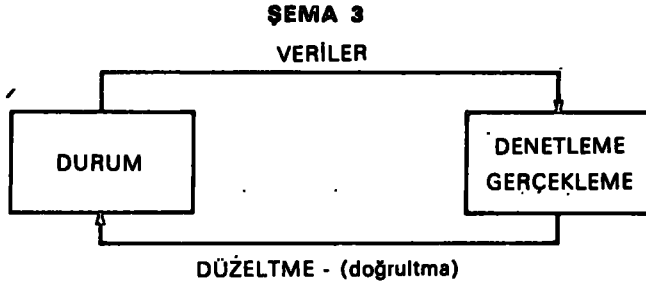
Dolayısıyla, denetim, ilk başta, bir psikolojik engele karşı gelmekle mükelleftir. Bu arada kontrole (veya denetime) karşı olan bu isteksizliği yenmek için, yer yer, sözlüğü değiştirme girişileri yer almıştır. İleri deyimler kullanılmakta, denetime, ekonomik tetkik, iş idare müşaveresi, bütçe hareketlendirme eylemi, gibi deyimler uygulanmaktadır. Bu deyimler, özel durumlara uygun olabilmekle beraber, iş idaresi denetiminin sadece bir yönüne ağırlık verilir; aynı zamanda, ve hele, bunun başarma isteğini belirtmezler. Bu, "sert", yani muhalefet uyandıran bir deyim niteliğini muhafaza eder.

Kusurlarına rağmen, "iş idaresi denetimi" bu eylem için seçilmiş deyimler arasında en uygunu olarak belirir. Üstelik, pratikte de, derpiş edilmektedir. Başarılı olması ve teşebbüste yerleşmesi, karakteristiklerinin ve muhteviyatının devamlı olarak açıklanmasını ve belirtilmesini gerektirir. Bu deyim aynı zamanda, bir hedef olduğu kadar, bir usulü de ifade etmektedir. "*Denetim*" deyimini, yeterince dakik olmadığından, yerini daha öz deyimlere bırakmaktadır: analiz, teşhis, istişare, emir, düzeltici eylem, normun gerçekleştirilmesi gibi.

## I. İş idaresi denetiminin nitelikleri :

İş idaresinin ana nitelikleri, esasında, kendi başlarına pek orijinal değildir; sözkonusu olan durumların *açık* olmalarıyla izah edilebilirler.

1. *Hâkimiyet — Gerçekleme* : Bu iki hâkimiyet ve gerçekleme sözü, çoğu kez, birbirlerine karşıt olarak kullanılırlar. Oysa, esasında, bunlar birbirlerine karşıt deyimler değildir. Aynı plânda değildir; o kadar. Birincisi bir hedefi tanımlar; öteki, bir imkânı ifade eder. Bu imkân, yani gerçekleme, lüzumlu olduğu kadar, yetersizdir de. Oysa, kapalı bir durumda, gerçekleme, çatışma durumlarının teşhisine yarar. Ve onun sonucu olarak yapılan eklemler, ve düzeltmeler, deneticinin işini tamamlar niteliktedirler.



İş idaresi denetiminin hedefi, hâkimiyettir, ve o da gerçeklemeyi, normun gerçeğe yaklaştırılması anlamında kullanır. Bu gerçekleme, sadece bir safhadır, çünkü hâkimiyeti gereken durum açıktır ve tefsir gerektirir.

2. *Uygunluk (Fırsatçılık) — Nizamîlik* : Nizamîlik veya devamın denetimi, belirli bazı kurallara veya usullere gösterilen riayete bağlanır. Bir muhasebe denetimi şeklini alabilir. Kayıtlarla vesaiğin birbirini tutması, varolanın (demirbaşın) denetimi, kayıtlarla gerçeklerin birbirine uyması vs. Bu denetimin iş idaresine yararı inkâr edilemez. Örneğin, bir üstünpazar sorumlusu, malların alımında, yani kabulünde, alınan vesaike uygunluğundan emin olmalıdır. Müşteri çıkışı anında, "sepetin içindekiyle "kasa kayıtlarının" birbirlerini tutmasından emin olmalıdır v.s.

Sağlam veriler olmaksızın, bu sorumlunun iş idaresi denetimi, anlamsız kalır.

İş idaresi denetimi, — tersine, bir (fırsata uyma) (uygunluk) — (yâni yeni belirmiş duruma uyma derecesi) — denetimi olarak belirir. Onu uygulayanların, hedeflerin erişilmiş olup olmadıklarıyla ilgili bir tefsirde bulunmalarını icabettirir. Kaçınılmaz gerçek şudur ki, maliye veya hazinenin bir denetimi, mecburen, bir demirbaş ve stok denetimini gerektirir. Aradan yıllar geçtikten sonra ortaya çıkan dolandırıcılıklar, (yâni sermaye kaydırma olayları) iş idaresi denetiminin noksan olduğuna, yâni yeralmadığına işaret ederler.

Nizamîlik denetimi ve iş idaresi denetimi, demektir ki, karşıt olmaktan ziyade, tamlayıcı niteliktedirler. Hedeflerinin, niteliklerinin başkılığı, onların, olanaklar dahilinde, başka kişiler tarafından icra edilmelerine yol açar.

3. *Dış = İç* : Yukarıda gözönüne alınan denetim şekilleri, denetlenen durumlarla, denetim organizmaları arasında kesin bir ayırımın yapılmasını gerektirir. Bu hallerde sözkonusu olan, durumun dışında kalan bir denetimdir. Oysa, bu daima mümkün değildir. *Self-control*, yâni *öz-denetim* bir iç denetimdir; çünkü, güdülerle fikirleri yeniden grup-

layan, aynı kişidir. *Doğum-kontrol* hali (birth-control), yâni doğumların tahdit edilmesi (kısıtlanması) çok daha çapraşık bir durumdur. Sadece çiftin, iki taraflı benimsemesi halinde, bir iç kontrolün sözü edilebilmektedir.

İş idaresi denetimi halinde, çoğu zaman, paralel olarak, ve aynı zamanda, iç denetim kadar dış denetim de vardır. İş idaresi sorumlusu, denetlemek istediği durumun bir parçası addedilir. Yâni öz-denetim uygulamaktadır. Öte yandan, etrafında, hierarşi üstleriyle, denetim organizmaları, kendi yönlerinden, dış denetimler yoluyla, duruma hâkim olmağa çalışırlar.

4. "*A priori*" = "*A posteriori*" : Denetimi eylemden önce veya sonra oldurmak, durumun eylemden sonra geriye döner nitelikte olup olmadığı sorusunu cevaplandırmak anlamına gelir. Tabii, öz-denetim veya doğum kontrolü (*self-control* ve *birth-control*) "*a priori*" dirlir. Katkıların denetimi "*a posteriori*". Devlet harcamaları, *a priori* kadar, *a posteriori* denetlenirler.

İş idaresi denetimi de, bu iki şekli uygular.

Öz-denetim veya iç denetim sözkonusu olduğunda, iş idaresi sorumlusunun düşüncesi, eylemden evvel yer aldığı gibi, eylemden sonra da çalışır. Kıyaslama sisteminin bu devamlı mevcudiyeti, öz-denetim güçlerinden biridir, düşüncenin eylemi boğmaması yâni engellememesi şartıyla.

Dış denetim sözkonusu olduğunda, *a priori* denetim, daha esnek bir şekle doğru yönelir, ve teşebbüs içinde tutukluklar yaratmaz. Sorumlunun, her eylemden önce, yetki alması zorunluğuna — masraf oldurması nedeniyle — eylemi yavaşlatıcı ve hatta durdurucu niteliktedir. Onu felce uğratar. Uygulamada, tekrarlanan durumlar karşısında, örneğin günlük işletme masraflarında, *a posteriori* bir denetim yeterli olmaktadır. Çünkü, önceki sapmaların, sonradan tekrarlanmalarını önlemeğe yeterlidir. Tersine, yatırım harcamaları, geriye dönmez niteliktedirler, ve çok daha ince, çok daha sık denetimler gerektirirler. Bazıları, harcamadan önce yapılır, ve hatta, taahhüdün tahakkukundan da önce yer alırlar.

5. *Teşvik edici* = *Bastırıcı*: Şimdiye kadar sözü edilmiş değişik dış denetimler — muhasebe, katkılar, vs. — *sapmış* ve *kaymış* olan bir durumu, istenen doğrultuya geri getirmeğe yararlar. Emirlerle ifade edilirler, ve icbında ceza müeyyidelerine bağlı olurlar. Dolayısıyla, bunlarla ilgili olarak kullanılan *bastırıcı* deyimini, yerindedir.

İş idaresi denetimi, bastırıcı olabilmektedir; özellikle, iş idaresi sorumlusu kendisinden bekleneni vermezse... Ancak, niteliği itibariyle, iş idaresi denetimi, sorumlunun, durum kötüye gittiğinde, gereken düzeltmeyi kendi başına yapmasına müsaade etmeyi, tercih eder. Böylece, içten bir işbirliğini teşvik ettiği için, onda, icbında, *teşvik edici* niteliği de görülebilir.

## II. İş idaresi denetiminin muhteviyatı :

İş idaresini denetleme usulü altı safhadan ibarettir. Bunlardan bazıları, tüm hallere ortaklırlar: Analiz, teşhis, istişare, düzeltici eylem; diğer ikisinin kullanımı, duruma göre değişir, ki bunlar, emir ile, normun gerçekleştirilmesidirler.

1. **ANALİZ, VEYA NORM - GERÇEKLEŞTİRME'NİN YAKLAŞTIRILMASI**: Gerçekleştirmenin bu ilk safhası, normu gerçekleştirilmeye yaklaştırarak, ayrımların belirtilmesine, ve aksamaların teşhisine yolaçar.

Bu ilk safhanın doğurduğu ana sorunlar Şunlardır :

**Sözlük :** Normlar, ilk kez, ekonomi sözlüğüne bağlıdırlar. Gerçekleştirmeleri, çoğu kez, muhasebe tedarik eder. İki dil arasında, aradabir, ince ve zorlu bir dengenin kurulması gerekli olur.

**Vâde :** (Süre) Kullanılabilmeleri, analizlerin süratli olarak yapılmasına bağlıdır. Rodajı yerinde olan bir teşebbüs, aylık denetimleri 15 - 20 gün gecikmeyle saptayabilir. Dış denetimler sözkonusu olduğunda, vâdelerin uzaması tehlikesi belirir.

**Malzeme :** Teşebbüsün önemine göre, işlenmesi gereken bilginin hacmine göre, işlem, el ile, mekenografi yoluyla, veyahut da ordinatör (elektronik hesap makinesiyle) yeralır.

**İşin yapılması .** İşin yapılması görevi, iş idaresini denetleme servisine aittir. Bu, teşebbüsün öz servisi olabildiği gibi, dışından gelme de olabilir.

2. **TEŞHİS ;** Tıbben, teşhis etmek, hastalığı, belirtilerine göre tanımlamaktır. İş idaresi denetiminde, teşhis etmek, ayrımların tanılanmaları ve nedenlerinin ölçülmesidir.

Ayrımların nedenlerini teşhis, çoğu sefer, teşebbüste çok yönlü bir kozaliteyle (neden-sellik) karşılaşır. Örneğin, bir teşebbüste, hazinenin bir taban seviyesi saptanmış olabilir. Hazine mevcudu, bu tabanın altına düşerse, izahı, satışta azalma, genel yavaşlama (konjonktür, müşteriler vs.) veyahut da, ticaret kısmının bir yavaşlamasında görülebilir. Bu düşme, müşterilerin ödemelerindeki yavaşlama ile de izah edilebilir, ki işler zorlaştıkça beliren bir şeydir bu. Ve nihayet, faturalama servisi veyahut mall işler servisinin yavaşlaması, kezalik, aynı sonucu doğurabilir. Daha başka nedenler de bulunabilir : Örneğin, teknik servisin, vâdeleri tutmaması.

Bu cins araştırma başlatıldığında, teşebbüs çevresine ait nedenlerle, teşebbüsün içine has nedenler arasında farklar gözetilir, bu ayırım yola konur. Ondan sonra herkese, ve her servise ,hakkı olan yargı verilir. Sorumlulukların bu analizi, rakkamlandırılarak kendisinden beklenen performansın limitleri saptanmalı, aşırı bir performans bekleme hatasına düşülmesi, böylece önlenmelidir. Aynı yoldan, sorumluluktan sıyrıлма ve bir servisin esasen kendine ait olan sorumluluğu bir diğerine atması durumu önlenmiş olur.

Teşhisin yükünü, iş idaresini denetleme servisi üstüne alabilir. Fakat onu tekeline alması sözkonusu değildir. Olayların yorumlanması, ortaklaşa yapılması gereken bir iştir. Buna sorumlular kadar, ilgili uzmanlar da katılmalıdırlar.

Önceki örnekte, — ki tüm teşebbüsü ilzam eder — Genel Müdürlüğün otoritesi altında, ortaklaşa bir tartışmanın yapılmasına başvurulmalıdır. Olay, daha dar olduğunda, iş idaresi denetleyicisi ile, sorumlu arasındaki dialog yeterli olabilecektir.

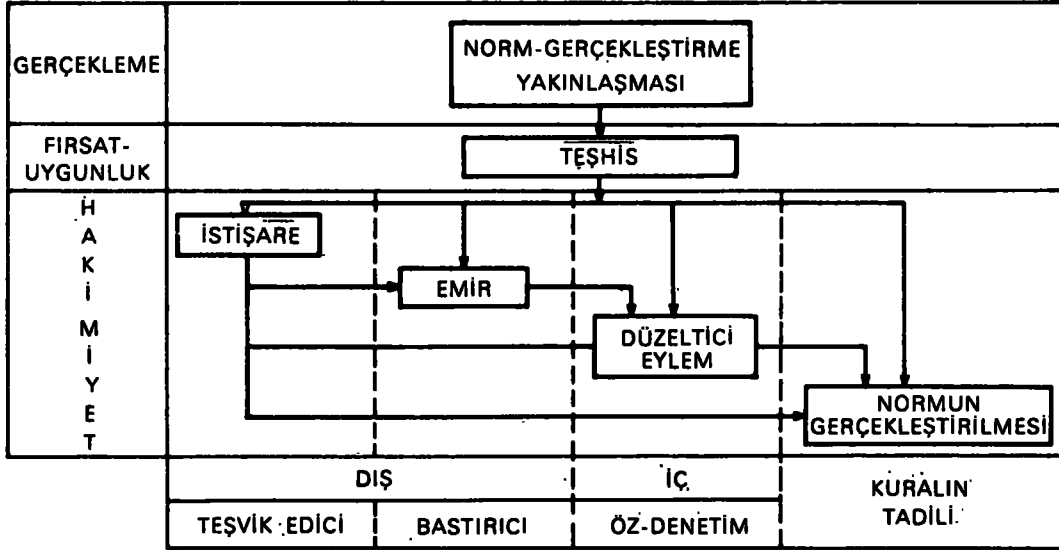
3. **İSTİŞARE :** İstişare, güdülü eylem teklifi olarak anlaşılabilir. Burada, sadece, teşhisin muhtemel sonuçlarından biri olarak ele alınmaktadır.

Adından da anlaşılacağı üzere, teşebbüsün kullandığı uzmanlara — öngörü uzmanları, iktisat mühendisleri, iş idaresi denetleyicileri — bağlıdır, onlardan gelir. Aynı zamanda, iş idaresi üst sorumlusundan da gelebilir, emir kulu durumundaysa eğer.

İstişareyi, sorumlular, özellikle bir öngörü etüdü şeklinde isterler. Bu, arada bir, uzmanların dikkatine, muhtıra (belleten) şeklinde de sunulur. Mümkün olan bu çift menşee, icracılara fonksiyoncuların rol ve ödemelerini belirtir.

İstişare gereği, değişik şekillerde belirir: İş idaresi sorumlusu bilgisiz, veya eğitimsiz olabilir. Veyahut da, kendisini ilgilendirmesi icabeden sorunlarla ilgili toplu görüşten yoksun olabilir.

**TABLO 8**  
**İş idaresi denetleme usulü**



4. **EMİR**: Bu, kapalı bir karardır. Bir eylemi bağımsızlık sahası dahilinde, sorumluya dikte eder, veyahut da meneder.

Bu otoriter müdahale, hiyerarşik üstten gelir. Onun teşhisine dayanır. Veyahut da istemiş olabileceği, veya kendisine verilmiş olabilen istişareye dayanabilir.

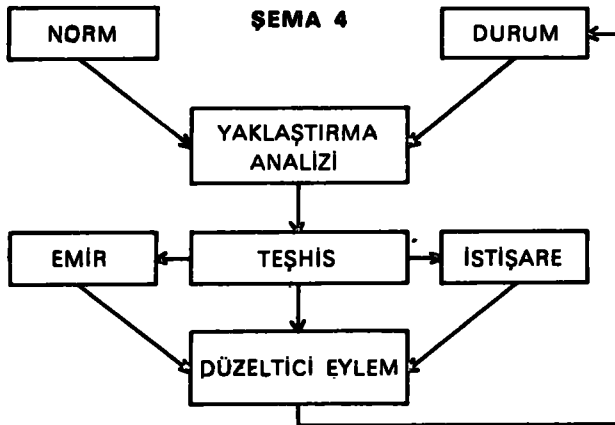
Bu müdahale şokli, gereklidir. İş idaresi denetimi, tümüyle liberal olamaz. Hiyerarşik üst, dengelemesi gereken, en iyi şekilde beraber çalışmalarını temin etmesi gereken, bir kompleksin başında bulunur. Bu genel optimizasyonu, özel eylemler tehdit eder. Böylece, örneğin, bazı teçhizat malları, yatırım yapmadan, kiralama yoluyla elde edilebilmektedirler. Bu eylem, sadece, kira parasıyla sonuçlanır. Aynı şekilde, personel elde etmek için, geçici bir işçi bulma bürosu kullanılarak, personelcilik kısmı vasıtasıyla işçi bulma külfetinden vazgeçilebilir. Bu uygulamalar, bir iş idaresi sorumlusunun işini kolaylaştırabilirler. Öte yandan bunlar, teşebbüsün genel prensiplerine karşı olabilirler, ve o zaman, otoriter kararlara konu olurlar: Tahdit, veya kullanma yasağı gibi.

Limite, sorumlunun verdiği sonuçlar, devamlı olarak anormal olursa, hiyerarşik üst, nihai kararları alma yetkisindedir: Yer değiştirme, saf dışı bırakma gibi.

5. **DÜZELTİCİ EYLEM**: İş idaresi sorumlusu tarafından yönetilen düzeltici eylem, kaymış olan bir durumu, yenibaştan raya oturtma amacını güder. Yâni, durumu, norma (veya normlara) yaklaştırmağa çalışır.

Bir istişare (tavsiye): bir emir, veyahut da sorumlunun kendi teşhisi, bu düzeltici eyleme sebep vermiş olabilir. Sonuncusu halinde, öz-denetimin peşinden gelen öz-düzeltilmenin sözü edilebilir (on peut parler d'autocontrôle suivi d'autocorrection.) Bu, iş idaresi denetiminin en nazik — ince — şeklidir.

Arada bir, düzeltici eylem, sadece dolaylı olabilir. Örneğin, iadelerin çokluğunu gören bir mühendis, bunu, işçilere, makinelere, kullanılan maddeye atfedebilir, ve denetim tedbirlerinin alınmasını temin için, başka sorumlulara başvurma zorunda kalır.



6. **NORMUN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ**: Bu, düzeltici eylemin tersine, normu tadil etmeğe, ve onu, saptanmış olan gerçeklere yaklaştırmağa dönüktür: Bu işlemlerle, Sir Francis Bacon'un şu formülü, teşebbüse uygulanmış olur: "Tabiate kumanda etmek için, kanunlarına tabi olmak gerekir."

İş idaresi denetiminin bu son safhası, bundan öncekilerin bir sonucudur. Hiyerarşi üstü. veyahut da, iş sahibi-patron'un işidir. Zemininde yatan realist görüş, çok yerindedir. Birçok hata, bir durumun takdirine gölge düşürecek nitelikte olabilir. Öte yandan, durum da değişebilir. Bu şartlar altında, gereğinden yüksek olan normaların muhafazası, psikolojik hata olur. Azaltılması mümkün olan bir ayrılım, ne dereceye kadar teşvik edici, güdüleyici olabilirse, gerçekçi olmayan, bir açık da, o derece kırıcı, bezdirici durum arzeder; ve, hattâ, yerine getirilmeyen veya ihmal edilen düzeltici eylemlerin yapılmamış olmalarına mazeret de teşkil edebilir.

Öte yandan, bellidir ki, "oyun kurallarının" bu tâdilini dikkatle yerine getirmek lâzımdır. Gereken tâdilleri doğru teşhis etmek için, duruma biraz geriden bakmak gerekir. Böylece, teşhis edilen ayrılımın ne dereceye kadar azaltılabiliş azaltılamayacağı, daha kolay olarak belirir. Teşebbüs yönünden, esneklik, kolaylık demek değildir, (Souplesse, pour l'entreprise, ne veut pas dire facilité). Sadece gerçeklere intibâk demektir.



## BÖLÜM 4.

### KİŞİLER VE DURUMLAR

İş idaresinin harekete geçirilmesi, usul ve mekanizmaları ayrıntılı olarak yayıldıktan sonra, onu işletmek, işler halde muhafaza etmekle mükellef kişilerin tetkik edilmelerini gerektirir. "Kişilerin kıymeti neyse, müesseselerin kıymeti de odur" kuralının geçerliği kendiliğinden belli oluyorsa da, bu faktörün çapraşıklığı, değişkendir. Lideri müşavir rolünü de oynayan küçük bir teşebbüsten, istişare için bir sürü adam istihdam eden büyük firmaya dek, çeşitli bileşkenlerine rastlanır bu durumun. Ancak, kişiler, şemalaştırıldıklarında, iki ana kategoriye indirilirler: "Hâkim unsurlar", ki bunlar, sorumluluğunu yüklenmiş buldukları durumdan en iyi sonucu çıkarmak için çabalarlar, ve iş idaresi deneticileri, ki bunlar da, iş idaresine, analizleri, teşhisleri ve istişareleriyle yardımcı olurlar. Deneticiler, zaten, işletmenin bulunduğu yere, ve şekline göre, talimat alırlar, faaliyetleri, ona göre değişir. İş idaresi denetimi durumlarının çok sayıda oluşları, hepsinin derinine inilmesini meneder. Burada, sadece bir tanesi ele alınacak, ve gösterisi yapılmış olsun diye derinliğine analize edilecektir. Bu, büyük bir teşebbüs içindeki iş idaresi denetimi olacaktır.

#### I. İş idaresi deneticileri:

Menşe itibarıyla, iş idaresi deneticisi deyimi, analizler yapan, teşhisler koyan, ve ana faaliyeti iş idaresi istişaresi olanların tümünü kapsar. Filhakika, teşhis ve istişare, daima münhasıran iş idaresi deneticilerine verilen bir iş değildir. Mesleğin etüdü, sadece muhteviyatının bir analiziyle yapılabilir. Çünkü, uygulamadaki isimlendirilmeleri, o denli kalabalıktır.

1. **BUNLARI KULLANANLAR:** Şüphesiz, başta gelen ilgili, teşebbüstür. Ancak, teşebbüsün çevresinde, daha başka alıcılar da bulunur.

A) **Teşebbüs:** Kullanımı, fırsat ve durumların zorlamasına kalmış olan gayet geniş bir imkânlar çeşidi, teşebbüste görünür.

a) **Maaşlı iş idaresi deneticileri:** Bunlar büyük veya bazı orta boy teşebbüslerde görünürler. Teşebbüsün bunları rantabl bulup bulmaması takdirine kalmış bir şeydir. Genellikle, orta boyda veya ufak teşebbüsler, buna tevessül edemezler, ve işletme yönetmeni, kısmen, iş idaresi deneticisi görevlerini de üstüne alır.

b) **İş idaresi büroları:** Bunlar değişik adlar altında, iş idaresinin "serbest meslek" branşını teşkil ederler. Birden, yüzelli kişiye kadar ve hattâ daha fazla olanları

vardır. İş idaresi eylemleri kadar, idare eylemlerine de karıştıkları olur. Tıp ile karşılaştığımızda, bunlar, polikliniğe benzeyebilirler. Bunlar, ilk başta, itfaiye gibi, had durumları kurtarmak için iş başına koşmuşlarsa da, tedricen, devamlı olarak, işbirliğine geçme yatkınlığını gösterirler.

- c) *Hesap uzmanları*: Geleneksel muhasebe yoluyla, bunlar orta boy ve küçük teşebbüslerle temasa geçebilmektedirler. Ve son zamanlarda, bunlar, muhasebenin iş idaresini denetme yönünü görmektedirler. Esasında, meslek eğitimlerinin değişmesi, ve faaliyetlerinin iş idaresi denetimine çok daha fazla yaklaşması gerekir.
- d) *Meslek teşekkülleri ve sendikal kuruluşlar*: Meslek grubuna göre, işveren sendikalarının da iş idaresi analizleri ve ilgili çalışmaları yaptırdıkları olur. Netice, mensuplara arz edilen iş idaresi rehberleridir. Bu eylem, genellikle ayrılmaz, ve metodolojik bir çaba teşkil eder.
- e) *Kamu organizmaları*: Çok dolaylı olan devlet katkısı, teşvik edici olmak üzerinde durur. Devletlerin, prodüktivite ve rantabiliteyle ilgili çalışmaları bunlardandır.

## B) Teşebbüsün çevresi :

- a) *Ana teşebbüslerle iştirakçi teşebbüsler*: Bunlarda, denetim arzusu, kuruluştaki kendini ifade eder. Coğrafi uzaklık, bunu azaltıcı nitelikteyse de, bilginin (istihbaratın) merkezileştirilmesi, bunu artırıcı niteliktedir.

Tedarikçilerine kıyasla, hâkim durumda olan müşterilerin durumu da biraz buna benzer. Bunlar tedarikçilerini devamlı baskı altında bulundurlar. Bu, tedarikçinin iflâsına sebep verebildiği gibi, müşterinin, tedarikçisinin iş idaresiyle ilgilenmesi sonucunu da doğurabilir.

- b) *Finansman organizmaları*: Bankalar ve borç para veren diğer müesseseler, eskisi gibi, sadece geriye bakan mallı analizlerle yetinmemektedirler. Aynı zamanda, iş idaresi teşhislerinde de bulunmaktadır. Bu şekilde konulan teşhisler, bir kredinin rededilmesi sonucunu verebilmektedir.
- c) *Maaşlılar*: Şimdiye kadar, bunların iş idaresine katkıları olmamıştır. Patronlar kadar maaşlıların isteksizliği, burada ana faktördür.
- d) *Hukuk mahkemesi*: Ödeyememe durumunda olan bir tacir veya teşebbüsle ilgili olarak yapılan iş idaresi analizleri, dış etkenler sayesinde bu duruma düşmüş olduğunu gösterirlerse, ona kolaylıklar yapılabilir. Yok eğer, sorumluluğun teşebbüse ait olduğu görülürse, iflâs, kaçınılmaz sonuç olarak belirir.
- e) *Hissedarlar*: Bunlar, iyi istihbarat sayesinde, sadece işleri iyi giden teşebbüslere ait hisseleri ellerinde bulundurmağa gayret ederler. Zaten, onlara dönük analizler, iş idaresinin sadece mallı yönünü ele alırlar.

Bundan sonraki *tablo*, karşılaşılabilen iş idaresi denetim çeşitlerinin sentezini yapmaktadır.

## 2. PROFİLLER : Tüm deneticilerde ortak bazı nitelikler sıvırlanmaktadır; şöyle ki:

- denetici, analiz yapar, istişarede bulunur, yön verir. Bunu, dolaylı veya dolaysız olarak yapar. Fakat, ne olursa olsun, iş idaresine karışmaz. Dolayısıyla, psikolojik yetkileri olarak, eylem adamı ise, deneticilik onun için sadece bir geçiş safhası teşkil edecektir.

**TABLO 9**  
**Teşebbüs ve iş idaresi denetimleri**

İKRAZ RİTİMİ	DEVAMLİ	RASTLANTISAL		
İKRAZDAN FAYDALANANLAR	TEŞEBBÜS		DİĞER ORGANİZMALAR	
E M P L A N T A S Y O N  (Teşebbüsün bulunduğu yer ve bölge)	MAAŞLI TEŞEBBÜS DENETİCİLERİ-	İŞ İDARESİ BÜROLARI		TİCARET MAHKEMELERİ
		MESLEK TEŞEKKÜLLERİ SENDİKAL TEŞEKKÜLLER		TEŞEBBÜS KOMİTELERİ
		HESAP UZMANLARI	KAMU ORGANİZMALARİ	HİSSE SAHİPLERİ
			GÖNDERİLEN DENETİCİLER (Ana firma, müşteriler)	
			FİNANSMAN ORGANİZMALARİ	

— denetici, aynı zamanda işletme bildiği gibi, teşebbüste kullanılan tekniği de bilir. Aynı zamanda, bilgiyi (muhasabe, enformatik) işleme çeşit ve yollarını da bilmesi gerekli olmaktadır.

Deneticiden beklenen göreve göre, burada, bazı ayınlmlar belirir, şöyle ki:

- teşhis veya istişare sözkonusu ise, insancıl nitelikler ağır basar. Bu durumlarda, tartışma yönetebilecek, *dialogcu* bir kişi aranır.
- analiz sözkonusu ise, iş idaresi evraklarının saptanması gerekiyorsa, rakamlarla çalışmaya alışık teknisyen, işe daha uygundur. Bu cins kişiye, *iş idaresi muhasebecisi* denmektedir. "comptable de gestion" Bu tanımlama, iş idaresiyle muhasabe arasındaki ilişkilerin önemini belirtilmektedir.
- Başmüdürlüğe bağlı olan deneticinin sentez yapabilecek nitelikleri haiz olması gereklidir. Teşebbüs bir fabrika ise, herşeyden önce bir uzmandır (ihtisâs sahibi olmalıdır). Teşebbüsün sadece bir kısmıyla ilgiliyse, çeşitli teknisyenlerin dillerinden anlamalı ve onları kullanabilmelidir (konuşabilmelidir). Çünkü, diğerlerinin problemlerini anladığı nisbetler dahilindedir ki, müdahalelerine, kaçınılmaz gerekleri olan gerçekçiliği verebilecektir.
- maaşlı denetici, ilk başta, değişik fonksiyonları anlamak, ilişkilerini, sorunlarını bilmek kaygusundadır. Burada tehlike, deneticinin rutine kurban gitmemesidir.
- tersine, dıştan gelen denetici, ilk başta, teşebbüslerarası ilişkilerde tecrübeli olmasıyla temayüz eder. O zaman, tehlike, soyut olarak, her müşteriye uygulamaya çalıştığı bir model benimsemiş olmasıdır.

3. **EĞİTİM**: Deneticilik işinin gerekleri, üçlü bir eğitimin kaçınılmaz olduğunu gösterir. İşletme iktisadi, teknik (sanayi, ziraat, ticaret vs.) ve bilgi işleme (muhasabe, iş idaresiyle ilgili elektronik araçların tümü). Bu nazarı (kuramsal) bilgilere, meslek tecrübelerinden gelenleri eklemek gerekir. Dolayısıyla, deneticinin eğitimi, kuramsal olduğu kadar pratik de olacaktır. Birçok ülkelerde şubeleri olan şirketler deneticilerini, yabancı ülkelere staja da gönderirler.

Oysa, esasında, iş idaresi deneticisi, devamlı bir eğitim durumundadır. Çünkü, gelişen olaylar ve şartlarla daima haşır neşir olması lâzımdır. Dolayısıyla bunlar için, "yenileme" kursları tertiplendiği gibi, bunlar, meslek edebiyatı ve yayınlarından geniş çapta faydalanarak, bilgilerinin daima ve devamlı olarak tamamlama durumundadırlar. Ancak bu sayede, işletmenin rantabl ve rasyonel olmasını temin edebilirler.

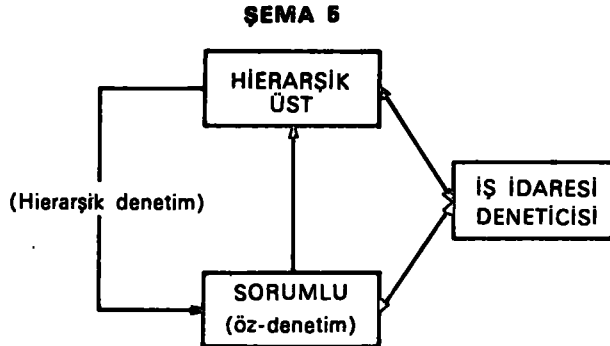
## II. Bir durumun analizi:

Analizini yapacağımız durumun beşlangıç varsayımları şöyledir:

- nisbeten önemli boyutları olan bir teşebbüs sözkonusudur. (500 hizmet erbabı, yıllık ciro 50 Milyon).
- merkezi, işletme mahallinden ayrı olabilir (fabrika satış vs.)
- maaşlı bir iş idare deneticisi bulunmaktadır, ve o da, lüzumuna göre, emrinde personel çalıştırabilmektedir.
- bu iş idaresi denetim servisinin faaliyeti devamlıdır.

Bu durumda, üç kategoriye uygun kişiler, birbirleriyle irtibattadırlar (arasında ilişkiler yer alır):

- iş idaresi sorumlusu (öz-denetim)
- bunun üstü (hierarchical kontrol)
- iş idaresi deneticisi.



Aşağıdaki analizden maksat, bu durumdaki değişik *aktörler* arasında yerabilecek değişik durumların dile getirilmesidir.

1. **İŞ İDARESİ SORUMLUSUNUN ÖZ-DENETİMİ**: İş idaresi eylemi, birinci bölümde tanımlanmıştır, ve üç niteliği olduğu görülmüştür: Optimizasyon, kadro içinde bağımsızlık, iş idaresi normlarıyla eylemin denetimi. İş idaresi denetiminin bu tüme katkısı, şu şekilde özetlenebilir:

Sorumlu, bilgi edinme ihtiyacındadır. Servisini yakından takibetse de; bazı hâdiseler, dikkatinden kaçır; veyahut da kendisi tarafından ölçülmez, ki bu da aynı kapıya çıkar. Olayların süratli ritmi, bazı olayların gözünden kaçması için yeterli olur. Bir atelye şefinin, grubunun tüketimlerini bilmesi, mutlak şart değildir (güç, tüketim maddeleri, çalışma saatleri). Aynı şekilde, bir satış sorumlusu, mâmul, yer vs. başına satış meblâğlarını hatırlamayabilir. Veyahut da, ziyaret edilen müşteri sayısını, katedilen kilometre sayısını unutabilir. Pek tabii, öz-denetim, sorumlunun tek bilgi kaynağı değildir. Diğerleri de vardır (mülâkat, raporlar, kişisel istatistikler vs. gibi). Ancak, bu kaynak, sistematik olma avantajını arzeder. Muntazam, ve tam anlamıyla ölçülüdür.

Bilgi, fizikî kemiyetler olarak rakamlanmıştır, ve olanaklar dahilinde, kıymete tahvil edilmiştir. Dolayısıyla, ekonomik eylem, ve düşünceye götürür. Bu nokta önemlidir: Temel bilgileri veya meslek faaliyetleri nedeniyle, fabrika teknisyenleri, veya tacirler, mâliyet ve rantabilite sorunlarına dikkat etmezler. Tersine, idare sorumlusu, normal olarak, eğitimi nedeniyle bu soruna karşı daha hassas davranmalıdır. Öz-denetim, bilgiye dayanarak, sorumluya, iş idaresinin ekonomik niteliklerini ıslah etme olanağını sağlamalıdır.

Örneğin, stoklardan sorumluyse, tabii eğilimi sadece her daim *kapalı* — yani ihtiyacı fazlasıyla karşılayacak durumda — olmak iken, bu sayede, onlara özel dikkat atfederak, onları takibeder ve seviyelerini indirmek için çaba sarfeder. Tekniker ise, sorumlusu olduğu kısmın maliyet masraflarını indirmeye, ve bu arada, bunlara dahil olan unsurların da maliyetlerini düşürmeye çalışır. Genel olarak, öz-denetim, eylemlerin ıslahına, veyahut da daha başka, daha ekonomik eylemlerin araştırılmasına yolaçar.

Sorumlunun hiyerarşik üstüyle ilişkileri aynı zamanda, öz-denetim unsurlarına dayanacaktır. Bu ilk safhada, sorumlu, istek üzerine elde edilmiş olan değişik sonuçların tartışmasını yapacak, ve hiyerarşik üstü için, olaylara ışık tutacaktır. Daha da öteye giderek, servisin ıslahı, maliyetlerin düşürülmesiyle ilgili teklifler yapar. Bu cins inisiyatifler, müdrük bir sorumlunun işidirler.

Örneğin, el işi maliyetlerinin yarattıkları enflasyonu karşılamak üzere, sorumlu, bir mekanizasyon veya otomasyon teklifinde bulunabilir; ve bu, tüm servisi, veya servisin bir kısmını gözönünde bulundurabilir. Bu teklifler, gayet tabii, servise, ve dolayısıyla teşebbüse olan avantajları gösteren rantabilite hesaplarına dayanmalıdır. Üst kademelerde alınacak olan karar, gayet tabii, genel görüşler dahilinde şartlanmış olacaktır. Bunlar, çoğu kez, servisteki görüşlerden farklıdırler.

İş idaresi normlarının gerçekleştirilmeleri, aynı zamanda, öz-denetim anında da işe karışır. Sorumlu, mantıken, yapılarına katkıda bulunmuştur. Öz-denetim tabiki sırasında, bir bakıma, devreyi kapatmaktadır. Bu yönden, yapabileceği teklifler, özellikle, kargaşalık devrelerinde, önemlidirler.

Örneğin, yeni bir mamül halinde, ticarî serviste normların, yani satış hedeflerinin septanması gayet zor bir iştir. Oysa, öz-denetimden gelen tecrübe, bir *ayarlama* yapılması, ve gelecek devreler için daha gerçekçi tekliflerin yapılması olanağını verir. Öte yandan, hava,dialog lehine değilse, öz-denetimin, özellikle sorumluya, savunma olanaklarını vermesi, kendisine yöneltilecek suçlamalar halinde, işten bu şekilde sıyrılmayı temin etmesi, sözkonusudur. Fakat o zaman, öz-denetim, sorumlu için ıslah etme vasıtası olmaktan çıkarak, *kabuk* veya *siper* niteliğine bürünür.

Ve nihayet, sorumlu, iş idaresi deneticisi veya servisiyle ilişki kurar. Denetim unsurlarının belirli bir vâde içinde teslim edilmeleri, bu ilişkilerin çıkış noktasıdır. Bu rakamlara dayanılarak, trampa yeralmağa başlayacak; sorumlu, kullanılabilir bir ifade ile, kendini ilgilendiren bilgileri elde etmeğe çalışacaktır. Yeni rakamlar ister, daha açık bir takdim şekline gidilmesini ister. Bununla ilgili olarak, belirtilmelidir ki, çoğu kez, denetim servislerini yürütenlerin çoğu, muhasebecidir, ve bunların dilleri, daha bir çok kişi için, gizli dil kalmıştır. Bunun aksine, denetim servisi, sorumluyu, kendi rakamlarını yorumlayabilecek hale getirmek üzere eğitmekle görevlidir. Eylemini ıslah etmeğe yardımcı olacak etüdü ve istişareler teklif edecektir. Bu trampalar, kişilerin, teşebbüs içindeki ağırlıklarının, rollerini görüş şekillerinin fonksiyonu olan bir hava içinde yeralacaktır. Otoritenin dar bir kavramı, bir fonksiyoncunun aşırı taşkınlık yapması, ve kendine ait olmayan sorumluluklara el uzatmağa yeltenmesi, sistemin bozulmaşı, ve kenetlenmesine yeterlidir.

**2. HİERARŞİ ÜSTÜNÜN DENETİMİ:** Hierarşik üstün astlarını denetmesi, teşebbüsün ve kendisinin kumanda anlayışına bağlıdır.

Günümüze dek gelmiş olan denetim-gözetme kavramı yerine, yavaş yavaş, eldeki denetim güçlerinin tevkili geçmektedir. Bu çağdaş sistem, iş idaresi denetimi tarafından güçle desteklenmektedir.

Klasik sistemin karakteristikleri kısaca şunlardır:

1. *Üst, en çok 5-6 kişiye nezaret eder.*
2. *Üst, görevleri saptar, kullanılacak imkânları gösterir.*
3. *Üst, işin gidilişine nezaret eder, tenkit eder, gerekirse, düzeltmeler yapar.*
4. *Üst, astının eyleminden alınan sonuçları mümkün olduğu kadar derinliğe giderek kontrol eder.*
5. *Üst, bir yargıda bulunur, ve bu yargı, astın eyleminin, talimatlarına uygunluk derecesinin bir fonksiyonudur.*

Buna karşı çağdaş otorite ve kumanda kavramının unsurları şöyledir:

1. *Nezaret edilenlerin sayısı daha çoktur. (20-100 arası)*
2. *Üst-ast arasında görev ve imkânlar hakkında anlaşmaya varılır.*
3. *Güç tevkili yoluyla, ast, sınırları çizilmiş kadro dahilinde bağımsız olarak ve resen hareket eder.*
4. *Üst astın aldığı sonuçları, beklenenle kıyaslayarak, astın eylemini denetler. Denetlemesinde, sadece normalden ayrılan üzerinde durur.*
5. *Üst, astla birlikte, rakamlara dayanarak, astın eylemini etüd eder. Hedeflerini yeniden ayarlayabilir; aste görevinde yardımcı olabilir. Astın devamlı başarısızlığı karşısında kendisine karşı cezal tedbirler alınabilirse de, bunlar, istisnal hal teşkil ederler.*

İş idaresi denetimi ile, hierarşik denetim — modern sistem — arasındaki ortak noktalar, şunlar olabilir:

Bir programın ve ilgili olanakların saptanması sırasında, hierarşik ast, iş idaresi normlarının kale alınmasını teminle görevlidir (olanakların kullanımı). Ve teşebbüsün hedeflerine varılmasını temin etmelidir (program).

Örneğin, bir araştırma laboratuvarı eylemi, bir teşebbüsün Genel Başkan yardımcısına bağlıdır. Geçmiş ve gelecek programın etüdü, her yıl, bir komitenin yardımıyla yapılır. (Teknik Müdürlük, Ticari Müdürlük) Ve bu toplantı sırasında, yapılacak işler saptanır, yapılmayacak işler kararlaştırılır. Paralel olarak, Genel Başkan Yardımcısıyla, laboratuvar sorumlusu arasında, işletme bütçesi tahsisatı ve teçhizat tahsisatı bütçesiyle ilgili bir antlaşmaya varılır.

Hierarşik üst, güç tevkil etmek istemesi halinde, nisbeten yüksek sayıda kişiyi, denetimi altına alabilir. Bu gibi hallerde emri altındakilerin faaliyetlerini, denetim vaziyetleri

yoluyla takibeder. Kendisine gelen bilgi daha topludur astlarına verilen bilgiye kıyasla daha sentetiktir. Kendisini, işine engel olacak bir rakam yağmuruna tutmanın yersiz ve zararlı olacağı açıktır. Demektir ki, hierarşik seviyelere paralel olarak, bilgi ve denetim seviyeleri de vardır.

Hierarşik üstün astlarıyla ilişkileri, temel bir zorunluğun damgasını taşırlar. Şöyle ki, seviye farkıyla, sorumluluklar tevkil edilemezler. Yani, üst, hedeflerin erişilmesine, imkânların iyi kullanılmasına nezaret etme zorunluğundadır. Denetim vesai ki, tartışmanın ortak rakamlı zeminini teşkil ederler. Ve astın eylemiyle ilgili bir dialog, üstle ast arasında, bu zeminden itibaren yeralabilir. Bu vesile ile üst, tavsiyelerde bulunur, olağan eylem yollarına işaret eder. Hierarşik üst, devamlı bir eğitici rolünde olma zorunluğundadır. Bu rol, astın eyleminin, rakamla ifade edilmiş bir tarifine dayandığı oranda başarılı olarak oynanabilir. Şef, icabında, yanında çalışanları teşebbüs dışındaki kurslara ve eğitim seminerleriyle konferanslarına da gönderebilir. Bunların hepsi, etkinliği artırıcı tedbirlerdir. Ancak, şunu da ilâve edelim ki, bir şef, daima, orta ve uzun vâdeli etkinlikle, (eğitim) kısa vâdeli etkinlik arasında (servisin yürütülmesi) bir tercih yapma durumundadır.

Bunu yapmanın yegâne imkânı değilse de, iş idaresi denetimi, insanların, *iyi veya kötü taraflarını ortaya çıkaran* bir vasıtaadır. Yani insanların miheng taşıdır. Hierarşik üste, emniyet ettiği insanları kıymetlendirme olanağını verir. Bu ışık altında çok kusur ortaya çıkabilir. Bunlardan en sık görülenleri, ve iş idaresi yönünden en *önemli veya ilginç* olanları, ataletle, hatâdır.

*Atalet* dendiğinde, denetim sistemine karşı pasif davranma anlaşılmalıdır, idaresi gereken servise karşı değil...

*Hatâ* dendiğinde, bilgisizlik veyahut da eğitimsizlik yüzünden yanlış ekonomik kararlar alan sorumlu anlaşılmalıdır. Hatâ kaynakları sayılmakla bitmez. Hepsini aynı önemde değildir. İş idaresi denetimi bunların yerlerini bulur. O zaman, hierarşik üst, bu hatâların düzeltilmesiyle ilgili görüşlerini açıklayacaktır. Ve ilgili eylemlere geçilmesini sağlayacaktır.

3. **"İŞ İDARESİ DENETİM" SERVİSİ:** Bir iş idare deneticisinin hierarşiklerle ilişkilerinin nitelik ve önemi iki opsiyona bağlıdır: Servisine verilen ağırlık (analiz) ve faaliyetlerine dahil olmak üzere, istişarelerine atfedilen önem; öte yandan, kendisinin teşebbüs içindeki durumu. (Fonksiyoncu mudur, yoksa kurmay mensubu mudur ?)

A) **Servisler ve istişareler:** Bir iş idaresi deneticisinin aynı zamanda, denetim servislerini yaratması, onlarla ilgili yorumlarda bulunması, ve böylece sonuçlara varması (istişare) gerekir. Teşebbüslere göre, ağırlık, bu görevinin bir veya öteki yönüne verilecektir.

İş idaresi deneticisinin görevi, birçok safhadan ibarettir. İlk başta sistemi yerleştirmesi gerekir. Bu uzun ve bocalamalı bir safhadır, bir çalışma düzenine girmek, ve *devrese/ bir seyir* elde etmek için, iki ile beş yıl arası bir devreyi göze almak gerekir. Rutinin kendisi, serviste, en geçerli safhayı teşkil eder. Denetici için zaten en az ilginç olanıdır. Zaten, teşebbüsün, ömrü boyunca tâbi kaldığı değişikliklere durmadan ayak uydurmak sözkonusudur. Yerleştirilmesi gereken servisler değişiktir. Bağlı olacakları seviyelere göre, ve ilgili olacakları servislere göre değişirler. Bir rutin safhasında, denetici için ilk şart, bu servis faaliyetlerinin içinden *sıyrılmak*, ve bunu asgarî zaman içinde yapmaktır; ve bu arada, aksama yapmayan bir seyri işler hale getirmektir. Bununla ilgili olarak, dikkati çeken husus, iş idaresi normlarıyla (tanımlama itibarıyla önceden

hazırlanan), sonuçların (genellikle muhasebe sonuçlarına dayanan) yaklaşması sayesinde, muhasebenin oynamakla görevli olduğu rolün kıymetinin belirmesidir.

Denetimlerin kullanımı, ayrılım yorumlamalarına, ve bu yorumlamaların sonucu olan, istişarelere götürür. İş idaresi denetiminin hiyerarşi ile ilişkileri, yorumlamalar itibarıyla, değişik nitelikte olabilir, ve farklar görülebilir. Kâh, sadece rakamlar temin edilerek, sorumlular kendi başlarına bırakılırlar; kâh, ayrılımların ayrıntılarıyla tartışıldığı toplantılar tertiplenir. Arasına, denetici izahat isteyebilir, ve sorumlular bunları en kısa vâdede verirler. Nihayet, denetici rakkamları sorumlular da olmaksızın kendi başına yorumlayarak, yorumlarını, faydalanmaları için, sorumlulara olduğu kadar, hiyerarşi üstlerine ulaştırır.

Tâdil edici eylemler seviyesinde, mantıken, iş idaresi denetiminin karışmaması gerekir. Bu eylemler, sorumlulara aittirler. Ki onlar, aynı zamanda, güç sahibi oldukları kadar, sorumluluklular da... Bu durumda da, birkaç şık belirir: Ya sorumlular istişare isterler; veyahut da denetici, lüzumunu hissettiği zaman istişarede bulunur.

Ancak burada, bir riziko vardır, o da, denetimin, bir *paralel hiyerarşi* meydana getirerek, teşebbüsün gidişini engellemesi ve kumandanın teklifi ilkesini zedelemesidir.

**B) Fonksiyonel denetim ve genel kurmay denetimi:** Merkezden ayrı olan fabrika ve, işletmelerde, iş idaresi deneticisi genellikle muhasebe servislerine bağlıdır, ve kendini istişareden çok servislere verir. Aksine merkezde çalıştığında, bir iş idaresi deneticisi ya fonksiyonel bir servise bağlanır, — mall işler müdürlüğü gibi — yahut da, Başmüdürlük nezdinde, genel kurmay mensubu olur. Bu opsiyon, deneticinin rolünü etkiler.

Fonksiyonel denetim, aynı otorite altında, mall işler müdürü kadar, değişik muhasebe ve iş idaresi servislerine ait yetkilerin birleşmesini öngörür. Bu durumda, genel ve analitik muhasebe, iş idaresi denetimiyle birlikte yaşar. Bu, iki servis arasında temasın ve bilgi iletiminin kolayca yapılmasını sağlama bakımından, bir ekonomi teşkil eder. Öte yandan, bu durumda, denetim, bir mall servis görüntüsüne bürünür. Alınacak sonuç, mall işler müdürünün kişiliğine bağlıdır.

Genel kurmay denetimi, muhasebe işlerini, iş idaresi denetim işlerinden ayırmayı oldurur. Bu ikincileri, o halde, bir Genel sekreterliğe, veyahut da Başmüdürlük nezdinde buna benzer bir servise sığınarak çalışır. Bu çözüm şeklinde, muhasebeden bilgi elde etmek zorlaşır, ve denetici sadece temsilî karakterde olur; yani fikir ve istişaraları, Başmüdürlük kanalından geçmelidir. O da, bunları ne şekilde kullanacağını, isteğine göre saptar.

Bu organik durum halinde, Başmüdürlük, iş idaresi denetimini, kendi için, hayati önemde görmektedir. Bu tutuma, en çok, sistemin daha oturtulmakta olduğu 1955-65 yıllarında rastlanmıştır. Sistemin yerleşmesine, bu destek lüzumlu görülmüştür.

Sistemin başarılı olması, fonksiyonel bağlantısıyla sonuçlanmıştır. Bu demek değildir ki, iktisatçılar, bu nedenle, müdürlük yörüngesinden ayrılmışlardır. Ancak kayguları değişmiştir. Şimdi, strateji, yenilik, uzun vâdeli plânlamayla uğraşırlar....



## ÜÇÜNCÜ KISIM

### ALETLER

Bundan sonra ele alacağımız denetim teknikleri, şunlardır: maliyet masrafları, oranlar, bütçe ve göstergeler. Hâlen teşebbüsler tarafından kullanılmakta olan bu teknikler, herhalde ıslah edilmeğe devam edeceklerdir. Listelerinin bitmiş olduğu iddia edilemez.

Maliyet masrafları, birinci safhayı teşkil eder. Genellikle harekât eylemleri analizine hasredilmiştir (Satış ve hele üretim). Ondan sonra gerekler belirdikçe, âletler de imdada yetişir. Oranlarla bütçeler, analiz olduğu kadar sentez âletleridirler. Müdahalelerinin etkileri, tüm teşebbüste görülür. Ve nihayet gösterge, sentetik nitelikte olup, müdüriyet kaygularıyla etkilenir.

Bu tekniklerin tüm olarak veya kısmen kullanılmaları, teşebbüsün ihtiyaçlarına göre değişir. Örneğin, bütçe, ufak teşebbüsler için ilginç değildir. Çünkü bunlarda, güç tevkili yoktur. Ancak, şuna da dikkat edilmelidir ki, bu teknikler, birbirlerini destekler, ve takviye ederler. Büyük ve ileri teşebbüslerde beraberce kullanılırlar. ıslah ve değişimlerine devam edilmekte, şimdi teşebbüste son derece önemli olan psikososyolojik ilişkiler, bu arada, önemli bir rol oynamaktadırlar.

## BÖLÜM 5.

### MALİYET (MASRAFLARI)

#### I. Genel

Maliyet, "bir mal veya hizmeti elde etmek için gereken gayretin para ölçüsüdür." 1950'lerdeki aşırı rekabet havası, bu kavramın ufalanmasını, ve maliyetin cüzlerine ayrılmasını oldurmuştur.

#### II. Teknik ve ekonomik yönler :

Maliyetin değişik unsurları, en azından iki şekilde analize edilirler. Bir yandan dolaysız-dolaylı (teknik kriter), öte yandan, işletme maliyetleri ve bünye maliyetleri (ekonomik kriter). Bunlar sayesinde değişik maliyet cinsleri elde edilir:

1. **DOLAYSIZ VE DOLAYLI MASRAFLAR :** Bunlardan doğrudan doğruya bir mâmul veya hizmete bağlanabilenler dolaysız, arda kalanları ise dolaylıdır. Birincileri bellidir, ikincileri hesapla elde edilir. Güç, kira, sigorta, amortisman ücretler vs. dolaylılardır. İkel bir hesap yolu, aşağıdaki oranların araştırılmasıdır:

$$\frac{\text{dolaylı unsurlar}}{\text{ham maddeler}} = K_1 \qquad \frac{\text{dolaylı unsurlar}}{\text{dolaysız işçilik}} = K_2 \text{ vs.}$$

Bunlar, dolaylı unsurların hesaplanmasında kullanılabilirler.

Dolaysız unsur itibarıyla hesaplanmış bir katsayı referans olarak kullanılır, kıyaslamaların yapılmasına yarar.

Maliyeti olduran tüm unsurların, bu şekilde teker teker ele alınarak hesaplanması, maliyeti noksansız olarak kapsayan bir rakama erişilmesini sağlar.

Maliyetin en ince unsurlarına kadar inilerek hesaplanması her kısmın, üretilen mâmule, veya hizmete, katkı nisbetini değerlendirebilme avantajını sağlar. Gene bu sayede, idarî masraflar gibi, bazı gizli masraflar ortaya çıkmış olurlar. Ve bunlar, göz âyâriyle tahmin edilen bir katsayı olarak işlenmekten kurtulurlar. Tam maliyetin dakik olarak hesaplanması için, zaten başka çare yoktur.

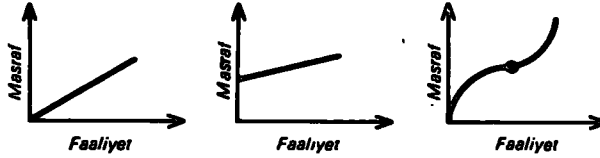
Ekonomik olarak, bilgi sabittir. Herhangi bir unsurun değişmesi halinde ne olacağı hakkında bilgimiz yoktur. Ve bu husus, bu metodun kısıtlı taraflarını teşkil eder. Sipariş

üzerine çalışan bir teşebbüs için geçerlidir ancak; ve seri halinde, veya devamlı olarak çalışan teşebbüslerde maliyeti hesaplamanın başka yollarına gidilir.

2. **İŞLETME MASRAFLARI VE BÜNYESEL MASRAFLAR** : Ekonomik kritere dayanan bu ikinci analiz, işin kendisi tarafından gerektirilen masraflarla, teşebbüsün varlığı icabı zorunlu masraflar arasında fark gözetir. İşletmeye bağlı masraflar, faaliyetle arttıklarından, nisbi veya değişkendirler. Bünyesel masraflar, sadece teşebbüsün belirli şekilde büyümesi halinde değişeceklerdir, aksi halde değişmezler. Bunlara bu yüzden sabit masraf denir.

A) **İşletme masrafları içine giren unsurlar** : Prensip itibariyle, bunlara girenler, dolaysız masraflardır (ham madde, dolaysız işçilik). Faaliyete bağlı olup, değişken — veya nisbi — olan dolaylı masraflar da buna katılabilir (örneğin, güç tüketimi). Nihayet, bazı yazarlar, buna, belirli bir faaliyetin doğurduğu masrafları da katarlar. (Belirli bir iş için kullanılan özel âletin amortisman masrafları gibi...) Bu durumda amortisman meblâğının öngörülen birim sayısına bölünmesiyle, birim başına değişken masraf payı elde edilir.

B) **İşletme masraflarının seyri** : En basit durumda, nisbidirler — orantılıdır — (Şekil 1) sabit kalan bir kısımla değişken bir kısmı kapsayabilirler (Şekil 2), veyahut da çapraşık bir gelişme kuralına göre seyrederek (Şekil 3).



Pratikte nisbi masrafların muhteviyatı ile seyri bakımından seçilebilmeleri, tecrübe meselesidir. Ancak bunun sayesinde, değişken dolaylı masrafların veyahut da seyir şeklinin nisbi ilgisini tecrübe saptayabilir.

Değişken ve sabit masraflar arasındaki bu ayırdama sonucunda değişik maliyet masrafları (yâni maliyet) kavramları doğmuştur.

a) **Dolaysız maliyet masrafı - veya maliyet** : Doğrudan doğruya mamûle bağlanabilen dolaysız masraf unsurlarını kapsar.

b) **Ortalama değişken maliyet** : Değişken unsurların tümünü kapsar. Dolaysız değişken unsurların kapsanmasını gerektirir. Bir evvelkinden daha kapsamlıdır.

Bu iki kavram, — dolaysız maliye: masrafları ile ortalama değişken maliyet — onbeş yıldanberi çok tutulmuşlardır. Ziraatte, hizmetlerde (örneğin, otelcilikte) dağıtımında, sanayide, ve hele seri halinde yapılan mamûllerin istihsalinde kullanılırlar. Bu hesap metodları, karakterleri itibariyle, kısım kavramını saf dışı bırakmazlar. Kısım kavramı, maliyet hesabında kullanılmıyorsa da, denetim seviyesinde kullanılır.

c) **Marjinal maliyet masrafı** : Sadece üretilen son birime düşen masrafları ele alır.

Marjinal masraflar metodu, tekelci olsun olmasın, tek mal üretiminde kullanılır olmuştur: elektrik, gaz, kömür, petrol, gazete yayını gibi.

### III. Maliyet masraflarının kullanımı :

İş idaresi denetimiyle maliyet masrafları arasında bağ kurmak için, ilk safhada, maliyet normlarının saptanması gerekir. Bunların denetim (kontrol) sahaları, maliyetlerin düşürülmesi kadar, ticarî kararların alınmasıyla ilgilidir.

1. **STANDART VEYA TAKDİR EDİLEN MALİYET MASRAFI:** Bir mal veya hizmet, önemli miktarlarda istihsal edildiğinde, maliyet normlarının saptanması mümkündür, çünkü, üretim hacmi, bu denli bir araştırmanın yapılması olanağını yaratır. Bu durumda, maliyet masrafından veya standart maliyetten söz edilir.
2. **MALİYETLERİN İNDİRİLMESİ:** Maliyet denetiminin işe yaraması için, çok derine inmesi, herşeyiyle yapılması şarttır. Dolaysız, dolaylı; sabit, değişken, tüm unsurları kapsar. Analizi yapılan faaliyetin, tüm ayrıntılarıyla ele alınması şarttır.

**A) Dolaysız unsurlar:**

- a) **Ham maddeler:** İlk başta, tüketim normlarının geçilmemesine dikkat edilmelidir. Aynı zamanda, gerekli ham madde tüketimini azaltmak için teşebbüse daha ucuza malolan ham maddelerin bulunarak kullanılması, tutulması gereken bir diğer yoldur.
- b) **El işi:** Randımanların denetim ve islahı ilk kaygudur. Ancak, bu, personelin insancıl niteliğiyle kayıttır. Psikolojik faktörler ve sendikalar, bir diğer frenleme nedenidirler. En geniş kullanımı olan unsur, istihsal prosedelerinin islahıdır. El işi yerine makineleşmeyi öldürmek, ana çaredir.

**B) Dolaylı unsurlar:** Değişken bir süre içinde, bu unsurlar, belirli bir strüktür dahilinde, çoğunluklarıyla, geriye gitmeğe olanak bırakmayan cinstendirler. Bu yüzden, sorumlunun kaygusu, bu dolaylı unsurları öngörülen limitler dahilinde tutmağa çalışmak, ve hele, olanaklardan en iyi faydayı sağlama yollarını aramaktır. Bina, malzeme, kadro gibi unsurlar için bu uygulanır, ve birçok yolu vardır. Şöyle ki:

- a) **Ek faaliyet araştırması:** Diğer teşebbüsler için iş yapmak, dükkânda rafların bir kısmını başkasına kiralamak, yeni üretilere girilmek.
- b) **Faaliyeti artırmaya yarayacak yeni sahalarn bulunması:** İhracat, çeşitlenmiş piyasalar, (piyasa çeşitlenmesi).

Tek üretim halinde, marjinal maliyet, çok yararlı olabilir. Örneğin elektrik üretimi, değişik üretim birimlerine bağlıdır. (Yeni ve eski fabrikalar, termik ve hidrolik sistemle çalışanlar. Nükleer sistemle çalışanlar da türemiştir.) Ve bu durumda, KwSt. maliyeti değişik olur. Devamlı olarak 24 saat boyunca akım verilmesi gereken hallerde, daha ucuza malolan birimler çalıştırılarak üretim yapılır. Büyük tüketim sürelerinde, en fazlaya malolan birimler işe koşulur. Dolayısıyla, büyük tüketim saatlerinde kullanılan akıma daha yüksek fiyat hesaplanması, tüketimin dağılmasını teşvik etmek kadar, arz edilen hizmetin gerçek maliyetini de müşteriye ödetmeyi öngörür.

**IV. Çıkarlarla limitler :**

Maliyet masrafları kavramı, çok yönlü ve esnek oluşuyla dikkati çekmektedir. En değişik teşebbüs durumlarına uyar. Yerleştirilmesine nezaret eden zihniyette çok derin değişiklikler yer almıştır.

Ancak, gene de, tatbik (eylem) sahası mahdut kalmaktadır. Bir yandan sadece kısa vâdeyle ilgilidir. Yatırım hesapları sırasında maliyete de dikkat edilmekle beraber, daha başka unsurlar hesaba katılır. Öte yandan, işletme, satış ve hele üretim sorunlarıyla kayıttır. Daha başka sahalarda da (maliye, idare) kullanılabilirse de, bu çok daha zor olmaktadır. Bu nedenlerle, çoğu kez, bu tekniğin, daha geniş, bir teşebbüsü tamamıyla kapsayan bir tüm içine yerleştirilmiş olması gerekmektedir.

## BÖLÜM 6.

### ORANLAR

Oran, *iki boyut arasındaki karakteristik ilişki* olarak tanımlanabilir. Oranların iş idaresindeki kullanımı, yaklaşık olarak on beş yıllık bir geçmişe sahiptir.

Kullanımın temelinde yatan fikir şöyledir: Teşebbüs, tüm ve cüzleriyle tanımlanan bir yapıttır. Cüzlerin aralarında ve tümle kıyaslanmaları, yapıtın bünyesini daha iyi anlatır, ve yargılanmasını mümkün kılar. Böylece, yapıtı ıslah etme olanakları belirir. Bu fikir, teşebbüs kadrosunun çok ötesine gider.

#### I. Saptama usulü :

Oranlar, istendiği kadar ayrıntılı bir analizin yapılmasını sağlarlar. Çok sayıda iş idaresi sorunu bu şekilde ele alınır. Örneğin, olanakların yerleştirilmeleri, olanakların kullanımı, elde edilen sonuçlar...

#### *Olanakların yerleştirilmeleri :*

— Bir teşebbüs, kendine ait sermayelerle çalıştığında, veyahut da, uzun veya kısa vadede olarak kredili sermaye kullandığında, aşağıdaki oranlar, bu iki kaynaktan gelen finansmanın nisbi önemini saptarlar:

$\frac{\text{Öz sermaye}}{\text{Devamlı sermaye}}$	$\frac{\text{Kredili sermaye}}{\text{Devamlı sermaye}}$
--	---

Bir ziraat teşebbüsü, mihanikleştirme derecesini aşağıdaki oranlarla saptar:

$\frac{\text{Hayvan koşumlu birimler}}{\text{Koşulu birimler toplamı}}$	$\frac{\text{Mihanik koşumlu birimler}}{\text{Koşulu birimler toplamı}}$
---	--

#### *Olanakların kullanılması :*

— Maden değişimi (işlenmesi) ile uğraşan bir teşebbüs için

$$\frac{\text{Kullanılan kilovatsaat}}{\text{Üretim tonajı}}$$

oranı, elektrik gücü tüketiminin nisbi önemini gösterir.

— Bir dağıtım firması için, 
$$\frac{\text{Komisyon}}{\text{Ciro}}$$

oranı, satıcıların para alması nedeniyle, satışların ortalama ne kadar komisyonu karşılamalarını gösterir.

### Elde edilen sonuçlar

Teşebbüste rantabilite, çoğu kez, bu ikili oranla ölçülür:

$$\frac{\text{Kâr}}{\text{Ciro}} \text{ (a)} \quad \frac{\text{Kâr}}{\text{Yatırılmış olan sermaye}} \text{ (b)}$$

(a) oranı belirli bir bünye ile, belli bir işletme devresi süresi içinde, teşebbüsün rantabilitesini ifade eder.

(b) oranı ise, yatırım siyasetinin etkinliğini gösterir.

Oranların kullanımı, karşılaştırmaların yapılmasını gerektirir. Aynı oran için, bir teşebbüste değişik rakamların elde edilmesi, ilginç bir gidişe işaret edebilir.

*Örneğin, bir fabrikasyon atelyesi için.*

$\frac{\text{Dolaysız Ücretler}}{\text{Atelye masrafları}}$  oranı, aşağıdaki kıymetleri vermektedir:

1963	1964	1965	1966	1967	1968
0.34	0.36	0.35	0.37	0.38	0.40

Ve bu rakamlar, ücretlerin gene maliyet içinde meydana getirdikleri baskıyı gösterip ölçmektedirler.

Ancak, zaman içindeki bu karşılaştırmalar, — yukarıdaki örnekle ilgili olarak — kabul edilebilen ücret seviyesini göstermezlerse, yetersiz kalırlar. Dolayısıyla, teşebbüslerarası karşılaştırmalar yapılmalı, veyahut da hesaplarla, optimal had çıkarılmalı; daha da uygunu, durumun ıslah hedefleri ele alınarak işlenmelidir.

Bir norm, veya, normatif bir çatal saptanabildiği kadanyla, oranların takibedilmesi, bazı iş idaresi sorunları hakkında bilgi edinmeyi mümkün kılar. Öte yandan, normlardan ayrılmak iyi değildir. Fazlasıyla, noksanyla olsun, iyi ayrılmıyoktur.

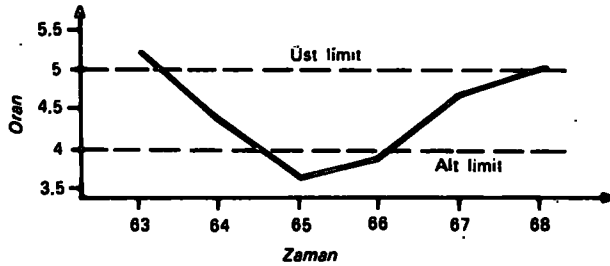
*Örneğin, bir sıralı teşebbüs, şu oran takibetmektedir:*

$$\frac{\text{Üretim (bitmiş mamûller)}}{\text{Ham madde stoku}} \text{ (ton olarak)}$$

geçmiş yıllara ait bir etüd, aşağıdaki sonuçları vermiştir:

1963	1964	1965	1966	1967	1968
5.21	4.33	3.61	3.92	4.57	4.92

Bu oran stokun dönme hızını gösterir. Ham maddenin aynen bitmiş mamûlde bulunması şartıyla, 4 kıymeti, burada, stokun, her üç ayda bir yenilendiğini ifade eder. Tolerans limitlerinin 4 ile 5 olmaları halinde, aşağıdaki grafik elde edilir:



Bunda, 1963 yılında, stokun fazla süratle döndüğü (5.21) 1965 ve 66'da stok cirosunun fazla zayıf olduğu (3.61 ve 3.92) görülür. Birinci durumda, stoksuzluk tehlikesi belirir. İkincisinde, teşebbüs, aşırı yatırım riski karşısında karşı karşıyadır.

## II. Kullanım tipleri :

Pratikte, iki ana kullanım tipi görülür. Teşebbüslerde ve teşebbüslerarası karşılaştırmalarda iş idaresi denetimi.

1. **TEŞEBBÜSTE İŞ İDARESİ DENETİMİ**: Bunda, sorumlu, tümün nevalilik bazı kı-sımlarına dikkat eder; ve bunları, oran yoluyla denetim altında bulundurur. Bu kulla-nımın karakteristiği, az sayıda oran kullanmasıdır. Çünkü, sorumlu, bunları daima belleğinde (hafızasında) tutma yetkisinde. Bu bakıma, altı ile on arası oran, bir azamî had olarak belirir. Daha fazlası da hesaplanarak saptansa bile, kıymetleri bel-gesel olur, uygulama kıymetleri olmaz. Üstelik kullanım devamlı, muntazam ve dev-reseldir. Devre boyu, bir günden üç aya kadar süreyi kapsayabilir. Çok sık görülen bir devre, ay'dır. Üstelik, bir oran takımının, gelişime yatkın olması gerekir. Çünkü, iş idaresi sorunları değişir ve gelişir; oranların da, hareketi takibetmeleri sözkonusudur. Örneğin, işçi piyasasında beliren bir baskı, personeldeki *turn-over* (ciroyu) takibetme zorunluğunu doğu-rabilir. Kullanılacak oran:

$$\frac{\text{Yeni personel sayısı}}{\text{Tüm personel sayısı}}$$

Aksine, durumda gevşeme yerarlrsa, oran ilginç olmaktan çıkar.

2. **TEŞEBBÜSLERARASI KARŞILAŞTIRMALARDA**: Bu varsayımda, oranların kulla-nılması bir evvelkine kıyasla değişik olur. Ele alınan oran sayısı çok önemlidir. Teşebbüs sorunlarının fonksiyonu değil, ele alınan branşın fonksiyonudur. Kullanılabilecek oranların sayısı bir hayli kabariktır. TUCKER (Sucessful Managerial Control by Ratio Analysis. McGraw Hill 1961) dört yüzden fazlasını saptamaktadır. Bunlar, ayrı ayrı, sınıal faaliyetlerle, ticaretle, mall faaliyetlerle ilgilidirler; meslek branşında eğitim gerektirmezler. Kullanım devresi genel olarak yıllıktır. Bunda, teşebbüsün kendini mesleğe muntazaman kıyaslaması öngörülür. Aksi halde, teşhisin sadece istek halinde ve kazara belireceği, izahtan varestedir. Teşhisler, gözönünde bulundurulmakta olan branşın bir tipolojisine dayanmalıdırlar. Böylece, oran kıymetleri arasındaki ayrılımin fazla açılması nedeniyle, anlam kaybetmeleri önlenmiş olur.

## III. Metodolojik zorluklar :

Bunlar çok sayıdadır. Örneğin, bazı oranlar, fizikî boyutlar halinde ifade edilirler, ve pro-düktivite katsayıları (koefisyanları) sonuçlandırılır. Örneğin,

$$\frac{\text{Dolaylı el işi (saat)}}{\text{Dolaysız el işi}}$$

prodüktif olan el işinin gelişmesini, zaman içinde gösterir.

Oysa, çoğu kez, parasal takdir, koordinasyon faktörü kadar, ekonomik seçme faktörü olarak da kendini kabul ettirmektedir. Ve böylece, aşağıdaki oranlama kurulur:

$$\frac{\text{Dolaylı işçilik}}{\text{Dolaysız işçilik}} (\text{saat}) \times \frac{\text{Dolaylı saatbaşı işçilik ücreti}}{\text{Dolaysız saatbaşı işçilik ücreti}} (\text{para})$$

Ücretlerin oranları, etüdü, iki ayrı gelişim gösterir.

Bir yıl için hesaplanan oranlarda, para kıymetindeki düşmenin etkisi zayıf olur:

$$\frac{\text{Yıldaki kâr}}{\text{Yıldaki ciro}}$$

oranı bu durumdadır. Fakat, karşılaştırmalar zaman içinde yayıldıkça, yapılmaları zorlaşır.

$$\frac{\text{Yıldaki kâr}}{\text{Yatırılan sermaye}}$$

oranın paydasında, yirmi, otuz, kırk yıllık veya daha eski kıymetler dahil edilmiş olabilir. Bilançolann yeni-baştan kıymetlendirilmesi, bu sorunu sadece kısmen halleder.

#### **IV. Çıkarlarla limitler :**

Oranlar metodunun iş idaresi denetimine uygulanması, çok tutulmuştur ve halâ tutulmaktadır. Bu başarı, görünürdeki hesap kolaylığıyla izah edilir. Oran, analitik veya tümel (global) olabilir. Kullanımı esnekler. Görgüsel gösteriye yatkın olması, yâni grafiklerle de kolayca dile getirilebilmesi, kullanılmasını bir kat desteklemiştir. Üstelik, basitliği nedeniyle, teşebbüslerarası karşılaştırmaların yapılmasına da çok uygundur.

Ancak, tek başına, en azından mutlak rakam kapsamadığı için, tüm diğer denetim metodlarının yerlerini alması, sözkonusu değildir. Oysa, daha başka unsurlarla birlikte, bir göstergeye dahil olabilir. Ve bu göstergenin de, bilgi kaynaklarından bir tanesi, zaten kar-disidir.



## BÖLÜM 7.

### BÜTÇESEL İŞ İDARESİ

Bütçe, *gelirlerle giderlerin öngörülen ve denetim altında olan bir durum saptanması olarak* çok asırdanberi devletlerce kullanılmaktadır. Kamu kuruluşları da bunu kullanırlar. Teşebbüse geçmesi, ABD'de, 1930'da, Avrupa'da ise 1955'te yer almıştır. Ve Avrupa'ya yerleşmesi, bir hayli zorlukla karşılaşmıştır.

İlk başta bütçe, bir mali işleri kontrol etme vasıtası olarak düşünülmüştür. Ondan sonra, kavramı, teşebbüse has gereklerden gelen baskının etkisiyle, gelişmiştir. (ekonomik iş idaresi, kararların merkezden kayması) Hâlen, çapraşık nitelikte bir âlet olmakta devam etmektedir, ve kaynakları ezkisinden pek kurtulamamıştır.

#### I. Bütçede usul :

Bütçede usul birkaç safhadır: Genel öngörü, servislerin teklifleri, tümel bir modelin yapılması, gitgel, gerçekleştirmelerin denetilmesi.

1. **GENEL ÖNGÖRÜ:** Çoğu kez, Genel Müdürlük — ki, göreceğimiz üzere, bütçe yapmak, sadece önemli teşebbüslerin kândır — gelecek yıl için, konjonktürü, fiyatların olağan gelişimini, tüketicilerin zevklerini, sürülmesi gereken yeni mâmulleri, hesaba katarak, satışların ne seviyede olabileceklerini saptayan bir öngörü notası hazırlar. Bu nota, öngörülerini, miktar olarak (program) ve fiyat olarak, saptamış olabilir. Mamül gruplarına veya hizmetlere göre ayrıntılı yapılmış olabilir. Had safhada (limitte) ticaret servisiyle de görüşme yapıldıktan sonra, öngörü notası, satış programı halini alır (miktar) ve satış bütçesi olur: (miktar x fiyat).

2. **SERVİSLERİN TEKLİFLERİ:** Bunlar, tabii, üç elemanın fonksiyonu olarak belirirler: Geçmiş tecrübe (servisler arasındaki bağlantı; işe koşulacak olan imkânların önemi); satış bütçesi olarak ifade edilen geleceğin tevcihi, ki bu, tümün gelişmesini etkileyecektir; ve ilgili servislerin işleyişlerini ıslah etmekte rol oynayacak olan yenilikler, (yatırımlar, ve hele, alt kademelere yapılacak olanları).

Bu teklifler bütçe olarak ifade edilir, ve iki kategoriye girer:

İcracıları ilgilendiren *faaliyet bütçelerine (veya programlara)* satış bütçesi hariç, ikmal bütçeleri (maddeler ve satışa hazır mamüller), stok bütçeleri (imalât halinde ve bitmiş mamüller); teşebbüs maddelerin niteliklerini değiştirmekle uğraşıyorsa, üretim bütçeleri de katılarak dahil edilir. Bu bütçeler, miktar ve kıymet olarak ifade edilirler.

*Fonksiyon bütçeleri*, ki, teşebbüs faaliyetinin tümünü ilgilendirirler. Dağıtım masrafları bütçesi, üretim masrafları bütçesi (bir üretim olması halinde) ve genel servislere ait (idare, mallı işler, personel vs.) bütçelerin tümü bunun kapsamına girer. Bu bütçelerin hepsinde, servisin yürümesi için gerekli olan kalemlerin listesi, ve gerekli meblâğ yazılmış bulunur.

3. **TÜMEL MODELİN YAPILMASI**: İş idaresi denetim servisleri, veya, duruma göre, mallı işler servisleri, yapılan teklifleri içine alan, ve üstelik, hazineyi ve finansmanı etkilemesi beklenebilen faktörleri de hesaba katan teşebbüsün bir modelini saptamağa çalışır. Bu aynı zamanda, işletme sonucunu, ve, işletme devresinin beklenen sonucu olan net hasılayı, yâni bilançoğu da öngörür.

*Bu tümel model, muhasebe şemasına dayanır, ve ona bağılı, aşağıdaki tipte muhasebe denklemlerine bağılıdır:*

$$\begin{array}{l} \text{Mamüller (Satış bütçesi)} \\ - \text{Masraflar (işletme bütçesi)} \\ = \text{İşletme sonucu} \end{array}$$

*Aynı zamanda, geçmiş görgüyü dile getiren ekonomik denklemlere de dayanır. Örneğin:*

$$\begin{array}{l} \text{Satış bütçesi (faturalama)} \\ \rightarrow \text{Hazine bütçesi (tahsilât)} \\ \text{(faturaların nakite tahvil sürati)} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Satış programı} \rightarrow \text{bitmiş mamül stoku} \\ \rightarrow \text{üretim programı} \\ \text{(Satış/Mamül ekonomik dengelemesi)} \end{array}$$

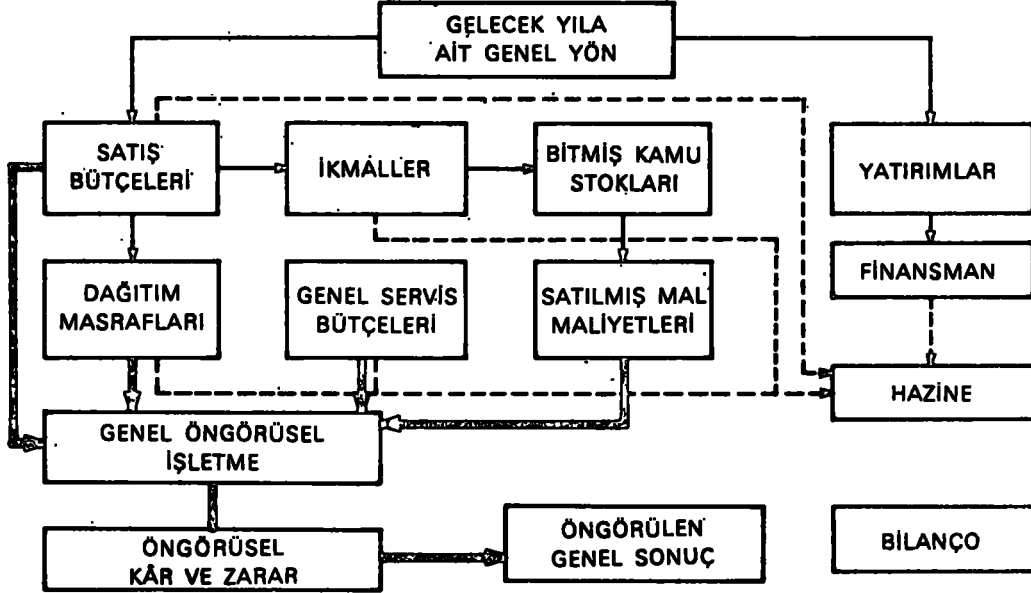
Yan sayfadaki şema, tümel modelin oluşma safhalarını gösterir. Bir dağıtım teşebbüsüyle ilgilidir.

4. **GİTGEL (LA NAVETTE)**: Genel Müdürlük, şimdi, gelecek yılın öngörüntüsel tablosunu elinde bulundurmaktadır. Çoğu kez, bu tablo, kendi haliyle tatmin edici olmaz. Yetersiz rantabilite, dengesiz bilanço bünyesi, işletme masraflarının aşınılığı vs. Ve o zaman, teklifleri, servislere geri gider, Genel Müdürlüğün istekleri, servislere böylece bildirilir. Usulün bu faslı, karşılıklı uzlaşmalara bağılı olduğundan, gerçekleştirilmesi bir hayli zordur, uğraştırır. Tümel görüşle, kısım görüşleri, uzun ve kısa vâdeli görüşler, katkı ile otorite, burada çatışırlar.

Bu çatışmanın sonucunda, elde edilecek ikinci teklifler takımıyla, yâni bir genel modelin Genel Müdürlük tarafından kurulmasıyla sonuçlanacaktır. Ve nihayet, bu dört noktayı kapsayarak, ilgili ayarlamaların yapılmasıyla sonuçlanan usul, Haziran veya Eylül devresine kadar uzar, oradan da Aralığı bulur, ve devre kapanır.

5. **BÜTÇE DENETİMİ**: Bunu takibeden yıl boyunca, sonuçlarla bütçe karşılaştırılarak denetime geçilir. Öngörü ile gerçekleştirme karşılaştırması sayesinde, her sorumlu, iş idaresinin vermiş olduğu sonuçları takdir etme olanağını bulacaktır. Ancak, bir rakam ummanına gömülmektense, sonuçları, bir gösterge olarak elde etmeyi tercih edecektir. Bu, bir rakamlı sentez niteliğindedir. Denetim devresi haftadan üç aylığa, kadar değişik sürelerden oluşabilir. Her şey, bir durumun gelişmesine gerekli zamana,

### BİR DAĞITIM TEŞEBBÜSÜNÜN BÜTÇE ŞEMASI



- Bütçesel bağlantılar  
- - - Sonucun öngörülmesi  
... Hazinesinin öngörülmesi

ve o gelişmeye karşidan bakabilmek için lâzımgelen zaman süresine bağlıdır. En sık kullanılan devre, bir aylıktır. Ancak ay, aynı hafta sayısını kapsamadığından, büyük problemler doğurur.

## II. Alıcı taraflar :

Genel hedefi nedeniyle, bütçesel iş idaresine, teşebbüsün her seviyesinde alıcı bulunur; yâni, bundan herkes faydalanır. İdare, iş idaresi, ve icra, hep bundan paylarını çıkarırlar.

1. **İDARE (MÜDÜRİYET)**: Faaliyetlerinin günlük (gündelik) kısmı, genellikle hafifletilmiş bulunur. Genel Müdürlük, artık teşebbüsün gidişini, *her daim* izlemez. Ancak, denetim yoluyla beliren ayrımlar yardımıyla, rastlantısal olarak yapar.

Böylece, Genel Müdürlüğün rolleri, değişmekte, daha başka hedeflere yönelmektedir: Teşebbüs stratejisi, yapılacak yenilikler vs. gibi olanakların, verilen kadro dahilinde en iyi kullanımına erişmeğe özenir. Bununla ilgili olarak, zikredilmelidir ki, bütçe usulünün *gitgel* safhasında, ordinator, çok büyük yardımlarda bulunabilir. Çünkü, öngörüsül belgelerin hazırlanmasını hızlaştırabilir. Ve bunun için, bilinen muhasebe ve ekonomi oranlarını kullanır. Kullanım limiti, teşebbüse has, varolan zorunlukların (borçların) sayısıdır. Bu sayede, bazı sorunlar, sonradan değil, önceden belireceklendir. Örneğin, yatırımların finansmanı, bütçe belgeleri, sorunun çözümlenmesini olduramazlarsa da en azından vazedilmesi olanaklarını yaratmış olacaklardır. Bu demektir ki esasında, birkaç yıllık malî denge (finansman dengesi) bütçe dengesinin temelinde yatar. Öncelikle gereklidir. Ve bu nedenle, Genel Müdürlük, gene, nisbeten uzak bir gelecekle uğraşma zorunda kalır.

2. **İŞ İDARESİ**: Bu seviyede, bütçe, sorumlu ile üst merciler arasında akteğilmiş bir kontrat niteliğindedir.

Bu kontrat, erişilmesi gereken hedeflerle ilgilidir. Ve kapsamına, olanakların kullanımı, tahsisatlar vs. de girer.

Bu kontrat deyimiyle, sorumlu ile üst makamlar arasında bir dialogun mevcudiyetini ima etmekteyiz. Sorumlu, taahhüdünü yerine getirmekle mükelleftir; bütçesel iş idaresi denetimi ise, ona, iş idaresinin zayıf kalan noktalarını göstermektedir. İkinci görevi, buna tepki göstererek, taahhütlerini yerine getirebilmesine gerekli tedbirleri alması veya böylelerini teklif etmesidir. Burada, manevra serbestisi sorununa değinmekteyiz.

Sorumlu, yapımına katkıda bulunmuş olduğu oranda, kendini bu kontrata bağlı hissedecektir. İş idaresi kararları yanısıra, teklifler yapabilir. Özellikle yatırım babında. Ve bu sayede ekonomisini islahaya çalışır. Bu gibi teklifler gene üst mercileri bulur, ve onlar da rakamlı etüdürler halinde, teklifin rantabilitesi ve olanaklarıyla ilgili kararlara varırlar. Ancak, tüm tartışmalar sırasında, bir eşitsizlik sürdürülür. Çünkü, kat'ı ve nihai kararlar, Genel Müdürlüğün tekelinde kalırlar, ve eninde sonunda onun dediği olur.

3. **İCRA**: İcraçılarının bütçe sistemine dahil edilmeleri, zorluk doğurmuştur. Pratikteki bu karşıkoymanın değişik nedenleri olmuştur; psikolojik karşıkoymalar, ekonomik bilgisizlik, mahdut müdahale seviyesi gibi. Bu iştirak örgütlenmediydi, özellikle, olanak bütçesiyle ilgili olur. Bütçenin yapımı sırasında, teklifler halinde işe karışır, ve denetim sırasında ise, öngörülen sarfiyat kaynaklarından edinen tasarrufları belirlemek üzere kendini gösterir. Ve böylece, primlerin tahsis edilmesi, ve bunların, ilgililerin gayretleriyle gerçekleştirilen tasarruflara dayatılması sonucunu doğurur.

### III. Çıkarlarla limitler :

Bütçe sisteminin birçok karakteristikleri vardır:

Bir yandan, tümel bir sistemdir. Teşebbüs faaliyetlerinin tüm sektörlerini kapsar. Oranlarla maliyet fiyatlarının kullanılması olanaklarını da yaratır, ancak, kullanılması zor, ağır ve hantal bir sistemdir. İdarî yönden, bu yerme yerindedir.

Bütçenin devletsel menşei, teşebbüs içindeki işlemlerini halâ etkilemektedir. Ve bu muhasebe ile devletsel menşe sonucunda, bütçe öngörüye ve denetime, yıllık veya yıllar arası bir karakter vermektedir. Bu durum, işletme devreleri arasındaki bağlantıların kurulması sorununu doğurmaktadır. Üstelik, kısa vâdeli bir görüşü zorla kabul ettirerek, daha uzun vâdeli olacak eylemleri, hatırı sayılır oranda etkiler. Her yıl iyi sonuç alma isteği, uzun vâdeli sonuçlar bakımından şüpheli ve tartışılır kararların alınmasını öldürülebilir.

Öte yandan, bütçenin avantajlarından biri, kadrolar dahilinde belirli bir bağımsızlığı ol-  
durabilmesidir. Ve bu bağımsızlık içindeki eylemleri, Genel Müdürlük denetleyebilir.

*Kadro içindeki bu bağımsızlık*, bütçe sisteminin geleneksel yönlerine, bir yeni nitelik kazandırmaktadır. Sistemin ilginç yönü olduğu kadar, kullanımının limitine de işaret eder. İcraatçılarla Genel Müdürlük arasında bağımsız rölelerin (aktarmaların) bulunuşu, zaten, ağır gözükken bir usulü gerekser.

Bütçe, nihayet, tümüyle, bir ekonomik model olarak görülebilir. Yâni, bir ekonomik ve muhasebe denklemleri serisi olduğu söylenebilir. Bu model kavramı, esası aritmetik olan geleneksel sisteme yeni bir katkıdır. Katkı, ekonomik niteliktedir.

Bütçe sistemini uygulamakla gerçekleştirilecek çıkarlar, onu işletecek olanların görüş ve tutumlarına bağlıdır. Çünkü, yeniliğe dönük olabilecekleri kadar, geleneksel sisteme ağırlık vermekte ısrar edebileceklerdir.

## BÖLÜM 8.

### GÖSTERGELER TAKIMI

#### I. Tanımlama :

Uygulamada, göstergeler, veya gösterge takımı, *bir sorumlu için toplanmış bilgilerin tümüdür*. Oranlarla, bütçesel iş idaresi denetimi yanısıra, bu denetim tekniği yenidir. Sorumluların bilgi toplamalarını kolaylaştırır, ve bu bilgilerin kendilerine, basit, kolay kullanılır birimler haline gelmelerini temin etmeyi amaçlar. Bu yoldan, sorumlu, devresel olarak, iş idaresinin en önemli unsurlarının gidişiyle ilgili bilgileri tazeleme, ve katetmekte olduğu yolu takdir etme olanağını bulur.

#### II. Oluşması :

Tabii, bilgilerin nitelik ve sayıları, sorumluların gerekleri fonksiyonu olarak gelişir. Ancak sistemin tümü bazı genel kurallara uyar: Seçmecilik, sentez, ve kullanımda kolaylık. Göstergelerin oluşumuna katkıda bulunan bilgi kaynakları çok sayıdadır: Genel ve analitik muhasebe, bütçe denetimi, oranlar, istatistik (kıymet veya fizikî kemiyet olarak). Bunlar, iç görünüyü verirler. Dıştan alınan bilgileri de, çevreyi ifade ettikleri oranda, katmak gerekir.

Böylece, örnek olarak, bir ecza laboratuvarının göstergelerini (gösterge takımını) alırsak, aşağıdaki unsurları kapsadığını görebiliriz. (Bu gösterge, genel sekreterlik kullanımına sunulmuştur.)

1. Satışların coğrafi dağıtımları
2. Satışların yurtiçindeki kıyaslı gelişmeleri
3. Mamül başına aylık satış analizi
4. Halka arz edilen mamüllerin durumu, ve hayat çizelgeleri (bir ecza müstahzarı —yâni ilaç— ortalama 7 yıl yaşar) (Grafik, eczanın o andaki durumuyla, ömrünün hangi safhasında olduğunu gösterir: Doğuş, gelişme, olgunluk, veya ölüm.)
5. Şubeler tarafından gerçekleştirilen yabancı ciroların analizleri
6. Şekle göre üretim (kaşe, hap, şurup vs.)
7. Stokların ortalama dönmesi (cirosu)
8. Ecza sanayii ile ilgili dış ekonomi endeksleri; paraşimi, kâğıt-karton (papiers-cartons)—piyasası, iş arzı ve verenler piyasasıyla ilgili endeksleri
9. Laboratuvar personelinin yaş piramidi

10. Yurt içinde satılan mamûllerin kâr hadleri

11. Tüm için geçerli, genel, öngörüsel bir işletme hesabı. (Toptan ciro, dolaysız maliyetler toplamı, dolaysız kâr haddi, bünyesel masraflar, net had).

Bu göstergeleri olduran kaynakların aşğıdakiler olduğu, analiz sonunda anlaşılır.

- Madde 1, 2, 3, 4, 5, 11 için geçerli, genel muhasebe
- Madde 6,7,10 için geçerli, analitik muhasebe
- Madde 2, 8, için dış istatistikler.
- Madde 9 için, iç istatistikler
- Madde 11 için, bütçesel iş idaresi.

Bu seçilmiş bir bilgi koleksiyonudur. Bu seçim sayesinde, iş idaresi sorumlusu, eyleminin sentetik bir görüsünü kazanır. Liste, örneğimizi teşkil eden teşebbüste, hadlere ve satış sorunlarına verilen önemi gösterir. Bazı diğer sorunlar buna dahil edilmemişlerdir. Anlaşılan, sorumlu, bunların denetimini ya başkasına bırakmış durumdadır, veyahut da, bunların kendisine ilgileri zayıftır.

Aradabilir, gösterge (veya gösterge takımı) adı altında sonsuz ayrıntılar veren tablolara rastlanır. Bunlarda, sentez yönüne dikkat edilmediğinden, bir iş idaresi durumunu izah etmek sözkonusudur. Sorumlu, kendine uygun seçmeyi, bu ayrıntıların arasından, kendi yapacaktır. Ancak, rakam yağmuruna tutulunca, iştahının kalmayacağını sanmağa mahal vardır.

Gösterge (veya gösterge takımının) basit kullanımlı olması gerekir. Bilgiler arasında seçme yapılması isteğı de esasında, başında bunu ifade eder. Çaba, arz seviyesinde devam ettirilir:

- Kullanılan sözlük, en basit olanıdır.
- Takdim, rakamlı tablolar kadar, aniden okunabilen grafiklerle de yer alır. Kullanılan usullerin çokluğu, sayımlarını menedici niteliktedir. Dosya halinde, duvar panosu halinde takdim şekillerine gidilir. En başta göstergeyi kullanacak olanın, zevk, anlayış ve işine bağlıdır bu.

### III. Kullanım :

Esas tanımlamasına bakılırsa göstergeyi, herhangi bir sorumlu kullanabilir. Ancak, limitte, o, sadece bir veya iki parametresini anlayacak durumda olabilir. Uygulamada ise, gösterge sadece tüm görüşe sahip olanlara hasredilmiştir.

İşletme şefleri, maliye ve finansman işleri müdürleri, ticaret umum müdürleri gibi. Gösterge, o zaman ortak çalışmaların zeminini hazırlar ve teşkil eder. Bu çalışmalarda, rakamlar da ele alınarak iş idaresi üst seviyesinde, değişik sorunlar, ele alınarak çözümlenmeleri için gereken eylem ve yöntemler tartışılır.

Gösterge, bilgi vermeğe yaradığı kadar, eyleme hizmet etmeğe de yarar. Bu durumda, kritik bir okumayı olduracak normları kapsayan değişik *kadranlar* kullanılır.

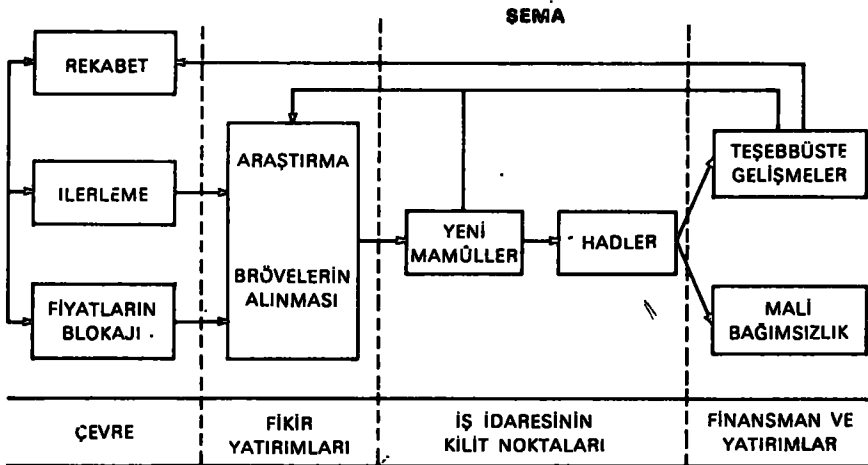
Göstergenin bu kadranları, iş idaresinin belirli sayıda sorunlarını kapsarlar, ve Genel Müdürlük sorunlarıyla sonuçlanırlar.

Böylece, örneğın, az önce analizini yapmış olduğumuz ecza laboratuvarının ekonomik durumu şöyledir:

1. Bir ecza spesiyalitesi, az zamanda ihtiyarlar. Çünkü kimya ve tıp, durmadan ilerlemektedirler. Devamlı olarak işletilecek belirli brövelerin stok edilmesi sözkonusu değildir.
2. Satış fiyatlarıyla ilgili olarak, değişik tahdit edici müeyyide ve sistemler vardır.
3. Kalite çok çetin bir kontrolden geçer.
4. Ecza (ilâç) sanayii, büyük süratle merkezilyete gider. Çünkü, rantabl bir işletme şartlarının elde edilmesi, belli asgarî bir miktann sağlanması gerekir.
5. Aile işletmesi olan teşebbüs, bağımsızlığını korumağa çalışır.

Mamûlün ihtiyarlaması (1); masrafların baskısı ve hadlerin bozulması nedeniyle; yeni mamûllerin sürülmesi, ve çeşidin devamlı denetim altında bulundurulması gereğini doğurur. (2)

Yeterli marjların yaratılması, spesiyaliteğin yenilenmesiyle olur. Bunun gereği, bu yenilemenin gerektireceği finansman yani bröve alımı, araştırma masrafları (1) işletme sahnının genişletilmesi (4); sermayelerin aileler tarafından idare edilmesi, ve elde kalmalarına dikkat edilmesi (5) sonucudur. Tecrübe göstermektedir ki, lüzumsuz da olmazsa, üretim masraflarının kontrolü; denetimi: belirli bir bünye dahilinde, zorluklara çatar: Üretimin teknik zorunlukları (3) ücretlerin tüme etkileri (cironun %20 si kadar). Bu göstergenin esas kısmı, aynı zamanda, mamûlleri (1 ile 5) olduğu kadar, hadleri de etkiler (10 ile 11). Araştırma sorunları (brövelerin satılınmasıyla ilgili zorluklar), veyahut yatırım sorunları, (sahaların genişletilmesi) ve finansman sorunları; başka diğer belgelere bağlı olduklarından, bu gösterge (veya gösterge) takımı kapsamına alınmamışlardır.



#### V. Çıkarlarla limitler :

Teknisyenlerden gelme bir icat olan, ve teşebbüs gereklerine uydurulmuş gösterge, (veya gösterge takımı) geniş çapta alıcı bulmuştur: Millî ekonomi, İktisat Bakanlıkları, kadranlardan oluşan göstergeleri, bir denetim sistemi dahilinde kullanmaktadırlar. Kadranlar fiyat seviyesi, işsizlik, dışticaret, sınaî üretim vs. ile ilgilidirler. Her kadranın normu vardır.

Normun üç aylık bir sürede geçilmesiyle, "ihbar zili" çalar.

Bu karşılaştırmanın daha öteye gitmesi sözkonusu değildir. Çünkü devlet, teşebbüsün patronu durumunda değildir.

Gösterge, maliyetten veya oranlardan daha geneldir; ancak, bir bütçesel iş idaresi hamalılığına katlanma zorunda değildir. Ancak, nevrâjik noktaların bulunması ve bir bilgi toplama sisteminin yerleştirilmesini öngördüğünden, işler hale getirilmesi bir hayli zor olur. Etkileri sınırlıdır, hele, genel politika kararları kapsamına girmedikçe...



## **S O N U Ç .:**

İş idaresi denetiminin geleceği şöyle görünmektedir :

Fenomenin bilimsel etüdü, yerleşimi yollarının araştırılması, ve harekete geçirilmesi tamamlanmış görülmektedir.

İş idaresi denetiminin, bilgi işleme metodlarıyla (bilgi işlemleri ile) ilişkileri, büyük gelişmelere açık olan bir sahadır.

Gerçekte, gelecekte, iş idaresi denetimi, gittikçe daha az nazarıyata kaçacak, kendini daha fazla uygulamaya verecektir. Bilimsel devreden, "vulgarizasyon", yâni genelleştirme devresine geçecektir. Oysa, herkesin seviyesine inmesi (banalisation), desteği olan iş idaresinin aynı hareketi göstermesine bağlıdır. Çok işlenmiş olan iş idaresinin, getirdiği araştırmalar, gittikçe azalmaktadır. İlgili, idare (müdüriyet) eylemlerine doğru kaymaktadır.

Amerikalı yazarlar, şimdi, bunlara, belirli bir muhteviyat kazandırmaktadırlar. Şimdiye kadar böyle bir durum yoktu.

İş idaresi denetiminin genelleşmesiyle, öte yandan, bir hayli yayılması da gerekecektir. Gelişmesine nesnel olarak müsait olan şartlar çoktur. Fakat tablonun karamsar tarafı da vardır.

İş idaresi denetiminin herşeye el koyması, ve yeni nesillerin ona göre yetiştirilmeleriyle birlikte, eski nesillerin de yeni baştan eğitilerek, bu sistem içinde yarar hale getirilmeleri sonucu olarak bir zihniyet değişikliği yer almaktadır; ve bu, uzun vâdeli olarak, teşebbüslerin gelişmesine engel teşkil edici nitelik kazanmaktadır.

Öte yandan, teşebbüsler de, geniş çapta merkezleşme, büyüme, ve iç içe girerek birleşme hareketına başlamışlardır. Batı ekonomisindeki teşebbüsler, büyüdükçe ağırlaşmaktadırlar. Neticede, iş idaresi sorunlarının, merkezleşmiş bir dev Genel Müdürlüğün kaygusuna bırakılması sözkonusu olmayacağından, güç tevkili, ve bunun yayılması soruna muhtemel bir çözüm olarak belirlemektedir.

Teknik ve ekonomik görüşler yanısıra, teşebbüste, önemli bir katkı ihtiyacı doğmuş ve gelişmiştir. İşbirliği yapanlar, gittikçe, verilen emri yerine getirmemek istemektedirler. İtaat, onları tatmin etmemektedir. Kararların nedenlerini anlamak istemektedirler. Bu psikososyolojik tutuma, iş idaresi denetimi bir çözüm şekli arz etmektedir. Fakat muhatapları

sadece iş idaresi sorumluları olduğundan, bu, sadece kısmi bir hal çaresi olarak görül-  
melidir. Ve metodun gelişmesine konan ilk haddir (limittir).

Hierarşinin öbür ucunda, iş idaresi denetimini, bazı idarecilerin belleklerinde sağlam  
bir temele oturmuş bazı fikirler tehdit etmektedirler: Colbertism, güçlerin merkezleştiril-  
mesi, kararları tevkil etmekten imtina... Nesnel şartların merkezden kaymaya götürmeleri  
yeterli değildir. Bunu gerçekleştirmekle yükümlü olanların, zorunluğunu kavramaları ve  
teslim etmeleri de gerekir. İşte esas sorun da, bizce budur. İş idaresi denetimini en başta  
engelleyen unsur budur. İş idaresi denetimi, ekonominin dengeli ve ahenkli gelişmesini,  
ve onu olduran teşebbüslerin de aynı şekilde gelişmelerini olduracaksa eğer, bizce, bu  
kilit nokta üstünde durmak gerekecektir.

## **KISA BİBLİOGRAFYA**

*Kopyesi ad lib.*

**son satır:**

**Direction et gestion (Özellikle, Ocak ve Nisan 1967 özel sayıları)**

«İş İdaresi Denetimi» adlı bu eseri,  
Fransız iş idaresi uzmanı Jean Meyer yazmış;  
Av.Dr.Süheyl Gürbaşkan dilimize çevirmiştir.

Kitabın kapak ve formlar baskısı şubat 1973 te  
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde basılmıştır.

Fiatı 20TL.