

## **I. TÜRK İŞLETMECİLİK KONGRESİNDE GÖRÜŞÜLEN YÖNETİM - ORGANİZASYON - PERSONEL SORUNLARI**

**Doç. Dr. İnal Cem AŞKUN**

Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisinin, Cumhuriyetin 50. Yılı dolayısıyla Türkiye’de ilk kez 10-13 Ekim 1973 tarihinde düzenlediği I. Türk İşletmecilik Kongresi, Türkiye’nin gerek kamu gerek özel kesimde çalışan 100’ü aşkın işletme ve kurumunun temsilcilerinin katılımıyla dört gün sürmüş, Türkiye açısından son derece yararlı görüşlerin ortaya atılıp, geliştirildiği başarılı bir çalışma olmuştur.

Türkiye’nin işletmecilik sorunlarının, tamamen uygulamada çalışanların gözüyle tanımladığı ve akademik görüşe öncelik tanınmadığı Kongre çalışmalarının ağırlık merkezini, işletmeciliğin fonksiyonel dallarında kurulan komisyon çalışmaları meydana getirmiştir. Teori karşısında, uygulayıcı işletmecilerimizin ne dereceye kadar kendi sorunlarını tanımladıklarını değerlemeğe, yardım amacıyla yaptığımız bu incelemeye konu olarak, Yönetim-Organizasyon-Personel Komisyonunun raporunu almış bulunmaktayız. Komisyon raporunda, Türkiye’nin bu üç alandaki sorunları şöyle tanımlanmıştır :

### **YÖNETİM SORUNLARI**

I — Planlamada örgüt amacının, çalışma alanının ve çalışma ilkelerinin kesinlikle belirlenmemiş olması, resmi plan yapma alışkanlığının gelişmemiş bulunması, modern planlama tekniklerinden yararlanılmaması.

II — Örgütlendirmede aşırı merkeziliğe gidilmesi, üst basamak yöneticilerinin ayrıntılarla uğraştırılması, bölümlere ayırma-

da açıklığın sağlanmayıp, bölümlere bağlı işlerin birbirine karıştırılması.

III — Yürütmede (emir-kumandada) etkili haberleşme sisteminin kurulmamış olması, yürütmede personeli amaçlara uygun davranışa götürecektelikli çalışma düzeninin kurulmaması, amaca uymayan ve gecikmeli kararlar alınması, yetki göçerimine önem verilmemesi.

IV — Koordinasyonda (düzenleştirmede) yöneticinin gerek kendi işlerinde, gerek bağılı olduğu diğere yönetim gruplarıyla ilgili çalışmalarında belli bir uyumu (ahengi) sağlayamayıp, yetersiz kalması.

V — İşlerin olup bittikten sonra denetlenmesi, modern denetleme tekniklerinden yararlanılmaması, denetlemede rasyonel tutum gösterilmeyip, kişisel eğilimlere göre davranılması.

VI — Yöneticilerin ileride kendi yerlerini alacak kimseleri yetiştirmede kıskanç davranıp, kendilerini «vazgeçilmez adam» durumuna sokmak istemeleri.

## ORGANİZASYON SORUNLARI

I — Örgüt yapısının amaca uygun, yeterli ve basit olmayıp, ayrıca örgütün temel politikalarının saptanmamış bulunması, örgüt planlaması ve şeması anlayışının gelişmemesi.

II — Örgütte kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmeyip, birbirine karıştırılması; kurmay fonksiyonlarından yararlanılmaması, komuta birliği ilkesine uyulmayıp, komuta zincirinde hatalı atlamalar yapılması.

III — Örgütte çeşitli birimlere göre yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli, açık bir biçimde yapılmamış olması, işbölümü ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması.

IV — Örgütün resmi ve gayri resmi yapılarının birbirinden ayrı olduğunun düşünülmeyip, her iki yapıdaki grup amaçları ile çalışmalarında çatışmalara yol açılması.

## PERSONEL SORUNLARI

I — İşletmeye işgören alımında işe göre adam ilkesi yerine adama göre iş yaratma tutumunun gösterilmesi, piyasada uzman

işgörenin bulunmayışı; işletmede hiçbir işde yararlanılmayan kimselerin örgütten çıkarılmaması.

II — Ücret düzeninin iş ve işgören değerlemeleri sistemlerine dayanmayıp, sadece işde geçirilen süreye göre (kıdeme göre) ayarlanması, ücret ödemede adaletsiz politikaların güdülmesi; ücret düzeninin çevrenin olumsuz etkileri karşısında zayıf kalması; işletmeler arasında ücret yönünden belli bir istikrara ulaşılamaması.

III — Personelin terfi işlerinde rasyonel tutum yerine, kişisel tercihlerin rol oynaması, üst basamak yöneticilerinin gerek işletme içi mevkilere, gerek başka işletmelere geçişlerinde yüksek bir devir hızının görülmesi.

IV — Personelin gerek hizmet içinde, gerek işletme dışında eğitimine ciddi olarak önem verilmemesi, modern eğitim tekniklerine yabancı kalınması.

Kongrenin en kalabalık komisyonu olan Yönetim-Organizasyon-Personel Komisyonuna üyeler, uygulamada bu üç alanda karşılaştıkları sorunları önce kişisel raporlarıyla sunmuşlar, sonra bunlar komisyonda belli bir modele göre tartışılarak, sonuçta yukarıda açıklandığı şekilde, birtakım tanım kalıpları içinde birleştirilmiştir. Bir fikir vermesi bakımından, ilginç bulduğumuz iki komisyon üyesinin kişisel raporlarını aşağıya almış bulunmaktayız. Bunlardan birincisi, büyük bir iktisadi devlet teşekkülünde çalışan bir yöneticiye, diğeri ise özel kesimde oldukça büyük sayılabilecek bir fabrikada görevli yöneticiye aittir. Bir iktisadi devlet teşekkülünün fabrikasında çalışan yönetici, Türkiye'nin yönetim-organizasyon-personel sorunları hakkındaki görüşlerini kişisel raporunda şöyle açıklamaktadır :

«Hatırımda kaldığına göre literatürde yönetici, bulunduğu ahval ve şartlar içinde en iyi neticeyi husule getiren kimse olarak tarif edilir.

Şu hale göre yönetici iki güçlkle karşı karşıyadır :

a — Şahsından gelen güçlükler : yani iyi bir yöneticide bulunması gerekli vasıflara sahip olmamak.

b — Çevresinden gelen güçlükler.

Bizim memleketimizde yöneticilerin hemen ekseriyeti her iki güçlüğün de çok fazla oluşu karşısında, bu güçlüklerle göğüs ger-

mek mecburiyetinde olduğu kadar, bu güçlükler karşısında çok defa mevzuat sınırları dışına çıkması gerektiği gibi, yerine göre izzetinesinden de fedakârlık eder. Bütün bunların dışında, ruh hali ve mizacı, temsil etmekte olduğu rolün özelliğine hiç de benzemeyen iyi bir aktör gibi rol yapmak mecburiyetini her an hissederek. İçindeki hislerini ve hakiki kanaatını gizlemek mecburiyetinde kalır.

Yönetim-organizasyon-personel münasebetleri haddi zatında bir birine girift bulunduğundan toplu halde izaha çalışacağız.

1 — Türkiye’de yönetici genellikle merkezîyetçidir, yetkisini alt kademe yöneticilerine devretmek istemez deniliyor. Bu hüküm yüzdeyüz doğrudur. Lâkin neden ileri geliyor, evvelâ onu izaha çalışalım. Ben memuriyet hayatımı (müessesemin) birbirinden farklı altı fabrikasında geçirmiş bir yöneticiyim. Kendim bizzat yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler ve noksanlıklar olarak şu hususları müşahade ettim.

a) Fabrikadan bir makinenin sökülüp, bir başka fabrikaya gönderilebilme gibi pek önemli bir yetkiyi, ikinci kademe bir yöneticiye devreden yöneticiler olduğu gibi, ara kademe dört beş yönetici olduğu halde, hiçbirini nazarı itibara almamak suretiyle tabandaki personele kadar inerek talimat ve emir veren yöneticiler gördüm.

b) Her müessesede olduğu gibi (çalıştığım müessesede de) genellikle bir iki yıl içinde üst kademe yöneticileri değişir. Genel müdürler de keza bu müddetten fazla ömre sahip olmazlar. Genel müdürler değişince, şube ve fabrika müdürleri değişir. Bu yöneticiler (a) fıkrasında izaha çalıştığım gibi birbirine nazaran bilgi, liyakat, insan idaresi ve beşeri münasebetler bakımından yüzdeyüz nisbete kadar birbirinden farklılık arzeden kimseler olabildiği gibi, kendilerinden gelen kusurlar sadece kendilerine zarar vermekle kalmaz, yeni tayin oldukları müessesedeki personelin huzurunu bozdukları gibi iş ahenğine ve işletmenin verimine menfi katkıda bulunurlar. Personel birbirine hiç benzemeyen bu yöneticilere ayak uydurabilmek için büyük sıkıntılar çeker. Sözlerime başlarken ifade etmeğe çalıştığım gibi memleket çapında büyük bir sanatçının rolünü oynuyormuş gibi hareket ederse de kendisi de kahrolur.

Bu mevzuda o kadar çok söylenecek söz olmasına rağmen, merkezîyetçi tutum ile yetki devretmeme hususuna burada son veriyorum.

2 — Yönetici yine literatürde müşahade ettiğimize göre, ille de mütahassıs kişi olması gerekmediği ve etrafında mütehassıs kişiler toplamak suretiyle iştişareye önem vererek çalışması gerektiği halde, Türkiye’de çok sık yer değiştiren yöneticilerde bu özellik farklılıklar gösterir.

3 — İşyerine alınan memurlar bir üniteye yerleştirilirken fazla hassasiyet gösterilmez. Birçok ahvalde sadece diploma kâfi görülür. Önemli olan husus boş kadronun doldurulması ve günlük işin inkıtaya uğramamasıdır. Ancak, bu memur liyakatı bakımından o kadro için münasipmidir? Karakteri bakımından o ünitenin başındaki yönetici ile uyuşabilir mi? Bütün bunlar düşünülmediği gibi, yeni alınan bu memurun sistemli bir şekilde yetiştirilmesi için sıra ile hangi masalarda hizmet görmesi lâzım, bu da hesaba katılmaz. Halbuki insanlar yaradılış itibariyle birbirinden çok farklı mizaca sahiptir. Hasbelkader bir müesseseye, bir işletmeye gelen memurun mizacına ters düşen bir işe verilmesi doğru olmamaktadır.

4 — İnsanlarda ego hissi vardır. Herkes kendisine önem verilmesini ister. Maalesef bizim yöneticilerimiz bu duygudan çok kere yoksun bulduklarından maiyetlerindeki personelin iç duygularına nüfuz edemezler.

Bilhassa yüksek tahsil yapıpta hayal aleminde kendilerine mevkiler veren arkadaşlarımızın, bu gibi yöneticilerin emirleri altındaki hayal saraylarının yıkıldığına ben çok şahit olmuşumdur.

5 — Oturduğu koltuğu ister lâıyk olsun ister olmasın, her yöneticide mevcudu değiştirme temayülü görülmektedir.

Bu değişiklik faydalı olduğu gibi lüzumsuz ve zararlı da olabilmektedir. Saniyen, kütlede muhafazakâr bir zihniyet olduğundan, yöneticinin değişmeleri kabul ettirmek, inandırmak surctiyle yapması gerektiği halde, çok kere bu gereğe uyulmaz.

6 — Yöneticinin yerine göre yetkisini kullanması, yerine göre de grup, komisyon çalışmaları yapması lüzumlu ve faydalı olduğu halde, bu yönden de çok değişik görüş ve tutuma sahip yöneticiler vardır.

(Müessesemde) mevcut yönetmelikler yöneticinin ve grupların görevlerini bütün ayrıntıları ile verdiği halde, bunu iyi uygulamayan yöneticiler çoktur.

7 — İşyeri huzursuzluğu yüzünden işyerlerinde gruplaşmalar, kulis faaliyetleri olur. Yöneticiler bunun nedenini ekseriya tam manasiyle takdir edemiyorlar ve tedbir de alamıyorlar. Maalesef bu durumda ard niyetli bazı personelin kendisine yalan yanlış bilgi getirmelerine fırsat veren yöneticilere de rastlanmaktadır.

8 — Yönetici, maiyetini yükselebilmek ve dolayısıyla işyerine faydalı olabilmek durumuna getirebilmek için teşvik edici hassalara sahip olmalıdır. Bu zihniyete zerre kadar sahip olmayan, vurdumduymaz yöneticilere çok rastladım.

9 — Yöneticide liyakat-verim-beşeri ilişkiler gibi üç mefhumun bulunması gerektiği halde, her üçüne de sahip olmayan kimselerin üst yönetime geldiklerini gördüğüm gibi, bu üç vasfa lâyıkiyle sahip kimselerin bu gibi yöneticiler emrinde çalışmak zaruretine itildğine de şahit oldum.

10 — Yöneticinin kıskanç, kendine ve etrafına güveni olmayan kimselerden asla olmaması gerekir. Böyle kimseler başında bulunduğu müesseseyi felce uğratırlar. Maalesef bu hususa da kâfi derecede önem verildiğine rastlamadım. Hatta deli mizaçlı adamların getirildikleri üst kademelerde personeline cehennem azabı yaşattıklarını gördüm.

11 — Yöneticinin herhangi bir göreve başladığında ilk işi hedef tespiti ve buna göre planlama yapmasıdır. (Müessesemde) bu konu benimsendiği yöneticiye sadece uygulamak kaldığı halde bunda da iyi bir uygulama yapamayan yöneticiler bulunmaktadır.

12 — Yöneticinin en önemli özelliklerinden birisi de otoriter olması, iyi bir koordinatör olmasıdır. Bu hususta çok zayıf yöneticilere rastlamışım. Kendine zararı yetmiyormuş gibi, ikinci, üçüncü derecedeki yöneticilerin otoritelerinin sarsılmasına yol açtıkları gibi, koordinasyona riayet etmemek suretiyle iş disiplini de bozmaktadırlar.

13 — Yönetici politik baskılara göğüs gerebilecek karakterde kimselerden olmalıdır. Ben, «neden gâvura ihracat yapıyorsunuz, tüccar şikâyet ediyor» diye bizlere çıkışan politikacılara rastladığım gibi, buna benzer çok olayın şahidi olmuşumdur.

14 — Yönetici, kontrol organını bir ucube gibi, demoklesin kırkıcı gibi görmemelidir. Memuriyet hayatımda, sadece diplomasından başka müktesabati bulunmayan, yöneticilikten en ufak nasibi

olmayan, hatta kıskanç tabiatlı müfettişler gördüm. Bu kimseler, yönetici bulunduğu ahval ve şartlar altında en iyi neticeyi elde edebilen insandır formulünü maalesef bilemediklerinden, yöneticileri dar kalıplar içinde hareket etmek suretiyle verimliliği ikinci, üçüncü plana itme yoluna sevk ediyorlar. Bu müfettişler Akademiler ve benzeri yüksek öğrenim kurumlarından mezun kimseler olduğuna göre, teftiş mekanizmasının ne derece önemli olduğu hususunun iyi aşılması gerektiği kanaatındayım.

15 — (Müessesemin) 30-40 kadar fabrikasında yönetim, organizasyon, personel ve diğer konularda maalesef mevzuatta aynı olduğu halde muazzam farklılık vardır. Bu farklılığı teşbihte hata olmasın, Avrupa ile Türkiye arasındaki fark kadar diyebilirim. Her kurumda olduğu gibi (Müessesemde de) çok sık yer değiştirildiğine göre bu atmosfer içinde nasıl başarı sağlanabilir.

16 — Yönetici elinde sihirli sopa olan bir insan değildir. Kendisine nasıl bir işyeri ve insanlar verilmişse, onlarla çalışmak mecburiyetindedir. Bu yetmiyormuş gibi, yeniden tayinlerde bazan fikri ve rızasına bile başvurulmaz.»

Özel kesimde oldukça büyük bir fabrikanın yöneticisi ise Türkiye'nin yönetim-organizasyon-personel sorunlarına ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir :

«İşletmelerimizde göze çarpan, önemli bir sorun olarak denge-  
siz işbölümünü ele almak istiyorum. Çoğu işletmelerde bir işbölümü tabii ki vardır. Ancak yine bir çoğunda bu işbölümü yöneticilerin yanlış tutumuyla kâğıt üzerinde, organizasyon planlarında kalmaktadır. Sık sık rastlamışızdır. Bir yönetici şöyle konuşmaları severek yapar : «Astlarıma şu yetkileri verdim. Şu görevi kendisine aktardım. Bakalım ne olacak? -Zaten böyle yapmalıyız. İnsanlar sorumluluk taşımaya alışmalıdırlar.» Veya, «kim bir işle sıkı sıkıya meşgul ise, en isabetli kararları yine o verir.» Fakat çoğu kez yine aynı yönetici bu yetki göçerme işini o hale sokmuştur ki, yetki verdiği o kimseden devamlı enformasyonlar, raporlar talep eder ve yine bu haberleşmeyi o kimsenin davranışlarına tesir etmek için, kararlarına yine de bir yön vermek arzusuyla ve nihayet işi kendisi idare etmek için kullanır. Ve şöyle der : «Efendim, benim de sorumluluğum var, ne olup bittiğini bilmem gerekir.» Bu tutumunda ne bir hata, ne bir inkozequenz ve ne de sessizce şunu savduğunu farketmez : «Kimseye itimat edilmez.» Veya «ne de ol-

sa, yine de benim kadar isabetli karar veremez onlar.» gibi... Yani kısacası, sağ elinle yetkiyi verir, sol elinle, kendisi bile farketmeden, bu verdiği yetkiyi geri alır. Bir an için yetkili duruma getirdiği insanları tekrar yetkisiz şekle sokar. Kendisine bu durumu açıklaması teklif edildiğinde, meydana çıkan olumsuz durumu inkâr ettiği gibi, böyle bir tutumunu yalanlar bile... Bu durumun çok rastlandığı işletmelerde sonuç şöyle oluyor : Sözde işbölümü yapılarak, o işi yapması için yetki verilmiş kimse, yapmak zorunda olduğu işi tam yapmamaya başlıyor ve yetkileri geri alındığı için, zamanla işin bütün kontrolünü yöneticiye terk ediyor. Pratikte buna benzer ve üretimin akışını bozan ne gibi olaylar oluyor.

Örnekleri çoğaltmak mümkün ise de, sık sık rastladığım bir şeklini anlatabilirim. Otomatikleşmesi ileri fabrikalarda birçok arıza ve hatalar fabrika çalışırken farkına varılabilir. Çok kısa duruşlarla, yerinde müdahale edilerek, arıza büyümeden (ki mühim olan da budur), kalite ve hatta makine bozulmadan durum düzeltilbilir. Ancak çoğu kez arıza olması kuvvetle muhtemel bir yerde bulunan bir sorumlu işçi, bu durumu önceden haber vermez. Ya arızayı diğer gelecek vardiyaya aktarmak ister, ya da: «Bana ne, teknik müdür gelsin görsün, ustabaşı arayıp bulsun» düşüncesiyle hareket eder, aldırmaz. Çünkü yetkilerinin çoğu alınmıştır. İşbölümünün kendisine sağladığı hiçbir yetki kalmamıştır.

İşte böyle durumlarda yöneticilerimizin hemen hepsi, kabahati bir kere olsun kendilerinde arayıp, bulmaz, her defasında başkalarına yıkarlar. Onların kabiliyetsizliğine, alâkasızlığına ve tembelliklerine yorarlar aksaklıkların tümünü. Fakat bir kez olsun yöneticinin bu konuda iflas ettiğini, uygun olmayan denetleme sistemini uyguladığını kabul etmezler.»

Öte yandan yine özel kesimden bir firma temsilcisi, Komisyona «Personel İdaresinin Organizasyon Şemasındaki Yeri Ne Olmalıdır?» başlığı altındaki ilginç şu görüş ve izlenimlerini sunmuştur:

«Personel servisi bu yönden talihsiz bir bölüm olagelmıştır. Çok kısa olan tarihî gelişimi içerisinde, bazan muhasebe servisinin, puantörlük ayarı bir şubesi, bazan da imalat bölümüne bağlı bir kısım hüviyeti ile görünmüştür. Bu idarenin sorumluluğu da sevk ve idare esaslarına göre bilgilendirilmiş bir yöneticiye değil, ekseriya, emniyet görevlerinden emekliye ayrılmış, yeteneksiz bir elemana tevdi olunmuştur.



Bugün de maalesef bu uygulama az veya çok izlerini sürdürmektedir. Aslında işletmeciliğin insan unsurunu ele alan bu dalın, çalışanları işletmenin ana hedeflerine yöneltecek ve bu alanda gaye birliği sağlayacak bir ortamın teşekkülü için beşeri münasebetler, motivasyon, haberleşme, eğitim, endüstriyel ilişkiler gibi konularda uzman olarak yetişmiş tecrübeli yöneticilere ihtiyacı açıktır.

Beşeri unsur idaresi, asgarî makine ve sermaye idaresinden daha önemli bir faktör olmaktadır. Bu konunun yeterince anlaşılması veya ihmali sonucunda, birgün gelmiştir ki organizasyonun en başında bulunan genel müdür, kendisini personel departmanı işlerinin tam orta yerinde bulmuştur. Ancak iş işden geçmiş, yeterli bilgilerle donatılmamış, daha doğrusu özel eğitim ve ihtisas isteyen dalda kifayetsiz formasyona sahip bulunmamış genel müdür dahi meselelere bir çözüm yolu bulamamıştır. Özellikle sendika-işveren-toplu sözleşme konularında telâfisi imkânsız zararlara yol açan davranışlar meydana getirilmiştir.

Özet olarak kısaca denilebilir ki, artık personel işleri ayrı bir fonksiyon ve dalında ihtisaslaşmış, tecrübe kazanmış müstakil bir departman olarak görünmektedir. Kararların süratle ve yetenekli yöneticiler vasıtasıyla alınması ve baş sorumlu genel müdüre, bölümün problemlerine yeteri kadar âşına olmayan aracı müdürler yolu ile değil, meselelerini bizzat savunan ve aktaran, bunların sorumluluğunu taşıyan kendi başındaki yöneticisi ile doğrudan doğruya bağlı bulunması iktiza etmiştir.

Bazı organizasyon çeşitlerinde, bu işler bir komisyon aracılığı ile çözümlenmekte ise de, komisyon çalışmaları yeterli, süratli ve isabetli sonuçlar alınmasını güçleştirmekte bulunmuştur. Komisyonlar yavaş işler, sorumluluklar paylaşıldığından meseleler üzerinde gerektiği kadar durulmaz, o konuda ihtisas sahibi olmayan üyeler yanlış kararlar alınabilir. Uygulamada da böyle olmakta, ya diğer üyeler işlerini benimsememekte veya komisyon başkanı, üyeleri istediği karar doğrultusunda yöneltebilmektedir.

Potresi milyonlarca lira tutan bir atom reaktörünün alınması işi bir komisyondan 10 dakikada geçebilmiş, fakat, personele çay kahve masrafı olarak aylık bir ödenek ayrılması maddesi çalışmaların bir saatini almıştır. Zira sonuncu işde, günlük hayat tecrübeleri ile azçok bir kanaat sahibi olan bütün üyeler, karşılıklı tartışmalara katılmışlardır. Son olarak üç kişiden müteşekkil bir komis-

yon müzakerelerini mizahî yolla anlatan bir fıkrayı nakletmekle iktifa edeceğim : «Birisi dinler ama iştirmez, diğeri iştir ama dinlemez, nihayet üçüncüsü hem dinler ve iştir, ancak anlamaz.»

Bütün bu belirtilenlerden bir sonuç çıkarmak gerekirse, personel departmanı, organizasyonda müstakil ve sorumlu bir fonksiyon olarak doğrudan doğruya genel müdüre bağlı bir kuruluş niteliği kazanmalı, aksine uygulamalardan vazgeçilmelidir.»

Yönetim-Organizasyon-Personel Komisyonunda bu alanda ortaya atılan sorunların nedenleri ve çözüm yolları önerilerini de aşağıdaki gibi kamu, özel kesimlerdeki işletmeler açısından, bir de her iki kesimi ortaklaşa ilgilendiren genel açıdan bölümlendirip, incelemek olurludur.

## KAMU KESİMİNDEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM - ORGANİZASYON . PERSONEL SORUNLARININ NEDENLERİ VE BAZI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1 — Kamu kesiminde birbirinden farklı kuruluşların tek düzene sokulması çabaları bu sorunun nedenlerinden olmaktadır. Öte yandan söz konusu kuruluşları yöneten kişilerin atanmasında ehliyete bakılmamakta, bu konuda politik kararlar öne geçmekte, yöneticiler sık sık görev değiştirmektedir.

2 — Kamu kesiminde birçok kuruluşun kuruluş kanunu ya bulunmamakta, ya da çok eskiden çıkmış olmaktadır.

3 — Adama iş bulma nedeni ile kamu örgütleri durmadan kadro şişkinliğine uğramakta, örgüt şemalarında bir türlü revizyona gidilememektedir.

4 — Kamu kesiminde, personel kanunu yetersiz kalmakta, ayrıca kamu işletmelerinin bakanlıklara bağlı olması, onları büyük bir politik baskı altında bırakmaktadır.

5 — Kamu kesiminde, yaşlılığa, tembelliğe çalışma güçsüzlüğüne prim veren «kıdeme» dayalı son derece geri ve yanlış bir ücretleme politikası güdülmektedir.

6 — Kamu kesiminde personel kanununa giren işgörenlerin statik, iş kanununa girenlerin dinamik statüde kalmaları büyük ücret adaletsizliğine yol açmakta ve Türkiye’de aynı işi yapanların,

aynı statüye alınması işi henüz gerçekleştirilmemiş bulunmaktadır.

7 — Türkiye’de özellikle İktisadi Devlet Teşekküllerinde verimlilik ile ücret zammı bağıntısı kesilmekte, sendikalar verimlilik olmadan da ücret zammını devletten alabilmekte ve genel olarak sendikaların ücret ile menfaat artışı taleplerinde herhangi bir ölçünün düzenleyiciliğinden yoksun kalmaktadır.

8 — Kamu kesiminde politik tercihlere pek sık başvurulmaktadır.

9 — Kamu kesiminde statü kargaşalığı ile işletmeler arasında statü değişikliklerinin ve bunların olanakları birbirinden çok farklı nitelik göstermektedir.

10 — Kamu kesiminde ücret ve statülerde belli standartları kayabilecek güçlü bir personel ve organizasyon dairesinin bu konuya önemli çözümler getirme olanağını sağlayabilmesi gerçekleştirilmelidir.

11 — Personelin gerek hizmet içinde gerek hizmet dışında eğitimi sorununa çözüm olarak, belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerde hizmet içi eğitim yapma mecburiyetinin konulması, gece veya akşam sanat enstitülerinin açılarak işçilerin buralarda bilgi ve tekniklerini geliştirip, ustabaşı olabilme olanaklarının artırılması, ayrıca ustabaşların gece devam edebilecekleri akşam mühendislik okullarının açılarak buralarda eğitim görüp, dışarıdan gelen yeni mezun mühendislerin önlerine geçmelerinin engellenerek, kendilerinin yükselmelerine destek olunması, öteyandan yıllardan beri özel sektörün tecrübeli eleman ihtiyacını karşılama görevini adeta üzerine almış gibi görünen Kamu İktisadi Teşebbüslerinin bu durumlarına son verip, yetişmiş elemanlarını dışarıya kaçırmalarına engel olacak tedbirlerin alınıp, teşvik unsurlarının sağlanması yolları araştırılmalıdır.

## ÖZEL KESİMDEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM-ORGANİZASYON-PERSONEL SORUNLARININ NEDENLERİ VE BAZI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1 — Özel kesimde şirketlerin aile tipi olması, planlamada ciddi tutum gösterilmesini engellemektedir.

2 — Özel kesimde yetki ve sorumluluklar idare heyeti ve baş yöneticide toplanmakta, öte yandan başta Ticaret Kanunu olmak üzere ilgili mevzuat Türkiye’de merkeziyetçiliğe yol açmaktadır. Bu konuda öncelikle mevzuat değişikliğine gidilmesi kaçınılmaz bir durumu ortaya koymaktadır.

3 — Özel kesimde iş güvenliğinin olmadığı, yöneticilerin yükseleceği mevkilerin sırasında çok sınırlı bulunduğu, yöneticinin yetkisini göçermediği, beşeri münasebetlerde önemli noksanlıklar gösterdiği; ayrıca örgütlerde temel bir zayıflık olarak ikinci adama yer verme anlayışının gelişmediği görülmektedir.

4 — Özel kesimde işletmeler küçük nitelik taşımakta, yöneticiler aynı zamanda patron bulunmakta, şahıs şirketi tipinde yaygınlık görülmekte, sermaye şirketleri de aile şirketi özelliği göstermektedir.

5 — Özel kesimde örgüt şemasının yapılmasına basit bir düşünceyle başlanmakta, bu konuda genellikle tasarruf düşüncesiyle hareket edilmesi nedeniyle yetersiz kalınmaktadır.

6 — Yeni kurulan özel işletmelerde, kuruluş sırasında yöneticilere yüksek ücretler verilmekte, ancak düzenin kurulup, işlemeye başlamasıyla bu yöneticilerin işlerine son verilmektedir ki bu da işletmelerin yönetici devir hızının, bunların yönetimlerine son derece zararlı olacak nitelikte arttırmaktadır.

## TÜRKİYE’DEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM-ORGANİZASYON-PERSONEL SORUNLARININ ORTAK NEDENLERİ VE BAZI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1 — Planlamada beşeri unsur ihmal edilmekte, bu unsur üzerinde gereği gibi durulmadığından çeşitli planlama sorunları çıkmaktadır. Bunun için insanı örgüte bağlayıcı teşvik öğelerinin sağlanması gerekir.

2 — Millet olarak plan yapmama konusundaki geleneksel zayıflığımız, planlama çabalarında başarısızlığa yol açmaktadır. Bu konudaki alışkanlığımızı değiştirecek eğitime gerek vardır.

3 — Yönetimin (I) Nolu sorununun ağırlığını hafifletmek için işe adam ilkesine uygun olarak bu sorunu çözecek nitelikteki elemanların işletmelere alınmasını gerçekleştirecek her türlü olanığın sağlanması gerekir.

4 — Yönetimin (I) Nolu sorununun başlıca nedenlerinden olarak örgütlerin ya alt ya da üst basamak yöneticilerinin yetersiz olduğu, ayrıca merkeziyetçi yönetimin kolaylığı karşısında genellikle bu yolun izlendiği ortaya çıkmaktadır.

5 — Yönetici yetkisini henüz göçerme safhasında kendi sorumluluğunun ağırlığını daha fazla duymakta, bunu tekrar geri alma eğilimi göstermekte, bu arada üst basamaktakilerin gereksiz müdahaleleri ile alt basamaktakilerin sık sık geçirdikleri tereddütler, (II) nolu yönetim sorununun çözümünü daha da güç duruma getirmektedir.

6 — Uzmanlaşmış elemanların işletmelerde işe alınmasında çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır.

7 — Yetki ve sorumluluk dağıtımı isbatlı yapılmayıp, görev sınırlarının belirlenmesinde yetersiz kalınmakta, çoğu kez yetki göçerildiği halde, sorumluluktan uzak kalınıp, bundan bir bakıma kaçılmaktadır.

8 — Türk eğitim sistemi kişiyi, kendi başına iş yapabilecek, bağımsız kişilikte yetiştirmekten uzak kalmakta, yaratıcı olmayan, ezberci, düşünce yapısı geliştirilmemiş bir biçimde okul sıralarından ve sınıflardan geçirip, gerçek anlamıyla yetiştirmeden iş hayatına çıkarmaktadır.

9 — İşletmelerde çalışanların başarı ölçüsünü saptayacak yollara girilmemekte, yöneticide beşeri ilişki yeteneğini, cesareti geliştirip, kıskançlık duygusunu zayıflatacak bir eğitimin uygulanmaması sonucu, işletmede herkesin yöneticiyi taklide çalışan, fakat ona destek olamayan, zayıf bir tutum içine girmesine yol açılmaktadır.

10 — (II) Nolu yönetim sorununa çözüm getirmek üzere, çoğu kez yaptıkları hataları başkalarına yükleyen üst basamak yöneticilerine mevzuatta ceza verici hükümlerin getirilmesi, karar alma yetkisinin örgütlerde mümkün olan en alt kademeye kadar indirilmesi, üst basamak yöneticilerinin politik ve kayırcı atanmalarla değil, alt basamalardan eğitilmiş olarak içerden terfi sistemiyle göreve getirilmesi, örgütlendirmede sağlam yollara girilip, iş analiz ve tanımlarının kesinlikle yapılması gerçekleştirilmelidir.

11 — Başta hizmet içi olmak üzere, genellikle eğitim çabalarında yetersiz kalınmaktadır.

12 — Adil ve gerçekçi ücret politikası izlenmeyip, «adam sendeciliğe» yer verilmektedir.

13 — (III) Nolu yönetim sorunlarının nedenleri arasında işlerin tanımlanmayıp, örgüt şemalarının çıkarılmaması, hizmetlerarası bağlantının kurulmayışı ve bu arada aslında yeterli olmadıkları halde çeşitli yan etkilerle makam elde etmiş kişilerin işlerini yürütmede büyük noksanlıklar göstermeleri yer almaktadır.

14 — Alt basamakta çalışanlar, işden çok kendilerini düşünmekte, alt ve üst basamaklar arasında otomatik haberleşme sistemi kurulmamış bulunmaktadır.

15 — Yöneticinin yönetim eğitimi görmemesi, yönetimdeki bilgisizliğini müesseseye karşı ilgisiz kalarak kapamaya çalışması, yöneticinin yetişmesinde teori, mesleki bilgi ve tecrübe arasında bütünlüyleyi ilişkinn sağlanamayıp, yöneticiye çok taraflı hareket yeteneğini kazandıracak eğitim yöntemlerine girilememesi (IV) nolu yönetim sorununun temel nedenlerinden olmaktadır.

16 — (IV) nolu yönetim sorununa çözüm getirmek üzere, adama göre iş politikasından vazgeçilip, işgörenlerin işletmenin amacı ve çalışmasına uygun eğitime alınması, yöneticilerin işlerini yakından izleyip, gerek bütünüyle içinde çalıştıkları örgütü, gerek kendi örgüt birimlerini ayrıntılarıyla çok iyi tanımaları, üst basamakta bölümlerarası ilişkilerin isabetli olarak düzenlenmesi, eğer varsa örgütte bu konuda çalışma yapan plancıların söz konusu çabalarından ilgili örgüt birimleri ve yöneticilerinin haberli kılınması, yönetim kurulları ile yöneticiler arasında işbirliğini gerçekleştirip, iki kesimi birbirine bağlayıcı fonksiyon görecekt yürütme (icra) komitelerinin kurulması yolları üzerinde durulmalıdır.

17 — İşlerin olup bittikten sonra denetlenmesinin nedenlerinin başında, Türkiye’de iş bitmeden kimseyi suçlamamanın mümkün olmamasının gelmesi ve bunun toplumun köklü bir zihniyet zayıflığı olarak görülmesi gelmektedir.

18 — İşletmelerde denetim organları bağımsız çalışmamakta, bu arada (V) nolu yönetim sorununun çözümü ile ilgili olarak, kişisel engellerin eğitimden başka bir yolla yenilmesi olanağı da bulunmamaktadır.

19 — Yönetimde merkeziyetçiliğe gidilmekte, planlar yapılırken ayrıntılara hiç inilmeyip, çok genel düzeyde kalınmakta, çalışanla-

rın başarı ölçülerinin tespit edilmeyişi yanında, haberleşme kanalları da yeterli biçimde kurulup, işletilememektedir.

20 — Denetimle ilgili olarak toplumda ve devlet anlayışında vatandaşın devlete karşı «suiniyetli», memurun da devlet işlerinde «suistimalci» olarak kabul edilmesi yüzünden denetim düzeninin hatayı düzeltici, öğretici nitelikten uzaklaşıp, zorla hata çıkarıcı, yol açılmaktadır.

21 — (V) nolu yönetim sorununun çözümüne yardımcı olmak üzere, işletmelerde veri toplayıp, bunları değerlendirecek istatistik servislerinin kurulması, yeterli denetim kadrosuna örgütte yer verilmesi, denetimde samimi tutum sağlayacak yollara gidilmesi sağlanmalıdır.

22 — (VI) nolu yönetim sorununun başlıca nedeni arasında, yöneticinin kendisine güvenemeyip, ilerde şimdi tuttuğu makamı bir daha elde edememe endişesini taşıması ve personeli ile uğraşmaması başta gelmektedir.

23 — Plan ve sistemlerde bir örneklığe (yeknesaklığa) gidilmekte, dolayısıyla çeşitli uygulamaların öğrenilme olanağı bulunmamaktadır.

24 — (VI) nolu yönetim sorununa çözüm olmak üzere, yöneticiye yetiştireceği iki elemanın yardımcı verilmesi, yardımcı elemanların yönetici toplantılarına katılmalarının sağlanması, yöneticinin her yıl mutlaka izne çıkmasının teşviki, astlarına yetki vermeye zorlanması, işletmeye yetişme arzusu güçlü elemanların alınması, yetiştirici durumundaki yöneticinin yetişecek olan elemanın genç olma korkusunun giderilmesi, işgören seçimine dikkat edilmesi, işletmede vekâlet müessesesinin kurulması ve yetiştirmenin belli bir fonksiyon olarak bir şubeye bağlanması yolları araştırılmalıdır.

25 — Örgütte amaç iyi saptanmayınca, iş bölümü yapılamayıp, iş akışı düzenlenememekte, dolayısıyla örgüt planlamasına da gidilmemektedir.

62 — Örgüt yapısı, örgütün dar boğazlarına göre yapılmamakta, kopyacı bir düzenle planlamaya gidilmekte, bünyenin tanınması yolları araştırılmaktadır.

27 — (I) nolu organizasyon sorununa çözüm olarak, fonksiyonel örgütlenmeye gidilmesi, işletme kurulurken kritik yol analizi

yapılarak, amaçlar ve amaç yollarının buna göre saptanması, denetleme raporlarının gizlenmeyip, bu konudaki noksanlıkların açıklığa kavuşması sağlanmalıdır.

28 — Örgüt yapısında merkeziyetçiliğe yer verilmekte, örgüt biçimleri işletme yapısına uygun olmamakta, bünyenin tanınması çabası gösterilmektedir.

29 — İş tanımları yapılmamakta, başarı ölçülerinin saptanması yoluna gidilmemektedir.

30 — Türkiyede' örgütlerde genellikle fazla uzmanlaşmaya gidilmemekte, bir kişiden çok şey yapması beklenmekte, büyük çapta bilgi yetersizliği ile karşılaşmaktadır.

31 — (II) nolu organizasyon sorununa çözüm getirici bir yol olarak, işletmelerde organizasyon ve metot birimlerinin kurulup, sorunun köklü biçimde ele alınması sağlanmalıdır.

32 — Türkiye'de işletmelerin başyöneticileri, günlük işlerle çok meşgul oldukları için kurmay hizmetlerinden pek yararlanma fırsatını edinememektedirler.

33 — Kurmay birimlerinin yöneticileri ile komuta kanalındaki yöneticiler birlikte toplantı yapamamaktadırlar.

34 — Kurmay yöneticiler genellikle, komuta kanalındakilerin hata sorumluluklarını üzerlerine attıkları kişiler olarak görülmektedirler.

35 — Başyönetici kendisini örgütte vazgeçilmez adam durumuna sokmakta, öte yandan komuta kanalındaki yöneticinin bilgisinin olması durumunda, kurmay yöneticinin hizmetinden yararlanmak istemeyip, işbirliğinden kaçınmakta, ayrıca komuta zincirinde atlamalar yapmaktadır.

36 — Komuta yöneticisinin kurmayını dinlememesi yanında, kurmaylar da kendi görevlerini hazmedemeyip, orunları komuta basamağına çok yakın olduğunda ve özellikle birlikte karar alma durumunda, komuta yöneticisinin üzerine çıkma eğilimi göstermektedirler.

37 — (III) nolu organizasyon sorununa çözüm getirmek üzere, büyük işletmelerde yerinden yönetime gidip, her örgüt birimine



kendi kurmayları ile yönetim düzenlerini kurma fırsatının verilmesi yerinde olabilir.

38 — İşletmelerde yöneticiler gayri ciddi bir yönetim tutumu içine girip, resmi örgüt kurallarına uymamaktadırlar.

39 — Başyöneticiler, örgüt yapısındaki farklı grupları tanıyacak sosyal kültür yönünden yetersiz kalmakta, ayrıca örgütün biçimsel olmayan gruplarından yararlanma yollarını araştırarak nitelikleri taşımamaktadırlar.

40 — (IV) nolu organizasyon sorununa çözüm olarak, yöneticilikte atanma yerine seçim yoluna başvurulması, yöneticide müesese bilincinin yerleştirilmesi örgütün biçimsel olmayan önderlerinin kazanılması, kayırcılıkla mücadele edilmesi, şikâyet müessesesinin değerlendirilerek, işgörenlere haklı işlem yapılması çareleri üzerinde durulması yerinde olur.

41 — (I) nolu personel sorunun nedenlerinden biri, ekonomide yatırım yetersizliğinin gizli işsizliği arttırması olmaktadır.

42 — İş analizleri yapılmamakta, işin niteliğine göre norm kadrolar saptanmamış bulunmaktadır.

43 — Fazla çalışmanın karşılığının olmaması nedeniyle, alt basamaklardan işletmeye adam alınması konusunda, yukarı basamaklara baskı yapılmaktadır.

44 — İşsizlik sigortasının henüz gerçekleşmemesi, ayrıca 440 sayılı Kanuna göre özel teşebbüs niteliğinde ticarî zihniyetle çalışması gereken İktisadî Devlet Teşekküllerinin kendilerine özgü personel kanunlarının daha çıkarılmamış bulunması, ayrıca bu teşekküllerin başta ücret olmak üzere birçok konulardaki karar yetkilerinin kendilerinde değil, çok ağır bir mekanizme ile işleyen bakanlar kuruluna ait olması, İktisadi Devlet Teşekküllerinin bünyesine uygun sınıfların belirmesi çözüm yoluna henüz gidilmemesi sonucunu doğurmaktadır.

45 — Yöneticiler, iş ve işgören değerlemesi ile ücret araştırması tekniklerine yabancı kalmaktadır.

46 — İş değerlemesi tekniğinin uygulanması ile sendikacılığın Türkiye’de yaygınlaşması aynı zamana rastlamış ve başlangıçta sendikaların dayandıkları «eşit işe, eşit ücret» ilkesi sonradan uygu-

lamada «herkese eşit ücret» gibi son derece sakıncalı bir politikaya dönüşmüştür.

47 — İlgili yüksek öğretim kurumlarında öğrencilere iş ve işgören değerlemesi tekniklerinin iyi öğretilmemekte, bu konudaki bilgiler sadece kulak dolgunluğu amacıyla kendilerine aktarılmaktadır.

48 — İş ve işgören değerlemesi yöntemlerinin dinamik sistemlerle yürütüleceği gözden kaçırılmakta, bir kere yapıldıktan sonra bir daha üzerinde durulup, değişen koşullara intibak sağlanamamakta ve bunların işletmelerde uygulanması bazı özel danışman firmalarca çok pahalıya yapılmaktadır.

49 — (II) nolu personel sorununun nedenlerinden olarak, sadece iş değerlemesinin yapılıp, iş de ücret adaletinin yapıldığının varsayılarak, aslında «eşit işe, eşit ücret» ilkesi yanında «eşit işe, eşit adam» ilkesine de dayanması gereken adil ücret yapısının, işgören değerlemesine gidilmediği için işgören yönünden adalet dengesinin bozulduğu görülmektedir.

50 — Türkiye’de resmi olarak bir işgörene «kötü» denilmesinin olanaksızlığı, kütlenin gittiği yere yöneticiyi de gitmek zorunda bırakıp, sonradan karşısına çıkan sorunların üstesinden gelebilecek bir yetersizlik içine girmesine yol açmaktadır.

51 — Memlekette adil olmayan bir vergi sistemine gidilmesi, geçim indirimi rakamlarının yükselen fiyatlar yanında «gülünç» bir nitelik taşıyan düzeyde kalması (II) nolu personel sorununun nedenleri arasında yer almaktadır.

52 — İşletme içinde yükselme olanaklarının tıkanması ile işletmenin içinde bulunduğu sosyal ortamın zayıflığı, çeşitli olanaksızlıkların ve diğer çevre koşullarının, ayrıca işletmeler arasındaki büyük ücret farklılıklarının işden çıkarmalarda önemli rol oynaması, (III) nolu personel sorununun nedenlerinden olmaktadır.

53 — Yüksek öğretim kurumlarında öğrencilere, mezun olduklarında kendilerinin iş hayatından kısa sürede çok şey beklemleri gibi yanlış bir inanca sahip olmalarına yol açan olumsuz etkilerde bulunmaktadır.

54 — (IV) nolu personel sorununun nedenlerinin başında işletmelerde personel yetiştirilmesinin belli plan ve programlara bağla-

namaması ve bu konuda işletmelerin hiçbir yerden destek görmeyip, yalnız kalmaları gelmektedir.

55 — Yüksek öğretim kurumlarında öğrenciler genellikle teorik bilgilerle yetiştirilmekte, bu konuda yüksek öğretim kurumları işletmelerle işbirliğine yanaşmayıp, teori ve uygulama arasında bağlantı kurmaktan kaçınılmaktadır.

56 — Okul sonrasında yöneticilerin yetişme olanaklarının bulunmaması, öğretim kurumlarının eski mezunlarını yeni gelişmelerden haberdar kılıp, onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak tedbirleri almaması, Türk Sevk ve İdare Derneği gibi dışardaki kurumların da eğitim hizmetlerini çok pahalıya yapması nedeniyle, işletme yöneticilerinin bunlardan da yararlanamaması, (IV) nolu personel sorununun nedenlerinden olmaktadır.

57 — Almanya'ya işçi gönderme sonucu, memlekette sanat enstitüsü mezunu, kalifiye işçi olabilecek elemanlar bulunmamakta, ayrıca sanat enstitülerine az sayıda öğrenci alınmakta ve bu okullar yurt ihtiyacını karşılamaktan çok uzak bulunmaktadır.

## SONUÇ

I. Türk İşletmecilik Kongresinin Yönetim-Organizasyon-Personel Komisyonunda çalışan ve uygulamadan gelen işletmecilerimizin bu alanda ortaya koydukları sorunlar ile sorunlara gösterdikleri nedenler ve önerdikleri çözüm yolları, Türkiye'nin işletmecilik konusunda ne derece ciddi koşulları olan bir ortam içinde bulunduğunu açıkça gün ışığına çıkarmaktadır. Söz konusu ortamın yönetim-organizasyon-personel kesimleri genellikle işletmeciliğin «insan» etkeninin ağır bastığı konu ve sorunlarını içermektedir. İnsan etkeni ise, Türkiye koşullarında tüm örgütlerde üzerinde en az durulan, sorunlarına pek önem verilmeyen, geçiştirme politikalarla işleri yürütülen, eski deyimleyle bir «idareî Maslahat» zihniyetiyle ele alınan bir etken olmaktadır.

Örgütlerimizin temel taşı olan yönetim sürecine gerek yöneten, gerek yönetilen olarak insan, herşeyden önce toplumun adı eğitim kurumları olan okullarından bir «hâfıza eğitiminden» geçerek gelmektedir ki, sosyal gelişmemizi engelleyen, en büyük çıkmazlarımızdan birisi bu **eğitim çıkmazımızdır**. Eğitim ve öğretimimiz, günümüzde elektronik makinelerin çok daha iyisini yaptıkları bellek

sınırını aşıp, düşünme mekanizmasına girmediği için, sadece işletmecilik değil, bütün alanlarda toplumumuzun bireylerinde bir «sorundan kaçış» olayının doğumuna yol açmaktadır. Halbuki sadece işletmecilik değil, bütün alanlarda gelişme herşeyden birey, örgüt ve tümüyle toplumun sorunlarını ortaya çıkarıp, bunların çözümlerini sağlayarak, yeni sorunlara ve çözümlere ulaşma anlamına gelmektedir. Günümüzde toplumların ilerilik ya da geriliği artık sorunlarının ileriliği ve geriliği anlamında kullanılmaktadır; yoksa sorunlarının ortadan kalkması veya sayılarının azalması değil. Her sorunun çözümü, ileri düzeyde yeni bir sorunun doğumuna yol açtığından, sorunlarına el atmayan kişi, örgüt ve toplumların belli bir gelişme süreci içine girmeleri olanağı yoktur. İşte işletmeciliğin yönetim alanında da sorunlarımızın ele alınmayışının başlıca nedeni, okullarımızda bireyleri sorun çözücü bir eğitimden geçirmeyişimizde toplanmaktadır. Bu durum dolaylı olarak organizasyon ve personel sorunlarımızın da gereğince tanımlanıp, çözülememesine yol açmaktadır.

Her alanda olduğu gibi, yönetim-organizasyon-personel alanında da öncelikle sorunlarımızın saptanması için teori ile uygulama bağlantısının kurulduğu bu tür kongrelerin sürekli olarak yapılması gerekir. Böyle bir çaba bir taraftan, uygulamacının sorunlarını ortaya koyma, diğer taraftan da eğitim ve öğretim kurumlarının toplumun gerçeklerinden uzak çalışmasını engelleyip, daha yapıcı, toplumun gelişmesine yararlı, kendi noksanlarını tamamlayıcı, uygulayıcılara da sorunlarında yol gösterici bir tutuma girmelerine yardımcı olacaktır.