

ELEKTRİK MÜHENDİSLİĞİ DERGİSİ

TEKZİP

Saffet GÜRTAV
Umum Müdür
İETT

Ihlamur Sokak 10/1 Yenişehir/ANKARA

Derginin Şubat/1969 tarihli, 146 sayılı nüshasının 14. sayfasında «SİLÂHDAR ELEKTRİK SANTRALI» başlığı altında İntişar eden ve İstanbul Yüksek Teknik Okulu Elektrik bölümü öğrencisi Fethi Alikoç İmzasını taşıyan yazı hakikate tevafuk etmeyip, art düşüncelerle kaleme alındığı görüldüğünden, durumu bilmeyenlerin yanılmalarına mahal kalmamak üzere bu tavihen tezkibimizin Derginin ilk çıkacak nüshasında aynı sayfalarda, aynı başlık ve puntalarla neşri rica olunur.

Santralin adı :

Staj yapılmış olan bu santralin tenkidine isminden başlanırken defaatle geçilmiş bulunan kapısındaki levhasına dahi dikkat edilmediği anlaşıyor.

Santralin su ve buhar çevresi zayıyatı:

Santralin müesses takatinin gereğine uygun, normal bir takat ve rejimde çalıştığı takdirde bu zayıyat hiçbir zaman % 5'i aşmamaktadır. Ancak bu santral, enterkonnekte sistem ihtiyacına göre verilen programa ve istihsâl kapasitesine göre elverişsiz şartlarla çalışma zorunluğunda kaldığından bu zayıyat mutlak değeri küçük kalmakla beraber nisbî olarak zaman zaman %7-9'a kadar yükselebilmekte ve fakat hiçbir zaman yazıda bahsolunduğu gibi % 20'ye yamamaktadır.

Kömür nakli :

Halen Haliç bir hayli dolmuş bulunmakla beraber, kömür vapurları bu santralin kuruluşundanberi ne rıhtımına ve ne de 1,5 - 2 km. kadar yakınma gelememiş (bulunmakta ve yazıdan, bu vapurların Haliç şehir hattı vapurları ile karıştırıldığı anlaşılmaktadır. Zonguldak havzasından 5-10 bin tonluk vapurlarla sevkolan kömür birkaç yıl eveline kadar Kasımpaşa önlerinde 250 tonluk salonlara vapur vinçlerle tahliye edilerek sevkolanurken birkaç yıldanberi Kuruçesme'de hizmete giren yüksek tahliye kapasitesindeki tesisattan faydalanılarak tahliye Kuruçesme'den ve eskisine nazaran daha sür'atli ve tasarruflu olarak yapılmaktadır.

Santralin giicü :

Santralin 6 gruptan mürekkep alternatörler toplam gücü 128,1 MW. değil, 145,6 MVA. olup Cosf değerlerine göre 122,5 MW ve yuvarlak olarak 120 KW dır. 3 No.lu grup arızalı olmayıp ihtiyaca göre ve elyövm çalışmakta ve bilcümle gruplar faal hâlde bulunmakta olup, hinhacette ve enterkonnekte devreden ceryan kesildiğinde bütün gruplarla hizmete geçilmekte ve Cosf 0,8 olduğu takdirde santralin 120 MWlık azamî gücü verilebilmekte ise de, şehrin gerektirdiği reaktif ceryan enterkonnekte sistemden sağlanmadığı gibi mahallerde Üretilmek sureti ile verilemediğinden bu açığın telâfisi de Silâhdara kaldığından sistemle paralel çalışma halinde umumiyetle 100 -110 MW. verilebilmektedir.

Personel :

Silâhdarağa Santralinin halihazır işçi mevcudu 484 olup, bunlardan 29'u Şebekeye ait bulunan briket ve künk imâlat harmanında mülhak olarak çalışmakta ve santral faaliyetinde çalışan işçi miktarı 455'den ibaret bulunmaktadır. Ayrıca 2'si Sanat Enstitüsü mezunu, 4'ü Tekniker. 3'ü Mühendis, 4'ü Yüksek Mühendis, bakiyesi Büro Memuru olmak üzere cem'an 17 Memur ve 1'i Mütihazsıs Doktor, diğeri Sivil Savunma uzmanı olarak 2 de mülhak Memur bulunmaktadır.

İşçilerin :

48 Adedi F Grubu Mütihazsıs : 60 Adedi C Grubu 3. sınıf usta,

83 Adedi E Grubu 1. sınıf usta : 37 adedi B2 Grubu Yard. sınıf işçi,

64 Adedi D Grubu 2. sınıf usta : 158 Adedi A Grubu Gayri Sanatkâr işçi,

5 Adedi G^ Grubu tş Makinaları ve diğeri vasıta Şoförü,

Bu işçiler sınıf kurslardan geçirilmiş olup, ayrıca iş başında eğitim suretile de devamlı olarak yetişmekte ve yaş haddi, ölüm, hastalık gibi eksilmelerde ilgili branşlar içersinde imtihanlarla mevcut eksilmeler telâfi edilmekte ve bu suretle personel, kabiliyetine tâbi olarak devamlı surette yetişip yükselme imkânına sahip bulunmaktadır.

Silâhdarağa Santrali blok sistemi, otomatik ve merkezî kumandalı veya 1 Kazan - 1 Makina - 1 Salt ve Kumanda dairesinden ibaret tipte bir santral olmayıp, 1913'de 15 MW. olarak hizmete girmiş ve şehrin İnkişafına muvazî gelişmelerle' bugünkü 120 MW'lık gücüne erişmiş, 3 ayn Kazan dairesinde 10 faal kazan, 3 ayn Makina dairesinde 6 faal türbo-alternatör grubu, 3 ayrı Pompa dairesinde faal 10 yüksek basınçlı elektro ve türbo-pomp grupları, 1 büyük kumanda dairesi, 10 ve 35 kV'luk ayn ayn Bara dairesi ve 7si 10/35 kV. yükseltici, 11'i 10/0,4 ve 10/0,2 kV'luk alçalUcu Trafo, Redresör, Konvertör ve Batari grupları, yövmiye 1200 -1500 ton kömür tahliye, nakliye ve ikmâl kapasitesinde 2 ayrı kömür tesisatı, yövmiye 150 ton kül tahliye, nakliye ve depolama tesisleri, saatte cem'an 40.000 m* kapasiteli 5 Gayger Süzgeç dairesi ve kanalları, yövmiye 300 ton kapasiteli Vayer Evaporatör dairesi ve 100 bin m^'lik bir sahaya dağılan bütün bu tesislerin büyüklü küçüklü 500'ü aşkın çeşitli tip elektrik motorları, alet ve cihazları ve müteaddit kazan, türbin, elektrik özel tamir atelyeleri ile normal mekanik tamir atelyesi ve çeşitli yardımcı mütemmim tesisleri ile istanbul gibi memleketin en faal şehrinin en önemli ihtiyacını 1913'den 1952 yılı 10. ayına kadar re'sen sağlamış olan ve halen de aynı zamanda dahil bulunduğu Kuzeybatı Anadolu Bölgesi ihtiyacından hissesine düşeni temin gayreti ile gece gündüz bilâ fâsüa çalışma zorunluğu içinde bulunan özel tipte bir santraldir.

Silâhdann kaydolan nevi şahsına münhasır kuruluş ve İşletme halinin gereği olan muhtelif hizmetleri ve eski tesislerinin bu işletme ihtiyacını aksatmayacak devamlı bakım, onarım ve periyodik umumi revizyon işleri serazat olarak değil, İş senelik izin, hafta tatili Kanunları ahkâmile, Toplu sözleşmeler icapları ve hastalık hâlleri muvacehesinde programlandığı ve düzenlendiği takdirde, yazıda 550'ye vardığı ifade olunarak çok olduğu beyan edilen personel miktarının hakikatta santral faaliyetinde çalışan 19'u Memur olmak üzere 474'den ibaret olarak çok az olduğu ile karşılaşacaktır.

Bu suretle ihtiyacın, yerine göre fazla mesai ve dahi karşılanabilmesinde büyük müşkülât içinde kalınmaktadır.

İşletme; Tablo Elektrikçisi, Makinist, Pompacı, Gaygerci, Ateşçi, Vayerci, Külcü, Kömürçü, İnzibat ve Kontrol ve İtfaiye ekiplerinden tereküp etmek üzere 8'er saatlik vardiya esasında,

Bakım ve Tamir Grup ve Ekipleri; 8-17 esasında normal olarak gündüzleri çalışmakta olup, iş icap ve İhtiyacına göre geceleri de çalışır.

Her iki kısmın ekipleri F Grubu Mühendisler veya E Grubu 1. sınıf Usta ile 2. ve 3. sınıf Us-

ta ve Yardımcıları personelden tereküp etmek üzere .bilgili, görgülü, iş disiplini ve güvenilir bir güçte iş yapmak kabiliyetindedir.

Vardiya hizmetleri ve diğer bilcümle İş ve faaliyetler, vardiya esasında daima görev başında bulunan Nöbetçi Mühendislerin gece ve gündüz devamlı kontrol ve nezaretinde bulunur.

Ayrıca Tamir ekiplerinin başında o kısmın Teknik Şef ve Muavini bulunduğu gibi, gerek elektrik ve gerek makinaya müteâllik bilcümle bakım ve onarım ve revizyon işleri bu sahalarda tam teknik selâhiyete sahip, yüksek elektrik ve yüksek makina Mühendisleri tarafından devamlı olarak İdare olunur.

Nöbetçi Mühendislerine, Santrala intisablarında bir staj devresi geçirerek bilcümle santral tesislerini, İşletmesini, personeli kavramak, tanımak suretile görevini güven ve aranan iş disiplini ile yönetme İktidar ve kabiliyetini kazandıktan sonra mes'ûl Nöbetçi Mühendisliği tevÖl olduğu gibi Müdürler dahil diğer bilcümle Mühendisler de Nöbetçi Mühendisliği devrelerini geçirmek suretile santralin bilcümle İşlerine ağâh ve hakim duruma girmek zorunluğundadır.

Bu suretle tabiri caiz ise, ŞUâhdar Santralının bilcümle personeli çekirdekte yetişme bir düzene tâbi bulunup, bu güvenli düzenin. arkasında da İETT. İşletmeleri Umumi Müdürlüğü imkân ve kudreti bulunmaktadır.

Bunun neticesi olarak hizmet yukarıdan aşağı gereken bilgi, görgü, İş disiplini ve birbirini tamamlayan koordine bir şekilde cereyan etmektedir.

Sistemin her umumi işletme düzeni bozulduğunda Silâhdann ayakta ve hizmet halinde kalabilmesi ve 1913 - 1922 - 1931 gibi çok eski tesislerle deyme santrala nasip olamayan tam takatini bugün dahi muhafaza eder hâlde. bu? Ummasının sebep ve hikmeti budur.

İşletme ve işlerin icabı olarak değişik zamanlarda göreve girme ve görevden çıkma, mahallî onarım İşine gitme, gelme gibi mevcut kesif faaliyetlerin düzeninin kavranamıyarak çalışan ve çalışmayan personelin kanştınıldığı, ağır ve tehlikeli işini güvenle yürüten personelin başboş zehabına kapılındığı, muntazaman akıp giden işlerin ardında ve üzerinde görünmeyen beyinlerin çalıştığının farkolanmadığı anlaşılıyor.

Sonuç:

1 — Kömür nakliyesinde tavzihi bulunduğu üzere yakıt nakliyatında bidayete nazaran vâkı kısmî bir değişiklik, hâsıl olan yeni bir İmkândan faydalanılmak suretile müsbet istikamette olarak sürat, zaman ve blnetlice maliyet tasarrufu sağlanmış olmasıdır.

2 — Her santralda çeşitli yönden bir problem teşkil eden soğutma suyu Silâhdarda da sıcaklığı ve pisliliği ile bir problem teşkil etmekte ve mümkün olan tedbirler alınmaktadır. Bu husustaki iş gücü ve materyal zayıfatı santral umumi faaliyetinin pek cüz'î bir kısmını teşkil etmekte bulunup, tabii bir etki olan ve tamamen ref i mümkün olmayan ısı etkisi de yeni kanallar inşası ve gerekli tarama tatbikatine mümkün olan asgarisine düşürülmüştür.

3 — Santral zemini kavi bulunmama ile beraber hiçbir inşaatın rastgele yapılmadığının akıldan bile geçirilmediği görülmektedir. Silâhdarda kurulmuş bulunan tesislerde arazinin zayıfı hesaba katılarak inşa edilmiş, bulunduğu şimdikiye kadar anî ve tehlikeli bir çöküntü ile karşılaşmamıştır. Bahsolunan çöküntü İslâhatı 1931'de hizmete giren ve memleketinde değil dünyada rekor seviyesine varan 190 bin çalışma saati geçiren ve geçen 34 yıllık bir çalışma süresince tedricen meydana gelen ve ikaz ucuna nazaran türbin başında 25 cm. ye yaklaşan mihveri bir çöküntü neticesinde ve başka müesseselerin hizmetten çıkarıp attığı mertebede bir grubun temel İslahatında içine alan bir umumi revizyonun yapılarak grubun yeniden kazanılmış bulunması ameliyesidir. Yeniden kurulması asgarî 25 Milyon liraya mütevakıf olan böyle bir grubun fonksiyonuna sahip olarak 1966 Kasımında hizmete iade olunan bu grubun) İslah ameliyesinde % 95'in üstünde kendi emeğimiz ve malzememiz kullanılmış olup, hey'eti umumiyesile değerlendirildiği taktirde ancak 1 Milyona yakın bir masraf ihtiyar olunmuştur.

Bu grubun Kasım/1966 başında hizmete girmesile şehirde ceryan tahdidini başladığı gün kaldırılmış ve bu suretle bilhassa şehir sanayii dolayısıyla memlekete Milyarla ifade edilebilecek bir kazanç sağlanmıştır.

4 — Santralin personel mevcudunun, içinde bulunulan şartlar muvacehesinde hatta kifayetsiz bulunduğu yukarıda, kısmında belirtilmişti. Burada en mühim nokta, bilhassa personelin is-

tendiği zaman piyasadan tedarikinin mümkün olamayan hususiyeti ve mahallen yetişme zorunluğudur.

5 — Şehir Santralları maliyeti, tabii olarak yüksektir. Memleketimiz şehir santralları içinde en düşük maliyete sahip olanı da Silâhdar Santralıdır. Bu santralların maliyet yüksekliğinde yakıt fiyatları faktörler arasında en mühim yeri tuttuğu da tabiidir. Bu arada Etibank tarafından yapıldığı belirtilen programların zararlı etkisi de tabiatile müessir olmakta ve Bakanlık talimatı ile teşkil olunmuş bulunan Elektrik Yük Tevzi Komisyonunca programların zarar derecesi büyük müşkülâtle ve kısmen izale olunabilmektedir.

Enerji ihtiyacının ve enerji tesislerinin büyük inkişafı ve ekonomi zorunluğu bölge santrallarının tesisini gerektirmiş ve bu suretle atılan kömür artıklarının, heba olan su enerjisinin, nakli ekonomik olmadığından yatan linyitin ve nihayet petrol rafineri tesisleri artıklarının kıymetlendirilmesi ihtiyaç ve gayesile büyük ve modern bölge santralları kurularak işletmeye konmuş bulunmaktadır.

Pek tabiidir ki Silâhdarın maliyeti bunlarla kıyaslanamaz. Ne varki bu ekonomik santralların yüksek rantabillitesinden lâyıkile faydalanılabilecek işletmeciliğe yanlamadığının bir delil ve neticesi olarak bu santralların İstanbul'daki maliyeti Silâhdar maliyet yüksekliğini adeta ortadan kaldıracak mertebelere varmış bulunmaktadır.

İçinde bulunulan bu hâl, ekonomik fonksiyonu esasen dolmuş bulunan Silâhdarın devri düşüncesinden evvel yapılacak daha büyük ve önemli işlerin bulunduğunu göstermektedir.

Netice olarak bütün müşkülâtle yardımcı aran ve bu hususta bütün imkânile müsbet hizmet hünelerini gösterebilen bir işletme için, memleketinde teknik bir otoriteyi temsil eden kıymetli bir Dergide olsa olsa selâhiyetli kimselerin realiteye uygun yapıcı bir tenkidinin yer alması beklenirdi.

YAYIN KURULU NOTU :

Şubat 1969 sayımızda yayınlanan «SİLÂHDAR ELEKTRİK SANTRALI» başlıklı yazıda santralin adı baştan sona kadar Silâhdar Santralı olarak yazılmıştır. Dolayısıyla Umum Müdür Sayın Saffet Görtav'm tarzine bir anlam veremedik. Yazıda «yanlış olarak Silâhtar, Elektrik Santralı olarak anılan» ibaresinde İKTİT istihdaf eder herhangi bir işaret mevcut değildir. Rastgele elimize aldığımız 1953 ve 1959 yılları

E.I.E. İdaresi haritalarında da Silâhtar Santralı yazılmıştır.

Umum Müdür Sayın Saffet Görtav'm soğutma suyu, kömür nakli ve personel fazlalığı konularında Fethi Alikoç arkadaşımızın gözlemlerini yalanlar mahiyette, gerek yazısının başında, gerekse sonuç kısmında söylediklerine ilâve edecek bir sözümüz yok. Sayın Saffet Görtav kendi ifadesiyle «çekirdekten yetişerek, güvenli bir düzenin arkasında İETT İşletmeleri Umum Müdürlüğü imkân ve kudretini» kullanırken, geç-

miğ yıllarda seleflerinin söylediklerini araştırıp incelemeye fırsat bulamamış, olmalı herhalde. Hakikaten Türkiye Birinci İstişarî Enerji Kongresine İETT Umum Müdürü olarak katılan Sayın Prof. Kâmuran Görgün bu konularda aynen şunları söylemişti (Bayındırlık Bakanlığı Şirket ve Müesseseleri Relsliğince derlenen kongre zabıtları, Ankara 1053, sayfa 43):

«Fakat böylece Silâhtar fabrikası da İnkişafının azami haddine varmış olacaktır. Zira ileride fabrikanın istihsal kudretinin artırılması imkânsız olması bile, bunu fevkalâde müşkül kılan sebepler mevcuttur. Ezcümle Silâhtar sahası Üzerinde son derece pahalıya malolacak takviyeler yapılmadan, yeni binaların inşasına imkân görülmemektedir. Saniyen Silâhtar fabrikasının soğutma suyu ve kömürle tağdiye şartları gaymmüsaittir. Kömür fabrikanın parkına nakledilinceye kadar iki defa nakil vasıtaları değiştirmektedir. Kondansörleri tağdiye eden soğutma suyunun sühnet derecesi yaz aylarında türbinlerin fena vakum sebebiyle verimlerini geniş ölçüde düşürmektedir.»

Diğer taraftan fabrikanın tesisleri 3 ayrı tip kazanla 6 ayrı takat ve modelde türbojeneratörlerden mürekkeptir ki, bu yüzden bakım ve işletme için daha fazla işçi kullanmak icabetmekte, yedek parçalarının tedariki güçleşmekte ve bütün türbojeneratör grupları aynı zamanda çalışırken aynı randımanı elde etmek mümkün olamamakta ve bu sebepten İstihsal masrafları zaruri olarak yükselmektedir.»

Yukarıya aktardığımız konuşmanın dili zamanın icabı biraz ağdalı İse de, görülüyor ki genç arkadaşımızın görüşleri Sayın Prof. Kâmuran Görgün'ün 1953 yılında söylemiş olduklarını doğrular mahiyettedir ve durumun 1953'den bu yana değişmediği hakikatini tezkib ile gizleyebilmek mümkün değildir.

Şehir santralleri içinde en düşük maliyete sahip olduğu ileri sürülen Silâhdar Santralının maliyet unsurlarını bizler de bilmek isterdik. Acaba ne kadar yakıt, ne kadar İşletme, ne

kadarı faiz ve ne kadar amortisman giderleridir?

Umum Müdür Sayın Saffet Görtav, yazısının başında ard düşünce mevcudiyetini ileriye sürüyor. Yayınlanan yazının başında «yazarın kişisel görüşleri» olduğu yazılı iken ve Derginin 10'uncu sayfasında, her sayıda olduğu gibi, «yazılardaki fikirlerin yazarlarına ait olduğu» tekrarlanırken, Odamızı töhmet altında bırakır şekilde ifadeler kullanmayı biz ciddiyetle bağdaştıramadık. Ard düşünce olsaydı, Umum Müdür Sayın Saffet Görtav'ın yalanlama yazısını yayınlanmadık. Yazı Mart 1969 ayı sonunda Odamıza geldiğine göre ve Mart-Nisan 1969 birleşik sayısı daha önceden başkaya verilmiş olduğundan, yalanlama yazısının yayınlanması otomatikman ondan sonra ilk çıkacak sayıya yani Mayıs 1969 sayısına kalmaktaydı. Mayıs sayısında yayınlanmadığını görüp yargı organına başvurulduğunda zaten üç aylık kft süre de dolmuş bulunmaktaydı.

Dolayısıyla ard düşünce İddiaları ortadan kalkmaktadır.

Odamız Türkiye Elektrik Kurumunun bir an önce kurulmasını yürekten dilemekte ve bunun yurt ekonomisi yararına olacağına inanmaktadır. Bu davranışını çeşitli seminer, açık oturum, konferans, yayın ve bildirimlerle şimdiye kadar defalarca kamu oyuna, hem de en yetkili ağızlar vasıtasıyla, duyurmuş bulunmaktadır. Arkadaşımız Fethi Alikoç'un yazısı Odamızın görüşlerine paralel olduğundan Dergimizde yayınlanmıştır. En yetkili ağızların söylediklerine yıllarca kulak tıkadıktan sonra, yazarın bir mühendis adayı olmasını fırsat bilip «selâhiyetli kimselerin realiteye uygun yapıcı bir tenkidinin yer almış bulunması beklenirdi» gibi yuvarlak cümlelerin ardına sığınarak, sırf İETT ile Etibank arasında bu konudaki sürtüşme sebebiyle, yayınlanan yazıdaki gerçekleri yalanlamaya kalkışmayı, asıl bizler ard düşünce ürünü sayıyoruz. Yalanlama yazısında söz konusu edilen gerek Elektrik Yük Tevzi Komisyonu ve gerekse Bakanlığın da bu konularda söyleyecekleri olacaktır herhalde.

Yayın Kurulu

Kama iktisadi teşebbüslerinde yöneticilik

(Bag tarafı sayfa : 11'de)

«Asil İnsanlar tarafından yönetilmek zevkli, aşağılıklar tarafından yönetilmek acıdır. Fakat daha acısı kabiliyetli aşağılıklar tarafından yönetilmektir. Bununla beraber iğn en acısı ise şöhret yapmış aşağılıklar tarafından yönetilmektir.»

Ve nihayet **kontrol** görevi:

Asıl olan bir iğn, onu yürüten tarafından istendiği şekilde yapılmasıdır. Ancak bunun her zaman böyle olmadığı da bir gerçektir. Bu itibarla bir yönetici bakımından işin sadece yapılması değil, istenen şekilde yapılması önemlidir. Bunun için yönetici, değerlendirme standartları ve metodları geliştirir, ilerleme raporları ile gidışten bilgi alır, sonuçları değerlendirir ve gerekli düzeltmeleri yapar.

Sermayedar, Müteşebbis ve Yönetici :

Şimdide bir kaç deyim üzerinde biraz duralım. Bunlar sermayedar, müteşebbis ve yönetici deyimleridir, önce bir işletme nasıl meydana gelir, onu görelim : •

Bir işletmenin kurulabilmesi için her şeyden evvel toplumda belirli bir mal veya hizmet ihtiyaç olması veya böyle bir ihtiyacın yaratılması gerekir. Hatta denilebilir ki, bugünkü endüstri toplumu, bir bakıma sunni ihtiyaçlar yaratma toplumdur. Böyle bir ihtiyacı karşılamak için sermayeye, bu sermaye ile kurulacak tesislere ve tou tesisleri kurup çalıştıracak işgücüne ihtiyaç vardır. Bu faaliyeti düzenleyen yani sermayeyi bulan ve tesisleri kuran kişiye müteşebbis diyoruz. Endüstri faaliyetlerinin Batıdaki- başlangıç devirlerinde ye bütün 19. cu asır boyunca müteşebbis aynı zamanda sermayenin de sahibi idi yani sermayedar ve müteşebbis eş anlamda kullanılırdı. Ancak 20.ci asrın başından itibaren teknik gelişmeler nedeniyle teşekküller büyümüş ve aynı zamanda sermayenin sahibi olan müteşebbisler, bir takım yetkilerini genel müdür veya müdürlere devrederek kendileri, sermayenin sadece kullanma amacını tespit ve bu amaca göre kullanılmasını gözetmekle yetinmeye başlamışlardır. Ve böylece yönetim ile sermaye git-tikçe birbirinden ayrılarak teşebbüslerin yönetimi, artık sermayenin sahibi olmıyan müteşebbis ve yöneticiler geçmiştir. Eskiden sermayedar ve müteşebbis eş anlamda kullanılırken bugün, müteşebbis ve yönetici eg anlamda kullanılmaktadır.

işaret ettiğimiz bu «sermaye ve yönetimin birbirinden ayrılması olayı» çok önemli bir gelişmedir. Alman organizasyon müşavirlerinden Peer A. Schlenzka, bu konuyu, «Müteşebbisler, müdürler ve yöneticiler» adlı eserinde şöyle belirtmektedir :

«Amerikalı Burnham'ın «Yöneticiler Rejimi» adlı kitabı, Amerika'da 1940, yılında yayınlandı. Kitabın yayın tarihi ve yayınlandığı! memleket, bizim için konunun milletler arası bir sorun olduğunu ve harp sonrası sorunları ile ilgili bulunmadığının İspatlanması yönünden önemlidir, önce şunu belirtelim ki, Burnham'izm'e kargı ölçülü bir şüphecilik uygun olur. Her yeni toplum yapısı, başlangıçta sosyal «ütopye» sini de birlikte yaratır. Rönesansın, «Prens» i veburjuva ilbelizminin «Sosyal Mukavele» yi yarattığı gibi. Bizim, devrimiz de edebi değeri mütevazı, fakat etkisi geniş olan «Yöneticiler Rejimi» ile yetinmektedir. Şöyle veya böyle, bütün bu dönüşümler olmuştur ve olacaktır. Fakat Burnham'ın ana tezini sarsmak güç olacaktır. Bu teze göre, ekonomik hayatın ağırlığı «kapitalist sınıfı» ndan yani üretim araçlarının sahiplerinden yöneticilere kaymıştır...»

Bu konuyu yani yönetimin sermayeden ayrılma eyilimini önemle belirtmekten maksad, Sermaye ve Yönetim' ilişkisinin kamu iktisadi teşebbüsleri için temel sorun olmasıdır.

Yöneticiliğin bir başka yönü de niteliği meselesidir, yani yöneticilik bir meslek midir? •"oksa bir san'at mıdır? Aslında konuyu böyle değil de şöyle ortaya atmak daha doğrudur :

Yöneticilik bir ilim mi, yoksa sanat mıdır? Böyle bir sorunun cevabı, hiç şüphesiz, yöneticiliğin bir ilim olduğudur. Yani yöneticilik öğrenilir ve de öğretilir. İşin sanat tarafı belki de uygulamadadır. örneğin Konservatuvarlar sanatkâr yetiştirir, desek doğru olur mu? Hayır, bu hüküm doğru değildir, Konservatuvarlar müzisyen yetiştirir. Kimin sanatkâr olduğu müzik uygulamasına başladıktan sonra meydana çıkar.

İyi bir yönetici olmak için yönetim tekniğinin kurallarını öğrenmek gereklidir, ancak yeterli değildir. Bu sebeple yöneticiliği, özellikle üst kademe yöneticiliğini bir mesleğe bağlamak doğru değildir. Yönetici, milletler arasındaki piyasada işlem gören paralara benzer. Bunların bir çoğu resmi değerinin altında bir değerden alınıp satıldığı hâlde bazıları da tam değerinden işlem görürler. İşte yöneticiler bu «konvertibl paralar» gibidir.

Ekonomik hayatta yönetici olmak için hiç şüphesiz önce bir mesleğe sahip olmak şarttır. Ancak bunun dışında iyi bir yönetici olabilmek için içinde bulunulan toplumun çok çeşitli sorunlarının da bilinmesi gerekir. Yaşadığı toplumun sosyal sorunlarını gereği gibi bilmiyen bir kimse, hiç bir zaman iyi bir yönetici olamaz. Bundan başka yönetici, klasik mesleğinin yanında çeşitli kurslar ve bilgi-görgü alış-verişi ile yeni

yönetim tekniklerini de öğrenmek zorundadır. Yönetici, başkasının uğraştığı sorunlarla değil, geleceğin sorunları ile uğraşır. Hazır ve çözülmüş sorunları uygulamak, yerinde saymak demektir.

Buraya kadar yöneticiliği genel hatları ile anlatmaya çalıştık. Şimdi de konunun kamu iktisadi teşebbüslerindeki uygulamasına bir göz atalım.

III. KİT'lerde Yöneticiliğin Uygulaması

Yukarıda anlatmaya çalıştığımız yönetim tekniğinin, kamu iktisadi teşebbüslerinde olsun, özel kesim kuruluşlarında olsun, aynen geçerli olduğu aşıkardır. Bu böyle olmakla beraber memleketimizde, her iki kesimde de bir takım organizasyon ve yönetim bozuklukları olduğu bir gerçektir. Ancak kamu oyu, özel kesimdeki bozukluklar hakkında fazla bir şey bilmemektedir, buna karşılık kamu iktisadi Teşebbüslerindeki bozuklukları geniş bir şekilde eleştirmektedir.

KİT'lerdeki yönetim ve organizasyon bozukluklarını şöylece sıralamak mümkündür :

- Aşın merkezizetçilik.
- Hizmet standartları noktanlığı veya yokluğu.
- Yetkilerin açık olarak bilinmemesi ve kullanılmaması.
- Kararlarda gecikmeler veya amaca uymayan kararlar alınması.
- Koordinasyon yetersizliği.
- Mükerrer faaliyetlerde bulunulması.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yetersizliği.
- Kalite bozukluğu
- Belirli bir teşekkül politikasının eksikliği.
- Haberleşme yetersizliği.
- Maliyet ve tasarruf düşüncesinin noksanlığı.
- Emir ve talimatta hiyerarşiye riayetsizlik.
- özellikle üst kademe yöneticilerinin devir oranlarının yüksekliği.

özet halinde belirttiğimiz bu en önemli yönetim bozukluklarının sebeplerini iki ana grup'ta toplayabiliriz •

1. Kişisel yönetici yetersizliğinden ileri gelen bozukluklar.
2. Sersnaye-Yönetim ilişkilerinden ileri gelen bozukluklar.

Geniş çapta ekonomik faaliyetlerin memleketimizdeki geçmişi oldukça yenidir. Bu itibarla yönetici yetersizliği bu bozukluklarda hiç şüphesiz önemli bir rol oynamaktadır. Ancak kanımızca asıl sebep, Sermaye-Yönetim yani hükümet-teşebbüs ilişkilerinde aranmak gerekir.

Yukarıda ikinci bölümde batıdaki büyük şirketlerde sermaye -yönetim ayırımına değinmiş, bunun iktisadi kuruluşların yönetimindeki önemi belirtmiştik.

Gerçektende bugün ileri Batı Ülkelerinde en yaygın şirket şekli olan anonim ortaklıklarda sermaye sahipleri jalda, bir kere toplanarak yönetim kurullarını teşkil ederler ve müteakip bir yıl içinde hiç bir ortak yönetim kurulunun işine karışamaz. Yönetim Kurulları da teşekkülün üst kademe yöneticilerini, 3-5 yıllık mukavelelerle tayin ederek bunları geniş yetkilerle teçhiz ederler, Her senenin sonunda yönetim kurulları.Genelkurullara hesap verirler. Genel kurullarda yönetim kurullarını, kişisel sempati veya antipatilerine göre değil, aldıkları sonuçlara göre değerlendirirler. Kamu İktisadi Teşekküllerinde ise yönetim kurulları ve genel müdürlük kademeleri, devlet sermayesinin mümessili olan hükümetin veya ilgili bakanlığın, senenin 365 gününde devamlı müdahalesine maruzdur, öte yandan 440 Sayılı Kanunun üst kademe yöneticiler için öngördüğü mukavele düzeni de işletilmemektedir. Böylece yönetim kurulları ve üst kademe yöneticileri tamamen tayin mercilerinin etkisi altında kalmakta, bu durum derece derece, alt yönetim kademelerine kadar etkisini göstermektedir. Halbuki hükümetin veya ilgili bakanlığın, bir teşekkül üzerindeki etkisi, o daldaki herhangi bir özel firma üzerindeki etkisinden pek fazla olmamalıdır. Aksine hükümet ve ilgili bakanlık, sermaye sahibi olarak, teşekküllerin kredi, döviz, ham madde v.b. ihtiyaçlarının karşılanmasında onlara yardımcı olmalı, özel şirketlerin genel kurullarına tekabül eden Türkiye Büyük Millet Meclisi Kamu İktisadi Teşebbüsleri Karma Komisyonu da teşekkülleri faaliyet sonuçlarına göre değerlendirmelidir. Bu değeleniminin objektif temellere dayandırılabilmesi için ilgili bakanlıkların teşekküllere kârlılık ve verimlilik hedefleri vermeleri de uygun olur.

Hükümet - teşekkül ilişkilerinin özerklik ilkesine uygun olarak gelişmesini ve teşekküllerin ortak ekonomik ilkelere göre yönetilmesini sağlamak, üst kademe yöneticilerinin tayin, azil ve nakil gibi işlemlerini ve koordinasyonu, özerklik ilkesine göre yeniden düzenlemek maksadıyla bütün Kamu İktisadi teşebbüslerini bir veya birkaç holding teşkili suretiyle ayrı bir bakanlığın çatılı altında toplamak da akla gelen iyileştirme tedbirleri arasında sayılabilir.

Bir yönetici, hemen akşamdan sabaha yeti-şecek nesne değildir. Suya girmeden yüzmeye öğrenilemeyeceğine göre, bir teşebbüste çeşitli kademelerde uzunca bir süre çalışmadıkça iyibir yönetici olmak güçtür, öte yandan üst kademelere yükselen yöneticilerin kuruluşu faydalı olabilmeleri için her türlü müdahaleden uzak olarak kendini görevlerine verebilmeleri gerekir.

Biz, kamu İktisadi Teşebbüslerinde yöneticiler için bu süreklilik ve güveni sağlayamamışızdır. Bir teşebbüsün başında bulunan bir yöneticinin sermaye sahibine veya onun temsilcisine karşı sorumluluğu, başında bulunduğu teşebbüse karşı olan sorumluluğu ile sınırlıdır. Yönetici, belirli ölçüde bir güvenliğe sahip değilse, bu çok önemli sorumluluğunu, gereği gibi yerine getiremez veya yerine getirmesine fırsat verilmez.

Burada, 1966 yılında iktisadi devlet teşekküllerinin yüksek kademe yöneticileri arasında yapılan bir anketten kısaca söz etmek istiyoruz.

Söz konusu anket, genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu üyesi, müessese müdürü, işletme müdürü, fabrika müdürü ve bölge müdürü unvanlarını taşıyan 870 kişi arasında yapılmıştır. Anket 1935-1965 yılları arasında kapsamaktadır, 870 kişiden 159'u yurt dışında doğmuştur. Yurt içinde doğan 631 kişiden % 30'u İstanbul'da, 2,9'u İzmir'de, 2,5'i Erzincan'da, 1,9'u Edirne'de, 1,8'i Manisa'da, 1,8'i Muğla'da, 1,4'ü Aydın'da, 1,1'i Ankara'da, 1,1'i Erzurum'da ve gerisi de yurdun çeşitli yerlerinde doğmuştur.

Ankete göre yöneticiler, % 42 oranı ile en fazla 46 - 55 yaşlarında genel müdür olma şansına sahip görünüyorlar

Yüksek yöneticilerin 87'si üniversite veya yüksek okul, % 5,2'si lise mezunu olup geri kalanlarının öğrenim durumları tespit edilememiştir.

Söz konusu yöneticilerin % 13'ü hukuk, 11'i Siyasal Bilgiler, 11'i İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 10'u askeri, 43'ü teknik öğrenim görmüştür.

Yüksek kademe yöneticilerinin öğrenim sonrası eğitimleri çok zayıftır. Ankete göre söz konusu yöneticilerin sadece % 1,6'sı öğrenim, sonrası bir yönetim kursuna katılmıştır.

Konumuz bakımından önemi çok büyük olduğu için söz konusu yöneticilerin görev sürelerini (devir oranı) gösteren tabloyu ayrıca veriyoruz :

Bu tablonun incelenmesi çok ilginç sonuçlar doğurmaktadır :

Söz konusu yöneticilerin % 24,2'si bir yıl ve daha az süre ile görevde kalmakta, %48,6'sı da 1 - 4 yıl görev yapabilmektedir. Başka bir deyimle yüksek kademe yöneticilerinin % > 73 kadarı dört yıl ve daha az süre ile görev yapmakta, sadece % 15'i 5 yıldan fazla görevde kalmaktadır, bir iktisadi kuruluşta durumun tamamen tersi olması gerekir.

Bu durum, gerek göreve atanmada ve gerekse görevden almada, objektif ölçülerin uygulanmadığını gösterir. Bu sebeple sermayeyi temsil eden siyasi organla kamu teşebbüsleri arasında bu işlemleri yürütecek, gerçekten «ekonomi liderliği» vasıf ve kabiliyetlerine sahip yüksek yöneticilerden kurulu bir Holding oturtmak, yukarıda da değinildiği gibi zorunlu görülmektedir.

Dünyada istikbal çoktan başlamıştır, biz ise halâ mazi ile uğraşyoruz.

Görev süresi	Genel Md.	Genel Md. Yardımcısı	Yön. K. Ü.	Mües. Md.	tşl. Md.	Fab. MÜd.	Böl. Md.	Toplam
3 ay ve daha az	6	2	17	3	2	1	4	35:% 4
3-6 ay	6	8	10	9	2	1	3	39:% 4,5
6 ay - 1 yıl	8	13	13	12	3	8	4	61:% 7
1 yıl	9	15	12	21	5	4	10	76:% 8,7
Toplam	29	38	52	45	12	14	21	211:% 24,2
1,5 yıl	17	15	22	18	8	7	7	91:% 10,5
2 yü.	13	16	27	20	7	11	7	101:% 11,6
2,5 yıl	9	6	16	4	5	5	9	54:% 6,2
3 yıl	17	21	18	19	3	8	14	100:% 11,5
4 yü.	16	24	6	15	6	7	3	77:% 8,8
Toplam	72	82	89	76	29	38	37	423:% 48,6
5 yıl	5	12	14	3	3	5	7	49:% 5,6
6 yıl	6	6	7	2	4	1	5	31:% 3,6
6 yıldan fazla	8	9	30	19	11	8	14	99:% 11,4
Toplam	19	27	51	24	18	14	26	179:% 20,6
Bilinmiyen	1	4	30	2	—	—	20	57:% 6,6
Genel Toplam	121	151	222	147	59	66	104	870: