

# Türkiye’de sevk ve idareyi “geliştirmek” için iş dünyasının dış yardım destekli girişimleri, 1962-1980: TSİD, SİGM, SİEV\*

Behlül Üsdiken

*Sabancı Üniversitesi (Emeritus) ve Özyeğin Üniversitesi*

*e-posta: behlul.usdiken@emeritus.sabanciuniv.edu: behlul.usdiken@ozyegin.edu.tr*

*ORCID: 0000-0002-3233-8634*

## Özet

Bu makale 1962 yılında kurulan Türk Sevk ve İdare Derneği (TSİD), 1965’te bünyesinde açılan Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi (SİGM) ve nihayet TSİD’nin 1969’da kurduğu Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı (SİEV) üzerinedir. Üçü de 1978-1980 arasında fiilen ortadan kalkmışlardır. Ortak özellikleri iş dünyasının girişimleri olmalarıdır. Makalede önce, nasıl kuruldukları, sağladıkları dış yardımlar, yaptıkları işler ve nihayet faaliyetlerinin nasıl son bulduğu, esasen birincil kaynaklara dayalı olarak, anlatılmaktadır. Ardından da barındırdıkları niyetler ve umutlar ile bunlarda nasıl değişiklikler olduğu ve nelere yol açtıkları üzerinde durulmaktadır. Makale bu üç kuruluşun 18 yıllık tarihi üzerine bir tartışma ile son bulmaktadır.

*Anahtar kelimeler:* Dış yardım, Ford Vakfı, İşletme İktisadı Enstitüsü, profesyonel yöneticilik, Türkiye’de iş dünyasının tarihi, yöneticilik eğitimi.

*JEL kodları:* M10, M12, M53.

## 1. Giriş

Başlıkta “sevk ve idare” gibi eski duran bir terime yer vermem ilk bakışta yadırganabilir. Eskimiş olduğu doğrudur. Şimdilerde iş dünyasına ilişkin yazında pek rastlanan bir tabir değildir. Artık neredeyse sadece çok uzun geçmişinin

---

\* Submitted/Geliş: 31.08.2023, Accepted/Kabul: 09.10.2023

bulunduğu askerî ortamlarda kullanılmaktadır.<sup>1</sup> Benim başlığa koyma nedenim, bu terimin makalenin kapsadığı zaman dilimi içinde iş çevrelerinde yer bulmuş olmasıdır. Sevk ve idare tabiri, büyük olasılıkla askeriye taşınarak, daha İşletme İktisadı diye bilinen Almanya kökenli yaklaşım Türkiye’de akademik yazına egemenken kullanıma girmiştir (örneğin, Balkanlı, 1948; bk. ayrıca Üsdiken, 2003). Esas 1960’lar ve 1970’lerde yaygınlaşmasıysa, Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD) yükseköğretim kuruluşlarıyla doğrudan temasların 1950’li yılların ortalarında başlamasıyla birlikte, oralardan öğrenilen *management* kavramının Türkçedeki karşılığı olarak kullanılması nedeniyledir. 1980 sonrasında hızla sönmüş, yerini bugünlerde de kullanılan “yönetim”, “yöneticilik”, hatta akademik dünyanın favorisi “işletmecilik” tabirleri almıştır.

Başlıktaki kısaltmalar da belki bazı okuyuculara tanıdık, bazılarıynaysa yabancı gelecektir. TSİD, Türk Sevk ve İdare Derneğinin, SİGM, Sevk ve İdare Geliştirme Merkezinin, SİEV ise Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfının kısaltılmış adlarıdır. Görüldüğü gibi, bütün bu kuruluşların adında “sevk ve idare” terimi bulunmaktadır. Aşağıda göreceğimiz gibi, TSİD 1962 yılında bir dernek olarak, SİGM, 1965’te TSİD bünyesinde bir birim şeklinde, SİEV de 1969’da TSİD’nin girişimiyle ayrı bir vakıf şeklinde kurulmuştur.<sup>2</sup> Bugün bu kuruluşların hiçbiri yoktur.<sup>3</sup> Ancak, Türkiye’de yönetim ve yöneticilerin eğitimine ilişkin bazı düşüncelerin ve uygulamaların öncülerinden olmaları nedeniyle tarihte önemsenerek yerleri vardır. Etrafa etki de yapmışlardır. Kayda değer bir tarafları, devlet dışında, iş dünyasının özel kesimindeki uygulamacıların etkin rol aldığı, kâr amacı gütmeyen, şimdilerin tabiriyle, “sivil” girişimler olmalarıdır. Ayrıca, arada bir miktar devlet desteği de almakla birlikte, hepsi esasen, başta ABD’den olmak üzere dış yardımdan yararlanarak kurulmuş ve faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

<sup>1</sup> Örneğin, Milli Kütüphanede, Mustafa Hilmi tarafından kaleme alınmış 1315 hicri tarihli (1897-1898 miladi) *Piyade Sınıfının Sevk ve İdaresi ve Talim ve Terbiyesi* başlıklı bir kitap bulunmaktadır. Günümüzde de kullanımına ilişkin bk. örneğin ([https://kho.msu.edu.tr/akademik/dekanlik/askeri\\_bilimler\\_bolumu/ask\\_blm\\_amac.html](https://kho.msu.edu.tr/akademik/dekanlik/askeri_bilimler_bolumu/ask_blm_amac.html); erişim 11 Temmuz 2023).

<sup>2</sup> Derneğin yaygın biçimde bilinen adı Türk Sevk ve İdare Derneği (TSİD) olmakla birlikte 1972 yılında çıkarılan 1630 sayılı yeni Dernekler Kanunu’nun 53. Maddesiyle “Türk”, “Türkiye” gibi sözcüklerin dernek adlarında kullanılması Bakanlar Kurulunun iznine bağlandığından (*Resmî Gazete*, 2 Aralık 1972, Sayı: 14379) TSİD de “Türk” sözcüğünü adından çıkarmak durumunda kalmış, iki yıl kadar bir süre Sevk ve İdare Derneği adıyla faaliyet gösterdikten sonra, anlaşılan Bakanlar Kuruluna yapılan başvurudan sonuç alındığından 1975 Nisan ayında adına “Türk” sözcüğü tekrar eklenmiştir [*Sevk ve İdare Dergisi*, 8(1973), Sayı 58: 37 ve 10(1975), Sayı 80 : 5]. Aradaki bu değişikliği not etmekle birlikte, ben de makale boyunca TSİD kısaltmasını kullanıyor olacağım.

<sup>3</sup> Sevk ve idare tabiri bugün, bahsettiğim kuruluş zincirinin bir bakıma son aşaması olarak 1980 yılında resmen kurulan, aşağıda sözünü edeceğim, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsünde (TÜSSİDE) yaşamaktadır.

Türkçe yazında bu kuruluşlardan hiç söz edilmemiş değildir. Özellikle TSİD, kuruluşu ve Türkiye’deki iş dünyası için oynadığı düşünülen rol itibariyle ilgi çekmiştir (bk. örneğin, Balkılıç, 2019; Erçek, 2004; Kurt vd., 2010; Yılmaz, 2010). Ayrıca, TSİD’nin 1966-1978 yıllarında yayımladığı *Sevk ve İdare Dergisi* bazı çalışmalarda veri kaynağı olarak kullanılmıştır (Erçek, 2004; Erserim, 2016; Üsdiken ve Selekler, 1997; Üsdiken vd., 1998). SİGM de TSİD ile ilişkili olarak bahse konu olması yanında, kamu iktisadi teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesine dair çalışmalar çerçevesinde ortak yürüttüğü bir danışmanlık projesi vesilesiyle ele alınmıştır (Yalçınkaya, 2020). En az sözü edilen ise SİEV olmuştur (bk. örneğin, Üsdiken, 2009).

Ben bu makalede sözünü ettiğim kuruluş silsilesini bir bütün olarak ele alacağım. Esasen de iki konu üzerinde duracağım. Birincisi, arşiv kaynaklarının elverdiği ölçüde bu üç kuruluşun yaşam öykülerini kurgulayarak, neden ve nasıl art arda ortaya çıktıklarını, hangi işlere kalkıştıklarını, sonuçta da faaliyetlerinin ne şekilde son bulduğunu aktarmaya ve açıklamaya çalışacağım. İkincisi, ilk adım TSİD olmak üzere, peş peşe kurulmalarının, iş dünyası ve dış yardım sağlayan kuruluşlar açısından Türkiye’de sevk ve idareye ilişkin ne tür niyet ve umutlar barındırdığını, bunlar için hangi çabalara girişildiğini ve ne mesafeler kaydedilebildiğini inceliyor olacağım. Çalışmanın birincil kaynak temelini, üç kuruluşun da arkasındaki en önemli itici güçlerden Ford Vakfının, beraberinde de Harvard Üniversitesinin *Harvard Business School* (HBS) diye bilinen okulunun arşivleriyle *Sevk ve İdare Dergisi* oluşturmaktadır.<sup>4</sup>

İzleyen kısımda makalenin odak ilgisini teşkil eden kuruluşların ortaya çıkışının arka planını teşkil eden İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesine bağlı İşletme İktisadi Enstitüsünün Ford Vakfı girişimi ve desteğiyle kuruluşunu gözden geçiriyorum. Ardından, TSİD, SİGM ve SİEV’nin iç içe geçmiş yaşam öykülerini aktarıyorum. Sonraki kısımda bu üç kuruluşun Türkiye’ye taşımak istedikleri fikirleri ve bunlar için verdikleri mücadeleyle, ne sonuçlar elde edebildiklerini inceliyorum. Makale, üç kuruluşun toplu olarak 18 yıl kadar süren varlığı üzerine bir tartışmayla son bulmaktadır.

## 2. Arka planda İşletme İktisadi Enstitüsü

Önce TSİD, ardından da SİGM ve SİEV’nin kuruluş öyküsünün başı aslında 1952 yılına gider. O yıl Ford Vakfı, ABD dışında girişeceği yardım işlerini belirlemenin ilk adımlarından biri olarak, dört kişilik bir heyeti sekiz Orta Doğu

<sup>4</sup> Ford Vakfının arşivleri *Rockefeller Archive Center*’da (RAC; Sleepy Hollow, New York) tutulmaktadır. HBS’nin benim yararlandığım kaynakları da *Baker Library Special Collections and Archives*’da bulunmaktadır. Bütün bu kaynaklara ve *Sevk ve İdare Dergisi*’nden aktardıklarına yukarıdaki gibi sadece dipnotlarda atıf yapıyor olacağım.

ülkesini ziyarete göndermiştir. Bu sekiz ülke arasına Türkiye de dâhil edilmiştir.<sup>5</sup> Heyet dönüşünde Ford Vakfına sunduğu raporda Türkiye'ye yapılabilecek yardımların en başına “İş İdaresi Kurslarının Geliştirilmesi: İstanbul Üniversitesi” diye adlandırdıkları projeyi koymuşlardır.<sup>6</sup>

Bu raporun hemen ardından Ford Vakfı, projeyi daha o sırada vermeyi düşündüğü anlaşılan HBS'den iki kişinin Türkiye'de incelemeler yapmak üzere gönderilmesi için fon sağlamıştır. 1953 yılında Türkiye'ye gelen Dekan Yardımcısı John B. Fox ve eşliğindeki Richard D. Robinson, hazırladıkları raporda İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesine bağlı bir “enstitü” kurulmasını tavsiye etmişlerdir.<sup>7</sup> Bu tavsiye doğrultusunda İşletme İktisadı Enstitüsü (İngilizcede *Institute of Business Administration* şeklinde anılarak) 1954 yılında kurulmuştur.<sup>8</sup> İşin içinde HBS olunca orası örnek alınmış, Enstitünün yüksek öğrenim görmüş olanlara yönelik bir yıllık bir eğitim vermesi, öğretimin de vaka metoduna dayandırılması öngörülmüş, hatta bu metodun kullanımı Talimatname [yönetmelik] maddesi hâline getirilmiştir. Ayrıca, HBS ve Ford Vakfının ısrarıyla, Türkiye'de bir üniversite enstitüsünde daha önce görülmemiş şekilde, belirli bir miktarda bağış yapmayı kabul eden odalar ile resmî kuruluş ve şirket temsilcilerinin üye olmalarına imkân verilmiş, böylelikle yönetim kurulunda yer alabilmeleri de sağlanmıştır. İşletme İktisadı Enstitüsünün bu şekilde teşekkülü, bir Ford Vakfı raporunda ifade edildiği şekliyle, TSİD, SİGM ve SİEV'nin kurulmasına giden yolda “Vakfın Türkiye'deki iş çevreleriyle iş birliğinin ilk adımını teşkil etmiştir.”<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Söz konusu heyetin Türkiye'yi ziyaretinden başlayarak TSİD'nin kurulmasına kadar olan gelişmeleri bu kısımda özet şeklinde veriyorum. Daha geniş bilgi için bk. Üsdiken (baskıda: Beşinci ve Altıncı Bölüm).

<sup>6</sup> Report of Working Party on the Near East, tarihsiz: 28, Ford Foundation Records, Projects (FA733), A-847: Mission to Near East – recommended projects, country reports etc. (Ford Foundation initiated), 1951-1953, Makara P-1000, RAC.

<sup>7</sup> Report of the Fox-Robinson mission regarding the advisability of furthering education in business administration in Turkey (Reports 000588), Haziran, 1953, Ford Foundation Records, Catalogued Reports, Reports 1-3254 (FA739A), Kutu 30, RAC.

<sup>8</sup> “İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Talimatnamesi”, *Resmî Gazete*, 5 Mayıs 1954, Sayı 8699 ve ayrı basım hâli: *İşletme İktisadı Enstitüsü Talimatnamesi*, İktisat Fakültesi, İstanbul, 1954.

<sup>9</sup> Robert W. Kerwin, Summary Evaluation of the Management and Business Development Program of the Ford Foundation in Turkey, 1954-1976, Temmuz 1976: 4, Ford Foundation records, Catalogued Reports, Reports 008254, Kutu 350, RAC. Köşeli parantez içindeki eklemeler benimdir. Bu tür arşiv belgelerine aşağıda tekrar atıf yaptığımda sadece yazar adı, başlığın ilk kısmı ve yılını belirtiyor olacağım. Kerwin, Amerikan Haberler Merkezinde görevliyken İşletme İktisadı Enstitüsünün kuruluş çalışmalarına katılmıştır (Üsdiken, baskıda: Altıncı Bölüm; bk. ayrıca Örnek, 2013). Ardından, bir süre Mobil Oil Türk AŞ'de müşavirlik yaptıktan sonra, Ford Vakfının 1964 yılında Türkiye'de yürütülen “sevki ve idare ve iş dünyasını geliştirmeye” yönelik yardımları için İstanbul'da ayrı olarak kurulan Program Ofisinde tam zamanlı “program uzmanı” atanarak 1970 yılında Ofisin kapatılmasına kadar bu görevde kalmış, sonrasında Amerika'ya dönerek, Türkiye dışında bazı Orta Doğu ve Afrika ülkeleri de

Enstitünün resmen kuruluşundan sonra, Ford Vakfı beş yıl süreyle (1954-1959) fon desteğinde bulunmayı taahhüt ederek projeyi HBS'ye vermiştir. HBS, öğretim kadrosunu oluşturacak beş kişinin bir yıl süreyle eğitilmesi, sonrasında Enstitünün eğitim faaliyetlerine destek verilmesi ve biri Eş-direktör, diğeri Eş-direktör yardımcısı iki Amerikalının gönderilmesini üstlenmiştir.<sup>10</sup> Enstitü, önce çalışma dünyasında bulunanlar için 1956'da 13 haftalık yatılı bir "İşletme İdaresi Kursu", sonra da 1957'de, bir öğretim yılı süren "İşletmecilik İhtisas Programı" açarak faaliyete geçmiştir. Ford Vakfının maddi desteğini üçer yıllık dönemler hâlinde iki kez uzatmasıyla proje ve HBS ile resmî ilişki 1965, sağlanan fonların kullanımı da 1967 yılına kadar sürmüştür. İki uzatma sonunda Vakfın İşletme İktisadı Enstitüsü için verdiği yardımın toplamı 1.055.000 (bugünler itibariyle yaklaşık 10 milyon) doları bulmuştur (Üsdiken, baskıda: Yedinci Bölüm).<sup>11</sup>

Proje süresince Enstitünün iki programı da sürdürülmüş, ikisine de hatırı sayılır sayıda öğrenci çekilebilmiştir.<sup>12</sup> Öte yandan Enstitünün işleyişi ve öğretim tam da Ford Vakfı ve HBS'nin umduğu gibi olmamış, sorunların önemli bir kaynağı olarak da Enstitünün Üniversite bünyesinde bulunması görülmüştür. Özellikle de iş dünyasından insanların Enstitüde ne denli söz sahibi olacaklarına ve Enstitünün idari yapısına ilişkin anlaşmazlıklar belirmiştir.

Bahsettiğim meselelerin dile getirilişi daha projenin ilk beş yıllık dönemi sürerken ortaya çıkmıştır. Örneğin, Enstitünün kuruluşundan itibaren Amerikan Eş-direktörlüğünü yapan Robert E. Stone 1958 Ağustos'unda HBS'nin Dekan Yardımcısı Fox'a yazdığı bir mektupta şöyle demektedir:

"İş adamları, Enstitüde daha etkili olabilmeleri ve Enstitüye iyi idareciler temini için Talimatname'de değişiklik yapılması konusunda bizden yardım istiyorlar. ... Mayıs ayındaki Genel Kuruldan sonra görüştüğüm iş adamları Enstitünün Üniversiteden ayrılması gerektiğini söylediler. ... Bazılarımız, iş adamlarını iş dünyası ve Ford Vakfı tarafından sağlanan fonların kullanımında daha yetkili kılacak Talimatname değişikliklerinin yapılabileceği kanısındayız. Ayrıca, Yönetim Kurulunca Fakülte Dekanı

---

dâhil olmak üzere Vakfa aynı konularda kısmi zamanlı danışmanlık yapmaya devam etmiştir [bk. *Sevk ve İdare Dergisi*, 5(1970), Sayı 27: 51].

<sup>10</sup> *Ford Foundation'dan Harvard College'a*, 20 Ağustos 1954, Harvard University (05400125), Makara 0798, RAC.

<sup>11</sup> Böyle dolar miktarlarının bugünlerde ne ifade ettiğini göstermek için ABD'deki enflasyon oranlarını esas aldım (bk. örneğin, [https://www.bls.gov/data/inflation\\_calculator.htm](https://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm); erişim: 25 Ağustos 2023).

<sup>12</sup> Bk. *İşletme İktisadı Enstitüsü Mezunları 1956-1976*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Mezunları Derneği, tarihsiz: 5-70 ve 205-272.

yerine Kurula bağlı bir Genel Müdür atanabilmesini sağlayacak bir değişikliğin de mümkün olduğunu düşünüyoruz.”<sup>13</sup>

Aslında, yine Stone’un aktardığına göre, daha 1956 yılında, Enstitüdeki yerli vaka üretiminin duraklaması ve Stone ile ilişkilerin gerginleşmesi gibi sorunlara iş dünyası temsilcilerinden birinin önerdiği çarelerden biri Üniversite ile ilişkiyi kesmek ve tümüyle iş dünyasının kontrolünde baştan başlamak olmuştur.<sup>14</sup> Ancak yukarıdaki alıntıda görüldüğü gibi, zaman geçtikçe, özellikle HBS tarafındaki eğitim Talimatname’de hem Üniversitenin kontrolünü azaltıp, iş dünyasının etkisini artıracak hem de Enstitünün idari işlerinin başına tam zamanlı birinin getirilmesini mümkün kılacak değişiklikler yapmaya doğru kaymıştır. HBS ve Ford Vakfının telkiniyle hazırlanan değişiklik taslağında Yönetim Kurulundaki iş dünyası temsilcilerinin sayısının artırılması ve Genel Kurul tarafından seçilecek üniversite profesörü direktörden başka Yönetim Kurulu tarafından atanacak bir “Genel Müdür” olması öngörülmüştür.<sup>15</sup> Taslak, Enstitü Yönetim Kurulunca Ekim 1958’de kabul edilmiş, sonrasında bir gelişme kaydedilemeyince, Stone’un aktardığına göre, Yönetim Kurulundaki iş dünyası temsilcilerinden ikisi Talimatname değişiklikleri yapılmadığı takdirde ayrılacaklarını ve bağlı oldukları kuruluşların da desteğini çekeceğini dile getirmişlerdir.<sup>16</sup> Bir yandansa, Ford Vakfı tam o sıralarda, projeyi Enstitünün İktisat Fakültesine bağlı hâline bir şey demeden üç yıl uzatınca Üniversiteden ayrılma fikri fiilen geçerli olmaktan çıkmıştır.<sup>17</sup> Uğraşılmaya devam edilen Talimatname değişikliği ise 1959 yılının sonlarına doğru Enstitü Genel Kurulunda kabul edilmiş, ancak ardından gönderildiği İktisat Fakültesinden

<sup>13</sup> Stone’dan Fox’a, 14 Ağustos 1958, George E. Bates papers, Series VIII: Institute of Business Administration, 1950-1966, Kutu 7, HBS. Alıntıların çevirisi bana aittir. Bu alıntıdaki *businessman* tabirini özgün metne sadık kalmak için “iş adamı” şeklinde çevirmek durumunda kaldım. Stone burada Fakülte Dekanı derken yanlış ifade kullanmıştır. Enstitü Direktörü olması gerekir.

<sup>14</sup> Stone’dan Stanley F. Teele’e, 30 Eylül 1958, Robert E. Stone papers, Kutu 2, Dosya 7, HBS. Böyle yazışmalara da aşağıda tekrar atıf yaptığımda sadece kimden kime olduklarını ve yılını belirteceğim. Teele HBS’nin Dekanıdır. Stone, bahsettiği öneriyi yapanın Bülent Yazıcı olduğunu belirtmektedir. Yazıcı o sırada Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Umum Müdür Muavinidir. 1960 yılına dek yürüttüğü bu görevden sonra 1967’ye kadar Türkiye İş Bankası Umum Müdürlüğü yapacaktır [Kocabaşoğlu vd., 2001: 311; bk. ayrıca *Sevk ve İdare Dergisi*, 11(1976), Sayı 90: 46-47]. Stone’un atıf yaptığı sorunlar hakkında aktardığım notlar Fox’un kaleme aldığı 12 Şubat 1959 tarihli, Reflections başlıklı yazıda yer almaktadır (Bates papers, Kutu 7).

<sup>15</sup> Fox, 1959 ve Stone’dan Teele’e, 1958.

<sup>16</sup> Stone’dan F. Champion Ward’a, 2 Temmuz 1959, Bates papers, Kutu 7. Ward o sırada Ford Vakfında Yakın Doğu ve Afrika Program Direktörüdür (*The Ford Foundation Annual Report 1959: 7*). Stone’un mektubunda bahsettikleri Bülent Yazıcı ve Koç şirketlerinden (sonrasında Koç Holding kurucu ortaklarından) Behçet Osmanağaoğlu’dur (bk. <https://www.kap.org.tr/>; erişim: 28 Temmuz 2023).

<sup>17</sup> Fox’tan Teele’e, 5 Ocak 1960, Bates papers, Kutu 8.

geçememiştir.<sup>18</sup> Sonrasında yapılan bazı düzenlemelerle, mali hükümler dışında İktisat Fakültesince de onaylanmış ancak bu sefer Üniversite Senatosuna gidememiştir.<sup>19</sup> Üniversitenin bu değişikliklere yanaşmayacağı da bu arada belirginlik kazanmıştır. HBS tarafı da, iç yazışmalarda hâlâ iş dünyası temsilcilerinin Talimatname değişikliği istedikleri söylene de, bu işin peşini bırakmıştır.<sup>20</sup> Proje devam ederken de Talimatname’de herhangi bir değişiklik olmamıştır. Değişiklik, İşletme İktisadı Enstitüsü 1968’de İstanbul Üniversitesinde yeni kurulan İşletme Fakültesine devredilirken, ancak iş dünyası temsilcileri ve HBS’nin verdiği uğraşın tam aksi yönünde yapılmış, özgün Talimatname’de iş dünyasından insanların Enstitüye üye olmalarına, böylelikle de Yönetim Kurulunda yer almalarına imkân veren hükümler tümüyle kaldırılmıştır.<sup>21</sup>

Ford Vakfındakilere göre, İktisat Fakültesi ve İstanbul Üniversitesinin HBS projesi sırasındaki tutumu iş dünyasının Enstitüye ilgisini kaybetmesine yol açmıştır. İş dünyasından olanlarda, özellikle çalışma hayatındakiler için eğitimin üniversite ortamında iyi yapılamadığına dair bir kanaat de oluşmuştur.<sup>22</sup> Bu düşüncelerden hareketle ileri sürülen bir iddia iş çevrelerinin başka arayışlara bu nedenle giriştikleridir. TSİD’nin kurulması Enstitüde işlerin umulduğu gibi gitmemiş olmasına bağlanmaktadır:

“Kusur esas İktisat Fakültesinindir. Fakat, Harvard Üniversitesinin de – işi üstlenen kuruluş – kabahati vardır. Kabahatin bir kısmı da Vakfa aittir. Şimdi geriye bakılınca Enstitünün daha iyi bir şekilde, daha iyi bir liderlikle kurulmuş olması gerektiği gayet açıktır. ... Bir yandan da ortaya çıkan durumun saklı bir nimet olduğunu ve iş çevrelerini Türk Sevk ve İdare Derneği gibi örgütlerde seçenек aramaya yönelttiğini söylemeliyim.”<sup>23</sup>

<sup>18</sup> George E. Bates’ten Stone’a, 23 Aralık 1959, Stone papers, Kutu 2, Dosya 5. Bates, HBS’in, beş yıllık süresi dolarak ABD’ye dönen Stone’un yerine Eş-direktör şeklinde bir görevlendirme yapmak istememesi üzerine Enstitüye “Danışman” olarak gönderilmiştir (bk. Üsdiken, baskıda: Altıncı Bölüm). Bates, hemen ardından Dekan Teele’e yazdığı bir mektupta Enstitü Yönetim Kurulundaki iş dünyası temsilcilerinden Nejat Eczacıbaşı’nın İktisat Fakültesi ile arabuluculuk yapmaya çalıştığını, ancak onun da bir sonuç alamadığını belirtmektedir (Bates’ten Teele’e, 8 Ocak 1960, Bates papers, Kutu 7).

<sup>19</sup> Bates’ten Stone’a, 20 Nisan 1960, Stone papers, Kutu 2, Dosya 5.

<sup>20</sup> C. B. Nickerson, Notes for Renato Taguiri, tarihsiz, Bates papers, Kutu 7. Clarence B. Nickerson Kasım 1960’ta ayrılan Bates’in yerine HBS tarafından gönderilmiş ve 1962 yılına kadar Enstitüde kalmıştır. Ardından da yerine Renato Taguiri gelmiştir (bk. Üsdiken, baskıda: Altıncı Bölüm). Dolayısıyla söz konusu belgenin 1962 yılının Ekim ayı civarında kaleme alınmış olması gerekir.

<sup>21</sup> *Resmî Gazete*, 4 Mart 1969, Sayı 13139.

<sup>22</sup> Robert W. Kerwin, Management Development in Turkey, 1952-1972, 15 Mart 1972: 3-4, Ford Foundation records, Catalogued Reports, Reports 009812, Kutu 403, RAC.

<sup>23</sup> The Ford Foundation OD Self-Study (Operation Janus) Responses from Turkey, Eylül 1966: 4-5, Ford Foundation records, Catalogued Reports, Reports 003053, RAC. Belgede yazarın kim olduğu belirtilmemiştir. Türkiye’ye fen eğitimi konusunda danışman olarak 1958’de gelip, Ford Vakfının 1960 yılında Ankara’da açtığı temsilcilğe ilk getirilen ve 1969’da vefatına kadar bu görevde kalan Eugene P. Northrop’a ait olmalıdır [bk. *Sevk ve İdare Dergisi*, 4(1969), Sayı 18: 46].

Benzer iddiayı daha da belirgin biçimde, sonradan kaleme alınmış yukarıda atıf yaptığım raporda da görebilmek mümkündür:

“İşletme İktisadı Enstitüsünde uygulama yerine kurama ağırlık verme eğilimi, HBS’in kopyası şeklindeki görelî durağan niteliği ve geleneksel Türk üniversite sisteminin parçası olmanın getirdiği kısıtlardan doğan eksikliğin Türk iş adamlarının yöneticilerin geliştirilmesine daha yenilikçi bir yaklaşımı üniversite sınırları dışında arayarak Türk Sevk ve İdare Derneğini kurmaları üzerinde olumlu etkisi olmuştur.”<sup>24</sup>

Böyle bir iddianın dile getirilmesi Ford Vakfı çevreleriyle sınırlı kalmamıştır. Örneğin, TSİD’nin kurucularından ve Derneğin kurulmasından faaliyetlerinin sona ermesine dek Başkan Vekilliğini yapan Mehmet L. Mısırlı’nın şöyle dediğini görmek mümkündür:

“İstanbul Üniversitesine bağlı İşletme İktisadı Enstitüsü bu arada kurulmuş ve Üniversite ile iş alemleri arasında işbirliği sağlanması için gerekli adım atılmıştı. Bu işbirliğini artırmak ve başka değişiklikler yapmak amacı ile Enstitü statüsünde bir değişiklik ile ilgili bir tadil [değişiklik] teklifi Üniversite Senatosuna havale edilmişti. ... Bu teklif kabul edilmiş olsa idi, belki de TSİD’yi kurmak lüzumu hasıl olmayacaktı. Zira TSİD kurucularından önemli bir kısmı zaten Enstitünün Umumi Heyetinde [Genel Kurulunda] bulunuyorlardı” (aktaran Yaşa, 1972: 27).<sup>25</sup>

### 3. Bir dernek, bir merkez, bir de vakıf kuruyor

Böyle geliştiği söylenen yönelimle önce bir dernek (TSİD), ardından derneğin içinde bir merkez (SİGM), bir de ayrı vakıf (SİEV) kurulmuştur. Ancak 1960’ların ilk yıllarında başlayan bu öykü, 1980 yılına gelindiğinde sona ermiştir. Arada bu kez devletin öncülüğünde, ancak başlarda TSİD ve SİGM’nin de yer almasının beklendiği bir enstitü (sonra alacağı adla TÜSSİDE) fikri de ortaya atılmış, ancak uzun süren kurulma sürecinin sonunda artık TSİD de SİGM de ortada kalmamıştır.

#### 3.1. Türk Sevk ve İdare Derneği (TSİD)

TSİD, iki yıl sürdüğü anlaşılın görüşme ve tartışmalar sonucunda 1962 Mayıs’ında, aralarında iş sahipleri de bulunmakla birlikte, çoğu o zamanların büyük

<sup>24</sup> Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 75.

<sup>25</sup> Böyle alıntılar yaparken şimdilerde yanlış görünen kullanımlar olsa da özgün metne sadık kaldım. Köşeli parantez içindeki eklemeler bana aittir. Aslında, daha önce işaret ettiğim gibi, “tadil teklifinin” İktisat Fakültesinin ötesine gitmiş olduğuna dair bir işaret yoktur. Benzer, ancak daha genel ifade edilmiş bir görüş için bk. Aysan (1972: 14). Mısırlı, Dernek kurulurken Piramit Sanayi ve Ticaret AŞ Müdürü olarak görünmektedir (TSİD, 1963: 6).



şirketlerinde yönetici konumunda olan 15 kişi tarafından kurulmuştur (Poroy, 1972: 15; Yaşa, 1972: 19). Kurucular içinde yukarıda İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Kurulunda görev almaları nedeniyle söz ettiğim Eczacıbaşı, Osmanağaoğlu ve Yazıcı bulunmaktadır.<sup>26</sup> Yine yukarıda Enstitünün kuruluş çalışmalarına katıldığını belirttiğim Kerwin ile öğretim kadrosunun nüvesini oluşturmak üzere HBS'ye gönderilen ilk beş kişiden Nezh Neyzi de kurucular arasındadır.<sup>27</sup>

İşletme İktisadı Enstitüsü tecrübesinin iş dünyasından olanları TSİD'yi kurmaya sevk ettiğine dair yukarıda aktardığım iddialar bir yana kurucuların en azından bazıları, böyle bir işe kalkışırken başka etkiler altında kaldıklarını da dile getirmişlerdir. Örneğin Derneğin kuruluşundan 1975 yılına kadar Başkanlığını yapan Şahap Kocatopçu, 1954 yılında başka ülkeler yanında Türkiye'yi de ziyaret ederek sevk ve idarenin önemini anlatıldığı seminerler veren “Amerikalı 4 iş adamı[ndan] ... Saul Silverstein” 1957'de tekrar geldiğinde “Türkiye'deki sevk ve idarecilerin teşkilatlanmaları gerektiğini belirterek bizi teşvik etti” demektedir (aktaran Yaşa, 1972: 25).<sup>28</sup> Mısırlı da 1954'teki seminerin, “memleketimizde modern sevk ve idarecilik şuurunun yerleşmesinde öncü olmuştur” diyerek, hem işleri vesilesiyle Amerikalılarla temaslarının hem de katıldığı “diğer sevk ve idarecilik kurs ve seminerleri[nin] ... sevk ve idarecilik konularına ilgisi[ni] daha da art[ırdığını]” belirtmektedir (aktaran Yaşa, 1972: 26-27). İsmet Ayiter de Dernek kurulmadan önce İstanbul Sanayi Odası Eğitim Komitesinde birlikte çalıştığı “Amerikan Yardım Teşkilatından C. Hunter[’ın] ... [s]onradan, bu eğitim faaliyetlerinin merkezleştirildikleri takdirde istikbal vaadedeceğini ileri sürdü[ğünü]” söylemektedir (aktaran Yaşa, 1972: 20).<sup>29</sup>

TSİD kurulduktan sonra ilk maddi kaynak, kurucuların “her birinin yaptığı 1.000 TL [o sıralarda yaklaşık 120 şimdilerde 1.200 dolar] bağış” olmuştur (Poroy, 1972: 15).<sup>30</sup> Kaydedilen yeni üyelerin aidatlarına ek olarak, 1962 yılından

<sup>26</sup> Kuruluş sırasında Eczacıbaşı, Eczacıbaşı İlaçları Ltd. Şti. Umum Müdürü, Osmanağaoğlu Koç Ticaret A.Ş. Müdürü, Yazıcı da Türkiye İş Bankası Umum Müdürü'dür (TSİD, 1963: 4-6).

<sup>27</sup> Kerwin o sırada Mobil Oil Türk AŞ'de Müşavir, Neyzi de kendi şirketi olan PEVA'da (Piyasa Etüd ve Araştırma Müessesesi) Müdür olarak görünmektedir (TSİD, 1963: 6; bk. ayrıca Üsdiken, baskıda: Altıncı Bölüm).

<sup>28</sup> Kocatopçu bu süre boyunca Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ'nin Umum Müdürüdür (bk. TSİD, 1963: 6). 1960-1961 yıllarında Cemal Gürsel hükümetlerinde Sanayi Bakanlığı yapmıştır. Kocatopçu, yıllar sonra verdiği bir mülakatta da böyle ziyaretlere atıf yapmakta ancak Silverstein'den söz etmediği gibi tarihlerini de farklı hatırlamaktadır (bk. Yılmaz, 2010: 398-399). *Sevk ve İdare Dergisi*'nin önceki bir sayısında da Silverstein'in Türkiye'ye 1954 ve 1966'da geldiği yazılıdır [6(1971), Sayı 29: 29]. Ardından, kuruculardan Mısırlı'nın da 1954'teki “seminerden” söz etmesinden böyle bir ziyaretin en azından 1954'te yapılmış olduğu kabul edilebilir.

<sup>29</sup> Ayiter, kuruluş sırasında Unilever-İş Ticaret ve Sanayi Türk Ltd. Şti.'de İstihsal ve Planlama ve Verim Artırma Mütchassısı [uzmanı] olarak çalışmaktadır (TSİD, 1963: 4).

<sup>30</sup> Faiz Poroy 1962'de TSİD'nin Genel Sekreteri olarak atanmış, Derneğin faaliyetlerinin sona ermesine dek bu görevde kalmıştır.

başlayarak, sınırlı da olsa, kuruluş niyetleri arasında yer alan, aynı zamanda kaynak yaratma imkânı da sağlayan, çoğunu yurt dışından konuşmacıların yürüttüğü uygulamacılara yönelik eğitim amaçlı seminer ve konferanslar düzenleme işine girişilmiştir (Gencer, 1971: 224; Neyzi, 1966: 8).

Ancak, böyle faaliyetlerin yapılabilmesi yabancı yardım kuruluşlarından maddi destek almayı gerektirmiştir. İşletme İktisadı Enstitüsü hakkında dile getirilen yukarıda aktardığım “memnuniyetsizlikler” bir yana, Enstitü tecrübesinin TSİD’ye en azından başlardaki önemli bir katkısı, başta ABD’den olmak üzere, dış yardım temin etme konusunda yol yordam aktarımı olmuştur. Gerçi o günlerin ortamında, özellikle ABD’deki hem resmî hem özel kuruluşlar Türkiye gibi “az gelişmiş” kabul edilen ülkelere Amerikan kapitalizm anlayışının ve yönetim kavramlarının taşınmasını sağlayacak fon desteği vermeye zaten gayet isteklidirler (Üsdiken, baskıda: Beşinci ve Altıncı Bölüm). Hatta İşletme İktisadı Enstitüsünde gördüğümüz gibi ne yapılacağına dair yönlendirici de olmaktadır.

TSİD’ye ilk ilgiyi ABD’nin resmî dış yardım organı *Agency for International Development* (AID) [Uluslararası Kalkınma Kuruluşu] göstermiştir.<sup>31</sup> İlk yıllarda tam zamanlı bir genel sekreterin istihdamı ve yukarıda bahsettiğim eğitim faaliyetlerinin bir kısmı AID’nin sağladığı fonlarla yapılabilmektedir. Örneğin, o sıralarda danışmanlık sektöründe Avrupa’nın “Dört Büyükleri” arasında yer alan Birleşik Krallık şirketleri *Production Engineering Ltd.* ve *Urwick, Orr and Partners*’dan (Engwall vd., 2016: 172-173) konuşmacılar getirilmiştir. Ayrıca, Finlandiya’dan *Oy Rastor Ab* adlı danışmanlık şirketi ve *British Institute of Management* gibi eğitim kuruluşlarından da gelenler olmuştur.<sup>32</sup>

AID, TSİD’den üyelerin 1963 Eylül’ünde New York’ta *Comité International d’Organisation Scientifique* (CIOS) [İlmi Sevk ve İdarecilik Uluslararası Konseyi] tarafından düzenlenecek *International Management Congress* [Uluslararası Sevk ve İdare Kongresi] ve öncesinde farklı Amerikan üniversitelerinde “gelişmekte olan ülke yöneticileri” için yapılacak bir ay süreli *Impact II* adlı eğitim programına katılmasını teşvik ederek, ulaşım giderleri başka yollardan temin edildiği takdirde ABD’deki masrafları üstlenmeyi taahhüt etmiştir.<sup>33</sup> Bu eksiği kapatmak üzere, Ford Vakfı ABD’ye gidecek altı TSİD üyesinin uçak giderlerini ve CIOS’un Yürütme Kurulu üyeliğine getirilmiş olan Kocatopçu’nun hem ulaşım hem de Kurul toplantısına katılmak üzere ABD’de bulunacağı sıradaki masrafları karşılamayı

<sup>31</sup> Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 6.

<sup>32</sup> Aynı rapor: 38 ve Resumé of the Activities of TMA for 1963, tarihsiz, Ford Foundation Grant File PA 64-457, RAC. *Urwick, Orr and Partners*’dan gelen, yönetim yazını tarihinin önemli isimlerinden Lyndall B. Urwick’tir (Urwick için bk. örneğin Engwall vd., 2016: 111-113).

<sup>33</sup> Burada yaptığım gibi, yabancı kuruluş adlarının Türkçe karşılıklarını sözünü ettiğim zaman diliminde kullanılan çevrilere göre verdim.

kabul etmiştir.<sup>34</sup> Ford Vakfının bu konuda imdada yetişebilmesi, daha 1963 yılı Haziran ayında, 1964'ten başlayarak üç yıl süreyle, aralarında TSİD'nin de bulunduğu Türkiye'deki "iş dünyası örgütleriyle ... eğitim ve araştırma konularında" çalışacak bir "program uzmanı" için 85.000 (şimdilerde yaklaşık 850.000) dolarlık bir kaynak tahsis etme kararı sayesinde olmuştur.<sup>35</sup> Böyle bir adımın atılması Ford Vakfının 1960'ta Ankara'da ayrı bir ofis açmasından sonra, Türkiye'de iş dünyasına yönelik yardımların, Vakfın kendi diliyle, ayrı bir "program alanı" şeklinde tanımlanmasından kaynaklanmıştır.

AID ve Ford Vakfının yardımları sonra da sürmüştür. AID, 1964 yılında "karşılık fonları" diye bilinen Maliye Bakanlığı nezdindeki Türk lirası kaynaklarından TSİD'ye 169.000 TL [o sıralarda yaklaşık 19.000 şimdilerde 190.000 dolar] bağış yapmıştır (Poroy, 1972: 16). 1965 yılı başında da TSİD'ye danışmanlık yapmak ve eğitim programları yürütmek üzere *American Management Association* (AMA) [Amerikan Sevk ve İdare Derneği] aracılığıyla Howard L. Volgenau'yu göndermiş, 1968 ortalarına kadar da bu görevde kalması için maddi kaynak sağlamayı sürdürmüştür.<sup>36</sup> Seminerlerin düzenlenmesine de 1967 sonuna dek hem yurt dışından konuşmacılar getirterek hem de kendi elemanlarıyla katkıda bulunmuştur. Arada, AMA Başkan Yardımcısının 15 gün süreyle TSİD'ye danışmanlık için gelişinin ve TSİD'nin seçtiği beş pazarlama müdürünün de HBS'de katıldığı yedi haftalık kursun ABD'deki masraflarını da üstlenmiştir.<sup>37</sup>

Bu arada, TSİD'nin yukarıda bahsettiğim ilk seminerlerinden biri için 1963'te *Oy Rastor Ab*'dan gelenler, kendi tecrübelerine dayanarak, özellikle küçük ve orta boy özel sektör işletme idarecilerinin kısa süreli kurslar şeklinde ya da danışmanlık

<sup>34</sup> Request for Foundation Administered Project Action, 26 Temmuz 1963 ve List of TMA members participating at Impact II and the XIII CIO Congress, tarihsiz, Ford Foundation Grant File PA 64-457. Daha sonra Kongreye gidenlerin sayısının dokuza çıktığı anlaşılmaktadır (Resmî Gazete, 7 Ocak 1964, Sayı: 11600: 8), CIO's'a Türkiye Milli Komitesi şeklinde dâhil olmuştur.

<sup>35</sup> Request for Foundation Administered Project Action, 1963. Yukarıda da işaret ettiğim gibi, Proje Uzmanlığına (veya daha sıkça dendiği gibi Program Müşavirliğine) 1964 yılında Kerwin getirilmiş, üç yıl uzatmayla, 1970'e kadar aynı görevde kalmıştır. Belgede "iş dünyası örgütleri" denmesinin nedeni, Ford Vakfının o sıralarda maddi destek sağladığı kuruluşlar arasında bir de 1961 yılında kurulmuş olan Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyetinin [şimdilerin Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV)] bulunmasındandır. Konferans Heyetinin kurucuları arasında da Eczacıbaşı, Kerwin, Neyzi ve Osmanağaoğlu vardır (Berker ve Uras, 2009: 97). Hatta Kerwin "Türkiye'de iş dünyası ve üniversite çevrelerinden arkadaşlarım" Konferans Heyetini kurmaya kendisinin "teşvik ettiğini" yazmaktadır (Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 5). Heyetin kuruluşunda ABD'deki *The Conference Board*'un "model" teşkil ettiğine dair bk. Berker ve Uras, 2009: 96-97. Ford Vakfı, Konferans Heyetinden sonra İstanbul Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Odası tarafından 1965'te kurulan İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) ve 1967'de kurulan Türk Eğitim Vakfına (TEV) da maddi destek sağlamıştır (Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 16-22).

<sup>36</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 3(1968), Sayı 14: 44; Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 65-66.

<sup>37</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 2(1967) Sayı 8: 45; 1(1966), Sayı 4: 56; 2(1967), Sayı 7: 41.

projeleri içinde eğitim görmelerini sağlayacak bir “merkez” kurulmasını önermişlerdir (Özsoy, 1966: 11). Buna ikna olan TSİD yönetimi, böyle bir girişim için maddi destek almak üzere Ford Vakfı ile temasa geçmiş, ancak Vakıf, ilk adım olarak bazı Avrupa ülkelerini ziyaret ederek oralarda neler yapıldığını görmeyi öğütlemiştir. Ford Vakfının bu yönlendirme ardından seyahat masraflarını karşılamasıyla, TSİD Yönetim Kurulunun üç üyesi (Mısırlı, Neyzi ve Ali Mansur), yukarıda Program Müşavirliğine yeni atandığını söylediğim Kerwin’in de katılımıyla, 1964 yılının Mayıs’ında yedi Batı Avrupa ülkesindeki eğitim merkezleri, danışmanlık şirketleri ve maddi kaynak temin edilebilecek OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) [İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı] ve ILO (*International Labour Organization*) [Beynelmilel Çalışma Teşkilatı] ile temaslarda bulunmuşlardır.<sup>38</sup> Yapılan temaslardan sonra *Oy Rastor Ab*’ın yukarıda bahsettiğim önerisi doğrultusunda “özel sektöre ait ufak ve orta büyüklükteki işletmelerde iş üzerinde eğitim” yürütecek (Özsoy, 1966: 11), o aşamada verilen adla, bir “Sevk ve İdare Eğitim Merkezi” kurma kararına varılmıştır. Hemen ardından, böyle bir Merkezin kurulmasına yönelik Türkiye’deki ön çalışmaların yürütülmesi, iş birliği ihtimali görünen yurt dışındaki eğitim kuruluşları ve danışmanlık şirketleriyle anlaşmalar yapılabilmesi ve uluslararası örgütlerin maddi desteğinin aranması gibi gerekçelerle Ford Vakfından 14.000 (bugünlerde yaklaşık 140.000) dolar mertebesinde bir ödenek talebinde daha bulunulmuştur. Talep yapılırken Merkezin büyük olasılıkla bir vakıf şeklinde kurulacağı belirtilmiştir.<sup>39</sup> Ford Vakfı da istenen ödeneği bir yıl süreli olmak üzere 1964 yılı Eylül’ünde onaylamıştır.<sup>40</sup>

TSİD bu fonu, bir kere, iş dünyası ve yükseköğretim kuruluşları temsilcilerinden “Sevk ve İdare Eğitimi Millî Danışma Grubu” adını vererek oluşturduğu kurulun 1964 Kasım ve 1965 Eylül aylarında iki kez toplanması için kullanmıştır (bk. Özsoy, 1966: 12). İkincisi, küçük ve orta boy işletmelerin sahip ve yöneticilerinin danışmanlık, çalışanlara yönelik kısa süreli eğitim ve eğitim ihtiyacı duydukları konulara ilişkin görüşleri hakkında bilgi edinmek üzere bir anket yapılmıştır (bk. Neyzi, 1966: 8-9). Ankete İstanbul, İzmir, Tarsus, İskenderun,

<sup>38</sup> Kerwin, *Management Development in Turkey*, 1972: 7-8. Kerwin, *Summary Evaluation*, 1976: 59. Ali Mansur o sırada Maden Kimya Türk Ltd. Şti.’nin yöneticisi görünmektedir (List of TMA members).

<sup>39</sup> Poroy’dan Northrop’a 16 Temmuz 1964 tarihli mektup ekindeki Proposal of Preliminary Activities in regard to the Establishment of a Management Training Center by the Turkish Management Association, Ford Foundation Grant File PA 64-457.

<sup>40</sup> Joseph M. McDaniel’den Poroy’a, 3 Eylül 1964, Ford Foundation Grant File PA 64-457. Ayrıca arada, Ford Vakfının Program Müşaviri Kerwin’in de hem OECD ve ILO hem de yukarıda bahsettiğim gibi AID vasıtasıyla ilişkilerin daha önce tesis edilmiş olduğu danışmanlık şirketleri *Production Engineering* ve *Urwick, Orr and Partners* ile görüşmeler yapmak üzere Paris, Cenevre ve Londra’ya gönderilmesi öngörülmüştür (Northrop’tan J. Donald Kingsley’ye, 16 Temmuz 1964, Ford Foundation Grant File PA 64-457). McDaniel o sırada Vakfın Sekreteri, Kingsley de Orta Doğu ve Afrika Direktörüdür (*The Ford Foundation Annual Report 1964*).

Mersin ve Adana'dan 100'ün üstünde işletme katılmıştır (Özsoy, 1966: 12). Üçüncüsü, maddi kaynak sağlayabilecek OECD ve ILO ile yurt dışında görüşmeler yapılmış, ayrıca bu örgütlerin temsilcileri Türkiye'de AID ve Ford Vakfı görevlileriyle de bir araya getirilmiştir. Bu toplantılarda projenin bir parçası hâline gelecekleri artık belli olan *Urwick, Orr ve Partners* ile *Oy Rastor Ab* danışmanlık şirketlerinin temsilcileri de yer almıştır. O noktada kurulacak birimin adı da artık danışmanlık faaliyetlerini de kapsayacağını düşünülmesinden olsa gerek “Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi” (SİGM) şeklinde değiştirilmiştir.<sup>41</sup>

Daha önce de yardım sağlanmış AID ve Ford Vakfı yanında OECD ve ILO ile de ilişkiler kurmakla yapılmak istenen SİGM projesinin birden fazla bağışçı kuruluşun desteğiyle hayata geçirilmesidir. Bu çabanın daha yüksek miktarlarda fon elde etmek yanında bir nedeni de Kerwin'in yorumuna göre “üniversite dışı rakip sevk ve idare eğitim ve danışmanlık merkezlerinin ortaya çıkmasını muhtemelen saf dışı bırakacak” olmasındandır.<sup>42</sup> TSİD bu yolla bir yandan da kendisine yükseköğretim düzeyi dâhil bütün sevk ve idare eğitimi faaliyetlerini ve dış yardım sağlayabilecek kuruluşlarla ilişkileri ülke düzeyinde “düzenleyici” bir rol de biçmek istemiş görünmektedir.

### 3.2. Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi (SİGM)

SİGM için ilk dış kaynak Ford Vakfından gelmiştir. TSİD'nin 1965 yılı Nisan'ında yaptığı başvurudan sonuç alınmış, Ford Vakfı ilk yıldaki faaliyetlerin masraflarını karşılamak üzere Temmuz ayında 350.000 (şimdilerde 3,5 milyon) dolarlık bir fon tahsis etmeyi onaylamıştır. Ford Vakfının sağladığı destek 1970 yılına kadar devam edecek ve toplamda 909.000 (şimdilerde yaklaşık 9 milyon) dolar düzeyine çıkacaktır.<sup>43</sup> Aşağıda göreceğimiz gibi, Ford Vakfı SİGM için daha sonra biri 150.000, diğeri 100.000 dolar düzeyinde iki ödenek daha sağlayacaktır.

Dış yardımın ikinci parçası olarak da AID'den Türkiye'deki harcamaları karşılamak üzere karşılık fonlardan sağlanan 500.000 (yine şimdilerde 5 milyon) dolar civarında Türk lirası yardım alınmıştır. Ancak AID, SİGM'yi zaten yardım yapageldiği TSİD'den ayırtırmak istemeyince, ayrı bir vakıf fikrinden vazgeçilmek zorunda kalınmıştır.<sup>44</sup> Böylelikle, SİGM'yi ayrı tüzel kişiliği olmadan TSİD içinde bir birim şeklinde örgütlemek gerekmiştir.

<sup>41</sup> Northrop'tan Kingsley'e 19 Ağustos 1965 tarihli mektup ekindeki 17 Ağustos 1965 tarihli TSİD'nin mektubu ve Report on Preliminary Activities in Regard to the Establishment of a Management Development Center by the Turkish Management Association başlıklı rapor, Ford Foundation Grant File PA 64-457: 2-7.

<sup>42</sup> Aynı rapor: 8.

<sup>43</sup> Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 9.

<sup>44</sup> Kerwin, Management Development in Turkey, 1972: 9-11. Bk. ayrıca Price (1970, Section III: 13 ve 17).

TSİD'nin Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve Sanayi Bakanlığı nezdindeki girişimleri sonucunda Türkiye Hükümeti de 1965 Haziran'ında projenin temel kaynağını oluşturmak üzere *United Nations Special Fund*'dan [Birleşmiş Milletler Özel Fonu] 1966-1971 yılları arasında kapsayacak 1.137.500 (şimdilerde 11 milyonu aşkın) dolar düzeyinde bir döviz yardımı talebinde bulunmuştur.<sup>45</sup> Bu yardıma ilişkin “Türk Sevk ve İdare Derneği Özel Fon Projesi Uygulama Planı” adını taşıyan “anlaşma” 1968 yılının Şubat ayında imzalanmış. Başlangıç bu tarihte olunca projenin beş yıllık süresi 1973 yılına uzatılmıştır.<sup>46</sup> Projenin adı da “Türkiye Sevk ve İdare Geliştirme Merkezinin Tesisi” şeklinde konmuştur. Anlaşmada UNDP'nin “özel fona” katkısı 1.136.900, yerel masrafların karşılanması için Türkiye Hükümetininki de 112.200 dolar olarak belirlenmiştir. Hükümetin ayrıca 2.168.667 dolar karşılığı aynî [mal veya eşya şeklinde] katkı yapması da öngörülmüştür. UNDP katkısının “icra ajanı” olarak ILO belirlenmiştir. Proje Şefi ILO tarafından gönderilecektir. Projenin Türkiye tarafındaki yükümlüsü Sanayi Bakanlığı olmakla birlikte “operasyonun” yürütülmesi tam yetkili olarak TSİD'ye devredilmiştir.<sup>47</sup>

Aslında SİGM, Uygulama Planının imzalanmasından önce Ford Vakfının sağladığı ödenekle 1965 Eylül'ünde faaliyete geçmiştir.<sup>48</sup> ILO'nun Proje Şefi olarak atadığı Ronald E. Mitchell de 1966 Ocak ayı sonunda gelmiş, kendisini hemen bir, ardından da ikinci ILO “uzmanı” izlemiştir.<sup>49</sup> Aynı sıralarda *Urwick, Orr and Partners*'dan da bir müşavir gelmiştir (Özsoy, 1966: 13). Bu arada SİGM'nin kendi kadrosunu oluşturmada ilk adım da atılmış ve iş dünyasından istihdam edilen üç mühendis beş ay süreyle hem danışmanlık eğitimi görmek hem de genel sevk ve idare ile belirli işletme fonksiyonlarına ilişkin dersler almak üzere *Urwick Management Centre*'a gönderilmiştir (Özsoy, 1966: 12). Gelen ILO ekibi yanında eğitime gönderilen TSİD danışman adaylarının da geri dönmesiyle SİGM'nin Müşavirlik [danışmanlık] Şubesi 1966 Şubat'ında faaliyete başlamıştır (Özsoy, 1966: 12; *Resmî Gazete*, 1969: 1 ve 7). Yukarıda sözünü ettiğim AID Müşavirinin,

<sup>45</sup> Northrop'tan Kingsley'e, 1965 tarihli mektup ekindeki rapor: 6. 1965 yılının ilk yarısında OECD ve ILO ile sürdürülen görüşmeler sırasında ILO'nun devrede kalacak olması nedeniyle OECD'nin destek sağlamaktan çekilmesi kararlaştırılmıştır (aynı rapor: 5). *United Nations Special Fund* 1966'da United Nations Expanded Programme of Technical Assistance ile birleştirilerek *United Nations Development Programme* (UNDP) [Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı] adını almıştır (<https://www.undp.org/about-us>; erişim: 16 Ağustos 2023). Bundan sonra UNDP şeklinde atıf yapıyor olacağım.

<sup>46</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 4(1969), Sayı 21: 40.

<sup>47</sup> *Resmî Gazete*, 30 Aralık 1969, Sayı: 13387: 1 ve 3. Bundan sonra metinde *Resmî Gazete*, 1969 şeklinde atıf yapıyor olacağım.

<sup>48</sup> Kerwin, *Management Development in Turkey*, 1972: 12.

<sup>49</sup> TSİD kurucularından Necmi Tanyolaç'ın anlattıklarına göre Mitchell ile anlaşmazlıklar çıkmış, bu da bir süre sonra ayrılmasına yol açmıştır (Yaşa, 1972: 30). Yerine 1967 yılında Hans Wehner gelmiş ve projenin aşağıda göreceğimiz gibi uzatıldığı 1974 yılına kadar bu görevde kalmıştır [*Sevk ve İdare Dergisi*, 9(1974), Sayı 68: 41]. Tanyolaç TSİD'nin kuruluşu sırasında SİMA Sınai, İktisadi, Müşavirlik ve Araştırma Ltd. Şti. Müdürü olarak görülmektedir (TSİD, 1963: 8).

ILO Proje Şefinin de desteğini alarak yaptığı öneriyle, eğitim programlarının ilk başta tasarlandığı gibi danışmanlık işlerinden üretilmesi ve bu işlerin yapıldığı işletmelerde yürütülmesi fikrinin ötesine gidilmiş ve 1967 yılı başlarında herkese açık, kısa süreli sevk ve idare kurslarını yürütmek üzere ayrı bir Program (Eğitim) Şubesi kurulmuştur (*Resmî Gazete*, 1969: 1-2). Bu Şube'nin ilk başlarda düzenlediği seminer ve konferanslar ILO ekibi ve yukarıda sözünü ettiğim gibi SİGM dışından konuşmacılar vasıtasıyla yürütülmüştür.

Proje sürerken ILO kendi danışmanlarını göndermeye devam etmiş, 1969 yılında ILO ekibi yedi kişiye çıkmıştır.<sup>50</sup> Arada *Urwick, Orr ve Partners*'dan da danışmanlar gelmiştir (Wehner, 1972: 9). O sıralarda SİGM'nin danışman ve eğitmen kadrosu da büyütülmeye başlanmıştır. İlk giden üç kişiden sonra katılanların yetiştirilmesi de *Urwick Management Centre*'de eğitime gönderilmeleri, Türkiye'ye dönünce de yabancı danışmanlarla beraber çalışmalarını sağlanmıştır (Özsoy, 1966: 12; Wehner, 1972: 10; Yalçınkaya, 2020: 593-594). 1971 yılına gelindiğinde SİGM'nin danışman kadrosu 25'e, eğitmenlerin sayısı da 9'a ulaşmıştır.<sup>51</sup> Böyle olunca 1970 yılı sonuna kadar çoğu ILO ekibiyle birlikte yapılan eğitim programları 1971'den itibaren, dışarıdan getirilen tek tek konuşmacılar dışında SİGM'nin kendi kadrosu tarafından düzenlenmeye başlamıştır. Danışman adaylarının yetiştirilmesi de iki ayı SİGM ekibince *Urwick, Orr ve Partners*'dan bir danışmanın katılımıyla Türkiye'de, iki ayı da *Urwick Management Centre*'de yürütülen bir programa dönüştürülmüştür.<sup>52</sup>

SİGM, bu süre içinde Uygulama Planında da öngörüldüğü şekilde danışmanlık ve eğitim işlerini ücretli olarak yapmıştır (*Resmî Gazete*, 1969: 2). Bunun sonucunda da dış yardımlar bir yana, faaliyet giderlerini karşılamak açısından 1969 yılında kendi kendine yeterli hâle gelir gibi olmuştur. Ancak Türkiye'de 1969-1971 yılları arasında zorlaşan iktisadi koşullar altında iş dünyasında yönetici ücretlerinin yükselmesiyle bazı danışmanlar özel sektör kuruluşlarına kaybedilmiş, yeni kadrolar oluşturmak da güçleşmiştir. 1972 yılı itibarıyla danışman ve eğitmen kadrosu toplamda yukarıda gördüğümüz 34 kişiden 15'e düşmüştür.<sup>53</sup> Danışmanlık ücretlerinin çok düşük kaldığı, "sevk ve idare eğitimine" iş dünyasında yeteri kadar ilgi gösterilmediği gibi şikayetler de başlamıştır (Gencer, 1971: 227). TSİD'nin kuruluşundan 1971 yılına kadar düzenli artan üye sayısı da o yıl ulaşılan 770 düzeyi dolaylarında durağanlaşarak 1978'e kadar 800 civarında gitmiştir.<sup>54</sup>

<sup>50</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 4(1969), Sayı 21: 40.

<sup>51</sup> Kerwin, *Management Development in Turkey*, 1972: 14.

<sup>52</sup> Bk. *Sevk ve İdare Dergisi*, 5(1970), Sayı 24:61 ve 6(1971), Sayı 29: 40. Bu programlara bazı Asya ve Afrika ülkelerinden de katılanlar olmuştur.

<sup>53</sup> Kerwin, *Management Development in Turkey*, 1972: 12 ve 14.

<sup>54</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(1972), Sayı 45 :45 ve 13(1978), Sayı 120: 45.

Danışmanlık ve eğitim faaliyetleri sürmekle birlikte bu ortamda artık umut hem TSİD hem de Ford Vakfı tarafında devletin o sıralarda kurmaya kalkıştığı, sonradan TÜSSİDE adını alacak aşağıda bahsedeceğim kuruluşla yapılabilecek iş birliğine bağlanmaya başlamıştır (bk. Kocatopçu, 1975: 96). Böyle bir kuruluş ufukta görününce 1973 Şubat'ında tamamlanması öngörülen UNDP/ILO projesinin süresi de 1974 Nisan'ına kadar bir yıl daha uzatılmış ve 98.000 dolarlık ek bir ödenek de sağlanmıştır. Beraberinde Birleşik Krallık hükümeti de bazı SİGM personelinin ileride TÜSSİDE'de kısmi zamanlı çalışmak üzere tazeleme eğitimine gönderilmeleri için 70.000 dolar tutarında yardım yapmıştır.<sup>55</sup>

Bu süreç içinde TSİD ve SİGM'nin başlangıçtaki önceliklerinden uzaklaşma da meydana gelmiştir. Gerek danışmanlık gerekse kısa süreli eğitim işlerinde bir yanda daha büyük özel sektör işletmelerine bir yanda da kamu sektörüne doğru kayma olmuştur. Örneğin, 1975 yılında danışmanlık işlerinin yaklaşık yarısı büyük iktisadi devlet teşekküllerine yapılır hâle gelmiş, eğitim programlarına katılanların yaklaşık % 40'ını da bu kuruluşların yöneticileri oluşturmuştur.<sup>56</sup>

### 3.3. Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı (SİEV)

SİEV iyi zamanlar sırasında 1969'da TSİD tarafından tahsis edilen 100.000 Türk lirası (şimdilerde yaklaşık 100.000 dolar) ile ayrı bir vakıf şeklinde kurulmuştur. Vakıf senedinde, Yönetim Kurulunun Başkan ve Başkan Yardımcısı dâhil olmak üzere yedi üyesinin TSİD, birer üyesinin de İstanbul Ticaret ve İstanbul Sanayi odaları tarafından seçilmesi, bu dokuz üyenin de en fazla altı ilave üye seçmesi öngörülmüştür.<sup>57</sup> Kuruluş sırasında TSİD tarafından atanan yedi kişilik Mütevelli Heyeti, en baştan beri bu kuruluşun içinde bulunan artık yükseköğretim dünyasına geçmiş Tanyolaç dışında, Vehbi Koç ve Nejat Eczacıbaşı gibi iş sahipleri ile üst düzey yöneticilerden oluşturulmuştur.<sup>58</sup> Yukarıda gördüğümüz gibi Yönetim Kurulunun bileşiminde de iş dünyasından insanların ağırlıkta olması sağlanmıştır.<sup>59</sup>

Kuruluş 1969 yılında olmakla birlikte böyle bir vakıf fikriyle tanışma TSİD Yönetim Kurulundan Mısırlı, Neyzi ve Mansur'un Ford Vakfı desteğiyle Avrupa'ya yaptıkları, yukarıda bahsettiğim 1964 yılındaki seyahat sırasında olmuştur.

<sup>55</sup> Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 27-30 ve 85 ve *Türk Sevk ve İdare Derneği Genel Bilgiler, 1973 Yılı Faaliyet Raporu Özeti*, İstanbul Matbaası, 1974: 10 [Sevk ve İdare Dergisi, 9(1974), Sayı 68'de ek şeklinde de yer almaktadır]. UNDP ve Birleşik Krallık Hükümetinin verdiği yardımlar bugünler itibarıyla yaklaşık 610.000 ve 440.000 dolara denk gelmektedir.

<sup>56</sup> Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 74-75.

<sup>57</sup> Trust-Deed of the Foundation for Management Education, İstanbul, 1969, Ford Foundation Grant File PA 700-0061, RAC.

<sup>58</sup> Management Education Foundation (Turkey), Ford Foundation Grant File PA 700-0061: 1.

<sup>59</sup> Örnek olarak 1973 yılındaki 15 kişilik Yönetim Kurulunda sadece üç fakültenin (İstanbul Üniversitesi İşletme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler, Boğaziçi İdari Bilimler) dekanları yer almıştır (*Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı Faaliyet Raporu, 1 Temmuz 1972-30 Haziran 1973*, İstanbul, 1973: 3).



Belçika'daki *Industry-University Foundation* (özgün adı *Fondation Industrie-Université*) [Sanayi-Üniversite Vakfı] Türkiye'ye de taşınabilecek bir örnek olarak görülmüş, hatta, yine yukarıda sözünü ettiğim Ford Vakfına yapılan 14.000 dolarlık yardım talebinde Neyzi'nin bu kuruluşla ayrıntılı görüşme yapması öngörülmüştür.<sup>60</sup> Bu konu yukarıda SİGM'nin kuruluş hazırlıkları sırasında TSİD'nin "Millî Danışma Kurulu" dediği toplantılarda da iş dünyası-üniversite ilişkilerinin geliştirilmesi ve özel sektörün yükseköğretim kuruluşlarına yardımı şeklinde tanımlanan meseleler çerçevesinde görüşülmüştür.<sup>61</sup> Ancak, gördüğümüz gibi, o sıralarda esas çaba danışmanlık ve uygulamacılara yönelik kısa süreli eğitim vermeye kaydığı için bu konu gündemden düşmüştür.

Artık SİGM'deki işlerin rayında gittiğinin düşünülmesinden olsa gerek, yükseköğretime yönelecek bir vakıf kurma fikrine 1967'de geri dönülmüş ve Ford Vakfına bir sevk ve idare eğitim vakfının kurulmasına ilişkin hazırlık faaliyetlerini yürütmek üzere 30.000 (şimdilerde 300.000) dolarlık bir ödenek başvurusu yapılmıştır.<sup>62</sup> Ford Vakfının 1967 yılı Ekim'inde onayladığı bu ödenekle Türkiye'de iş dünyasına yönelik eğitim veren yükseköğretim kuruluşlarına ilişkin bir "değerlendirme anketi" yapılmış, TSİD tarafından atanan bir komite de incelemeler yapmak üzere Avrupa'ya gönderilmiştir.<sup>63</sup> 18 Şubat-1 Mart 1968 tarihleri arasında Belçika, İngiltere, İspanya ve İsviçre'yi kapsayan bu inceleme turuna yükseköğretim kuruluşlarından Mehmet Oluç (İstanbul Üniversitesi), Orhan Oğuz (Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi), Doğan Energin (Orta Doğu Teknik Üniversitesi), TSİD tarafından da Mısırlı, Eranil ve Besim Baykal (Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ Eğitim Müdürü) katılmışlardır.<sup>64</sup>

Bu faaliyetler sonrasında SİEV, 18 Temmuz 1969'da resmen kurulmuş, iki hafta bile geçmeden de Ford Vakfına 200.000 (şimdilerde 2 milyon) dolarlık yardım talebiyle başvuruda bulunmuştur. Gerekçe olarak da bir yanda Avrupa'ya kıyasla Türkiye'deki iş dünyasına yönelik yükseköğretim kuruluşları arasında hiç eşgüdüm bulunmadığı, öğretim üye maaşlarının düşük kaldığı ve destek gerektirdiği, öğretim kadrolarının eğitim ve geliştirilmesinde "rasyonel metotların" kullanılması gerektiği, bunun bir yolunun da ABD ve Avrupa'daki kuruluşlarla iş birliğini geliştirmek olduğu ileri sürülmüştür. İlave olarak da sevk ve idare eğitiminde

<sup>60</sup> Poroy'dan Northrop'a 16 Temmuz 1964 tarihli mektup ekindeki öneri: Attachment A. Belçika'nın Sanayi-Endüstri Vakfı da 1956 yılında Ford Vakfı yardımı alarak kurulmuştur (Gemelli, 1998: 187).

<sup>61</sup> Kerwin, Support to Private Enterprise in Developing Countries through Training and Research, 25 Ağustos 1965: 6, Ford Foundation records, Catalogued Reports, Reports 008061, RAC.

<sup>62</sup> Kerwin, Management Development in Turkey, 15 Mart 1972: 16.

<sup>63</sup> Şerafettin Eranil'den J. R. Curley'e, 30 Temmuz 1969, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Eranil Vakfın Mütevelli Heyeti Başkanıdır. James R. Curley o sırada Ford Vakfının Türkiye yardımcı temsilcisidir (*The Ford Foundation Annual Report 1969*). Yapılan anket hakkında bk. *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(1972), Sayı 43: 31.

<sup>64</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 3(1968), Sayı 12: 45.

önceliğin sırasıyla uygulamacılara yönelik programlar, üniversite sonrası eğitim ve yüksek öğrenim şeklinde olması gerektiği, özel sektör işletmelerinde “modern sevk ve idare kavram ve tekniklerinin tanıtılmasının” ve bunların uygulanması hakkında araştırmaların elzem olduğu belirtilmiştir. İşin içine yükseköğretim girince de yukarıda İşletme İktisadi Enstitüsünde gördüğümüz gibi, vaka metodu gündeme getirilmiş ve “vaka geliştirmede eşgüdümüne büyük ihtiyaç” duyulduğu söylenmiştir.<sup>65</sup> Bu yazılanlar SİEV kurulurken ne gibi düşüncelerin akıllardan geçtiğinin bir özetini vermektedir (bk. ayrıca Aysan, 1971: 207-208).

İstenen 200.000 dolarlık miktarın yılda 50.000 dolar olmak üzere 150.000 dolarlık kısmının Türkiye’deki döviz kısıtlamaları nedeniyle öğretim üye ve adaylarının yurt dışı eğitim masrafları, kalan 50.000 doların da Türkiye’de bazı araştırmaların yürütülmesi ve Vakfın idari kadrosu için kullanılacağı belirtilmiştir. Öte yandan, yurt dışı harcamalar için istenen yardımın, anlaşılan Ford Vakfınca, o güne kadar eğitime verilen desteklerden farklı olarak bir “eşleştirme” (eş miktarda kaynağın Türkiye’de toplanacak bağışlarla sağlanması) anlayışıyla olabileceği söylendiğinden talep de ilk kez bu şekilde dile getirilmiş, Ford Vakfı istediği takdirde aktaracağı fonların Türkiye’de yaratılan kaynaklara bağlı kılınabileceği de söylenmiştir.<sup>66</sup> O sırada SİEV Türkiye’den toplanacak paralar hakkında çok umutlu görünmektedir.

Ford Vakfı da iyimserdir. Hatta SİEV’den gelen başvuruyu sonuca bağlamak için kaleme alınan bir iç raporda SİEV’yi “Türkiye’deki iş ve sanayi dünyasının mali ve planlı girişimi” olarak görmek, göstermek istemekte, işi dünyasından da 150.000 dolarlık bir katkının geleceği varsayılarak projenin ilk üç yıllık parasal hacmi 350.000 dolar şeklinde yansıtılmaktadır. İş dünyasının öncülüğüyle kurulmuş olan yukarıda sözünü ettiğim Belçika’daki (Hubert vd., 1998: 3098-402) ve Birleşik Krallık’taki *Foundation for Management Education* [Sevk ve İdare Eğitim Vakfı] adlı benzeri vakıfların (Tiratsoo, 1998: 356-361) “model” alındığı ve bunlar gibi bir “aracı mekanizma” işlevi yerine getireceği de belirtilmektedir. Ayrıca sağlanan fonla SİEV’nin, başta bursların en fazla verileceği İşletme İktisadi Enstitüsü ve Robert Kolej Yüksek Okulu olmak üzere, iş dünyasına yönelik yükseköğretim kuruluşlarının öğretim kadrolarını şekillendirmede önemli etkisi olacağına da işaret edilmektedir.<sup>67</sup> Sonuçta, Ford Vakfı üç yıllık bir süreyi kapsamak üzere ve eşleştirme anlayışına dayanarak yurt dışı eğitim harcamalarına ilişkin altı ayda bir SİEV’nin yapacağı ödeme taleplerinin eş miktarda Türk lirası miktarların toplandığını gösteren raporlara bağlı olacağını kaydederek 200.000 dolar tahsis etmeyi

<sup>65</sup> Eranil’dan Curley’e, 1969.

<sup>66</sup> Aynı mektup.

<sup>67</sup> David E. Bell’dan, Howard R. Dressner aracılığıyla McGeorge Bundy’ye, Request No. ID-594, 21 Ekim 1969, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Bundy Ford Vakfının Başkanı, Dressner Sekreteri, Bell de Başkan Yardımcısıdır (*The Ford Foundation Annual Report 1969*).

onaylamıştır.<sup>68</sup> Ayrıca Vakıf, verdiği ödenekten başka SİEV Müşaviri Mustafa A. Aysan'ın 3-27 Ekim 1971 tarihleri arasında ABD ve Avrupa'daki iş dünyası okullarıyla temaslarda bulunmak için gittiği seyahatin masraflarını da karşılamıştır.<sup>69</sup>

SİEV, Ford Vakfının verdiği ödeneğin içindeki 150.000 dolarla, kendi seçtiği adayları MBA (*Master of Business Administration*) ve/veya doktora eğitimi için ABD'ye göndermeye başlamıştır. Yine ana faaliyetlerinden biri olarak gördüğü vaka yazdırma, hatta bir "Vak'a Geliştirme ve Takas Merkezi" kurma işine de girişilmiştir (Aysan, 1971: 210-211). Ayrıca, iş dünyasından araştırmalar için bağış sağlamada "örnek" teşkil edeceği düşünülen bazı incelemeler de desteklenmiştir (örneğin, Çınar ve Saatçioğlu, 1973). Bu arada AID'nin masrafları karşılayacağı taahhüdüyle SİEV'ye yaptığı başvuru üzerine, Türkiye'de o sıralarda iş dünyası için eğitim yapan bütün yükseköğretim kuruluşlarını kapsayan geniş kapsamlı bir araştırma da yapılmıştır (Aysan ve Kurtuluş, 1973). AID bu araştırmayla aynı sıralarda SİGM'nin faaliyet gösterdiği danışmanlık ve uygulamacılar için kısa süreli eğitimler konusunda Türkiye'deki durumu saptamaya yönelik bir incelemenin de giderlerini karşılamıştır (bk. Ramazanoğlu, 1975).<sup>70</sup>

Yükseköğretim kuruluşları araştırmasından çıkarılan sonuçların çok yüksek sayıda öğretim üyesi ihtiyacına işaret ettiğinden hareketle, HBS'nin *International Teachers Program*'ına (ITP) [Uluslararası Öğretmenler Programı] benzeyen, ABD'den dönenlerin yürüteceği ve SİEV aracılığıyla üretilen vakaların kullanılacağı bir *Turkish Teachers Program* (TTP) [Türk Öğretim Üyeleri Programı] oluşturmak ve ülke çapında "yüksek nitelikli" doktora programı tesis etmek gibi fikirler geliştirilmiştir.<sup>71</sup> Bunlara karşılık ilk başlarda düşünülen, öğretim üyelerinin maaşlarına ilave katkıda bulunma gerçekleşmemiş, bu kaynaklar vaka yazdırma işinde kullanılmıştır.<sup>72</sup>

Öte yandan SİEV'ye vergi muafiyeti de tanınmış olmasına rağmen iş dünyasından bağış toplama işi beklendiği ölçüde iyi gitmemiş, yurt dışına gönderileceklerin harcamalarının karşılanabilmesi için taahhüt edilen eşleştirme daha sağlanamadan avans istemek gerekmiştir.<sup>73</sup> SİEV'nin yurt içinden bağış

<sup>68</sup> Dressner'den Eraniel'e, 11 Kasım 1969, Ford Foundation Grant File PA 700-0061.

<sup>69</sup> Aysan'dan Peter Benedict'e, 21 Aralık 1971 ekindeki rapor, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Peter Benedict Ford Vakfının Türkiye'deki Program Danışmanıdır (*The Ford Foundation Annual Report 1971*).

<sup>70</sup> *TSİD Genel Bilgiler*, 1974: 11.

<sup>71</sup> *SİEV Faaliyet Raporu*, 1973: 5-9 ve Ek-3. ITP için bk. Üsdiken (baskıda: Altıncı Bölüm); Yazıcı'dan Robert H. Edwards'a, 19 Aralık 1973, Ford Foundation Grant File PA 700-006. Edwards o sırada Ford Vakfı Orta Doğu ve Afrika Kısmının başındadır (*The Ford Foundation Annual Report 1974*: 74).

<sup>72</sup> Curley'den Dosyalama için, 1 Ekim 1973, Ford Foundation Grant File PA 700-0061.

<sup>73</sup> Aysan'dan Curley'ye, 10 Mayıs 1971 ve Aysan'dan Benedict'e, 3 Mart 1972, Ford Foundation Grant File PA 700-0061.

toplamada yaşadığı güçlükler *Sevk ve İdare Dergisi*'nde yer verilerek duyurulmak da istenmiştir.<sup>74</sup> Hatta 1972 yılı başlarında, o sıralarda yurt dışında iş idaresi yüksek lisans öğrenimi için AID desteğiyle burs veren TEV (Price, 1970: 24) ile birleşme ihtimali bile gündeme gelmiştir. Hem SİEV hem TEV'in Başkan Yardımcısı olan Eczacıbaşı ve TEV'in Başkanı Koç'un, SİEV'nin iş dünyasından kaynak sağlamada öne çıkamayacağını ileri sürmelerine rağmen, Eranel'in 1970'de vefatı üzerine SİEV Başkanlığına gelen Yazıcı ve Müşavir Aysan razı olmamışlar, birleşme de gerçekleşmemiştir.<sup>75</sup> Ardından Ford Vakfı 200.000 dolarlık ödenekten, önceden alınmış avanslara eş miktarda Türk lirası kaynak yaratılması koşuluyla yeni ödeme talebi yapılabileceği şeklinde bir değişiklik yapılmasını onaylamıştır.<sup>76</sup>

Yurt içinden kaynak yaratma çabalarından elde edilen sonuçlar umut edilenin altında kalmaya devam etmekle beraber arada bir miktar iyileştirme göstermiş, 1973'te 350.000 TL düzeyine ulaşmıştır.<sup>77</sup> O noktada SİEV, Ford Vakfına, son olacağı kaydıyla, 150.000 (şimdilerde yaklaşık 950.000) dolarlık üç yıl süreli bir ek ödenek talebi sunmuştur. Bu miktarın 125.000 doları yukarıda değindiğim "kuvvetli doktora programının" oluşturulabileceği düşünülen Boğaziçi ve İstanbul üniversitelerinden beş kişiyi daha ABD'de doktora eğitimine göndermek, 25.000 doları da vaka yazdırmak, vaka çalıştayları düzenlemek ve TTP için istenmiştir. Bu kez üçte bir oranında eşleştirme önerilmiş, idari giderlerin de artık tümüyle ülke içinde sağlanacak bağışlarla SİEV tarafından üstlenileceği belirtilmiştir.<sup>78</sup>

Ford Vakfı da bunun son ödenek olduğu ve zaten SİEV'nin bundan sonraki faaliyetlerini iş dünyasından edineceği bağışlarla sürdüreceği gerekçesiyle eşleştirme gereğini ön koşul olmaktan çıkarıp başvuruyu 15 Mayıs 1975'te onaylamıştır.<sup>79</sup> Vakıf, ödeneğin 1977 Haziran sonu itibariyle harcanmamış olan 111.546 dolarlık kısmının kullanımını 30 Haziran 1980 tarihine kadar uzatmıştır.<sup>80</sup>

<sup>74</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(1972), Sayı 43: 31.

<sup>75</sup> Kerwin'den Wayne Fredericks'e, 11 Mart 1972, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Fredericks o sırada Ford Vakfında Orta Doğu ve Afrika Kısmının başındadır (*The Ford Foundation Annual Report 1972*). Yazıcı'nın Başkanlığa seçilişine ilişkin bk. *Sevk ve İdare Dergisi*, 6(1971), Sayı 33: 37.

<sup>76</sup> William H. Nims'den Yazıcı'ya, 19 Mayıs 1972, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Nims Ford Vakfı Sekreter Yardımcısıdır.

<sup>77</sup> Aysan'dan Ford Vakfına, 22 Kasım 1973, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Yine de Ford Vakfının eşleştirme hesaplarının ödeneğin ilk tahsis edildiği sıradaki 9 TL'lik dolar kuruyla yapılmasına razı olmasına rağmen bu miktar ancak 39.000 doları bulabilmektedir. O sıralarda 14 TL'ye çıkan kurla hesaplanacak olsa 25.000 dolar etmektedir.

<sup>78</sup> Yazıcı'dan Robert H. Edwards'a, 19 Aralık 1973. O zamana dek Boğaziçi, İstanbul, İstanbul Teknik ve Orta Doğu Teknik üniversitelerinden toplam yedi kişi doktora yapmak, dördü Türkiye'den doktoralı, dördü dönünce Türkiye'de doktora yapacak sekiz kişi MBA almak, üç kıdemli öğretim üyesi de "bilgi yenilemesi" için ABD'ye gönderilmiştir. Üç kişi de HBS'nin o sıralarda İsviçre'de de yürüttüğü ITP'ye gitmiştir (Bell'den, Dressner aracılığıyla Bundy'ye, Request No. ID-2206, 11 Şubat 1975, Ford Foundation Grant File PA 700-0061).

<sup>79</sup> Dressner'dan Yazıcı'ya, 15 Mayıs 1975, Ford Foundation Grant File PA 700-0061.

<sup>80</sup> Edwards'dan Yazıcı'ya, 15 Temmuz 1977, Ford Foundation Grant File PA 700-0061.

Bu tarihte SİEV'nin Ford Vakfına gönderdiği son faaliyet raporuna göre en baştan itibaren toplam 16 kişi doktora, 14 kişi MBA ya da yüksek lisans, 12 kişi de ek tahsisat sağlanarak “bilgi yenilemesi” için yurt dışına gönderilmiştir.<sup>81</sup>

Bir yıl öncesinin raporunda da yazdırılan toplam vaka sayısının 81 olduğu, bunlardan 64'ünün de yayımlanmış olduğu belirtilmektedir.<sup>82</sup> Bu yöndeki çabalar Ford Vakfı tarafında bile ancak “mütevazı” sonuçlar üretmiş şekilde görülmüştür. Ayrıca, Takas Merkezi fikrinin pek işlemediği, TTP projesinin de bir kenara bırakıldığı anlaşılmaktadır. Bir ara düşünülen Boğaziçi ve İstanbul üniversitelerinin ortaklaşa “yüksek nitelikli” bir doktora programı oluşturmaları fikri de yürümemiştir.<sup>83</sup>

Yurt dışına eğitim için öğrencilerin veya öğretim üyelerinin gönderilmesi dışında, Türkiye’de yapılmak istenen bazı faaliyetlerin istendiği gibi yürütülememesi, SİEV'nin en baştan ortaya çıkan iş dünyasından bağış toplama sorununun bir miktar inişli çıkışlı olmak üzere 1970’li yıllar boyunca devam etmesinden kaynaklanmış görünmektedir (Aysan, 1971: 209).<sup>84</sup> Yukarıda atf yaptığım SİEV'nin sondan bir önceki faaliyet raporunun ekinde verilen bilgiye göre 1970-1978 yılları arasında sağlanan toplam bağış 1.746.913 TL olmuştur.<sup>85</sup> Bu miktar aynı süre içindeki dolar kurunun ağırlıklı ortalamasına bölündüğünde yaklaşık 96.750 dolara denk gelmektedir. Görüldüğü gibi, Türkiye’de elde edilen bağış toplamı Ford Vakfının ilk verdiği 200.000 dolarlık ödenek içindeki 150.000 dolarlık eşleştirme beklentisinin bile altında kalmıştır. Gerçi şirket tahvil ve hisse senetlerinden oluşan 1979 yılı itibariyle bir milyon TL değerinde bir yatırım fonu da yaratılmıştır.<sup>86</sup>

### 3.4. *Ve perde iniyor*

Yukarıda belirttiğim gibi, SİGM'ye ilişkin UNDP/ILO projesi ve barındırdığı dış yardım 1974 yılında sona ermiştir. Ford Vakfı da 1970 yılında Türkiye’yi yardım programlarının yavaş yavaş kesileceği ülkelere biri olarak belirlemiştir. İlk adım

<sup>81</sup> Aysan’dan Carmichael’a, 3 Temmuz 1980, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Carmichael o sırada Ford Vakfı Orta Doğu ve Afrika Kısmının başındadır (*Ford Foundation Annual Report 1980: 70*).

<sup>82</sup> Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı Faaliyet Raporu, 1 Temmuz 1978-30 Haziran 1979, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Bu yayınları bugünlerde bulabilmek pek kolay değildir. Bir kısmına ayrı bası hâlinde olmak üzere bazı kütüphanelerde rastlamak mümkündür. En kolay ulaşılabileni SİEV'nin 1 numaralı yayınıdır: *Vak'a Geliştirme Rehberi ve Vak'alar*, İstanbul: SİEV, 1973.

<sup>83</sup> Kerwin'den Carmichael'a, 17 Ağustos 1981: 5, Evaluation of the Management Development Program in Turkey, Ford Foundation records, Catalogued Reports, Reports 008059, Kutu 344, RAC. Carmichael o yıl Ford Vakfının Başkan Yardımcısı olmuştur (*Ford Foundation Annual Report 1981: 72*).

<sup>84</sup> Bk. ayrıca *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(1972), Sayı 43: 31-32.

<sup>85</sup> SİEV Faaliyet Raporu, 1978-1979: Ek 5.

<sup>86</sup> Kerwin'den Carmichael'a, 1981: 3.

olarak, yukarıda bahsettiğim İstanbul'daki Program Ofisi o yıl kapatılmıştır. Yardım sağlamaktan çekilmenin de 1976 yılına kadar süreceği, bu arada ilgili kuruluşların kendi kendine yeter hâle gelmeleri, zayıf taraflarının güçlendirilmesi ve bazı ilave faaliyetlerin yapılmasına destek olacak nihai ödeneklerin çıkarılması öngörülmüştür.<sup>87</sup> SİEV'ye yukarıda bahsettiğim 150.000 dolarlık ödenek bu anlayışla verilmiştir. Ayrıca, TSİD'ye de aynı düşünceyle 1971'de 150.000 dolarlık, 1975'te de 100.000 dolarlık nihai bir ödenek tahsis edilmiştir.<sup>88</sup> SİEV'ye verilen 150.000 dolarlık ödeneğin kullanımı, yine yukarıda değindiğim gibi, 30 Haziran 1980'e kadar uzatılmıştır. Benzer olanak TSİD'nin 100.000 dolarlık nihai ödeneği için sağlanmış ve 30 Aralık 1980'e kadar uzatma verilmiştir.<sup>89</sup> Böylelikle Ford Vakfının TSİD ve ilişkili kuruluşlarına yardımı son bulmuştur. AID'nin de artık Türkiye'de iş dünyasına ilişkin yükseköğretime kaynak aktarma niyetinde olmadığı daha bile önceden belli olmuştur.<sup>90</sup> Bu makalenin odak ilgisini oluşturan üç kuruluşun da hayatında çok önemli yeri olan dış yardımların tümü böylelikle tükenmiştir.

Daha dış yardımın sona ereceğinin belirgin hâle gelmeye başladığı 1970'lerin ortasında üç kuruluşun en büyük destekçisi olmuş olan Ford Vakfında bile bunların kendi ayakları üstünde durabilecekleri konusunda kuşku ifade edilmeye başlamıştır. Hatta SİEV tarafında, bu duruma bir çare olarak TSİD ile birleşmek bile akıllardan geçmiştir.<sup>91</sup>

Ancak, kısa süre sonra beklenmedik bir olay olmuş ve daha önce, o yıllarda TSİD'de çalışan kimselerle yapılmış mülakatlara dayanarak yazılmış olduğu gibi, TSİD, idari çalışanlarının greve gitmesi sonucunda 1978 yılında faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır (Erçek, 2004: 150; bk. ayrıca Kurt vd., 2010; Yalçınkaya, 2020: 596). Erçek'in verdiği bu tarihe ilişkin diğer bir gösterge, *Sevk ve İdare Dergisi*'nin son çıkan 121. sayısının Eylül 1978 tarihli olmasıdır. TSİD faaliyet yapamaz duruma gelince SİGM'nin de işleri durmuştur. TSİD'nin fiilen kapanışının da 1980'de olduğu ileri sürülmüştür.<sup>92</sup>

SİEV ise, ayrı bir tüzel kişilik olduğundan yaşamaya devam etmiştir. Ancak, Ford Vakfının verdiği son ödeneğin 1980 yılında süresinin dolmasıyla yurt dışında eğitim desteği sağlama olanağı ortadan kalkmıştır. Hemen ardından Ford Vakfı

<sup>87</sup> Kerwin, Summary Evaluation, Temmuz 1976: 22-23.

<sup>88</sup> Kerwin'den Carmichael'a, 1981: 2. Bu ödeneklerden ilki bugünlerde yaklaşık 1.135.000, ikincisi de 570.000 dolara denk gelmektedir.

<sup>89</sup> Aynı rapor: 3.

<sup>90</sup> Curley'den Dosyalama için, 1 Ekim 1973.

<sup>91</sup> Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 79 ve 86.

<sup>92</sup> Kerwin'den Ann Noyes'a, 28 Kasım 1991, Ford Foundation Grant File PA 700-0061. Noyes o sırada Ford Vakfının Ödenekler İdarecisidir (*Ford Foundation Annual Report 1991*: ix).

içinde yapılan bir değerlendirmede SİEV'nin geleceği hakkında umutlu bir resim çizilse de<sup>93</sup> sonrasında yaşamını nasıl sürdürdüğü hakkında bir iz kalmamıştır.

### 3.5. Uzun süre ufukta görünen TÜSSİDE nihayet kuruluyor (ama TSİD'siz)

Uygulamacılara yönelik sevk ve idare eğitimi vermek üzere, konaklama imkânları da olan bir tesis kurma fikri, 1968'de yapılan bir araştırmadan çıkarılan sonuçların etkisiyle olsa gerek (DPT, 1969: 10 ve 83), ilk kez DPT tarafından geliştirilmiş, bunun için de kredi almak üzere 1970 yılında Dünya Bankasına başvurulmuştur. Sunulan projeyi değerlendirmek üzere kurulan komiteye Ford Vakfı kanalıyla Kerwin de dahil olmuştur.<sup>94</sup> Projede öngörülen kuruluş en başta, Mütevelli Heyetinin, başında DPT Müsteşarı bulunmak üzere bir yanda bakanlıklar ve iktisadi devlet teşekkülleri bir yanda da TSİD, SİEV ve İstanbul Sanayi Odasının yarı yarıya temsiliyle oluşturulacağı ayrı bir vakıf (ya da bağımsız bir enstitü) şeklinde düşünülmüştür. Çekirdek öğretim kadrosu SİGM'nin danışman ve öğretmenleri arasından seçilecek, Dünya Bankası da bunların yurt dışında ilave eğitim görmeleri için fon sağlayacaktır. Yukarıda sıkça başka örneklerini gördüğümüz gibi, Ford Vakfı da hemen iki DPT mensubunun yurt dışındaki eğitim merkezlerini ziyaretinin masraflarını karşılamıştır. Ancak 12 Mart 1971 müdahalesinden sonra yeni gelen hükümet DPT'nin doğrudan yürüttüğü faaliyetleri elinden almış, bu proje de Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) devredilmiştir. Ardından da Mayıs ayında Dünya Bankasıyla o sırada "İş İdaresi Eğitim Enstitüsü" diye anılan bu kuruluşa ait binanın inşasını da kapsayan üç ay sonra kullanıma açılacak kredi sözleşmesi imzalanmıştır.<sup>95</sup> Bunun üzerine MEB'in bu işleri yürütebileceğinden kuşku duyan Ford Vakfı, Dünya Bankası kredisini gerekçe göstererek destek vermektan çekileceğini Bakanlığa bildirmiştir.

Ancak Dünya Bankası ile imzalanan kredi sözleşmesi yurt dışında eğitim masraflarını kapsamadığından, Ford Vakfı, yeni kuruluşun o günlere dek Türkiye'de sevk ve idarecilik için yaptığı yardımların tamamlayıcısı olacağı umuduyla, TSİD'ye zaten SİGM için vermeyi düşündüğü 100.000 dolarlık yurt dışına eğitim ödeneğine 50.000 dolarlık bir ekleme yaparak, 1971'de yukarıda sözünü ettiğim toplamda 150.000 dolarlık ödeneği çıkarmıştır. Bu durumda MEB yeni kuruluştaki eğitimin düzenlenmesi ve yürütülmesindeki "tüm sorumluluğu" devretmek gibi görünen bir niyetle TSİD'ye başvurmuş, TSİD de kendi denetimi altında kalmak kaydıyla SİGM'yi bu kuruluşa taşımak, böylelikle faaliyetlerine

<sup>93</sup> Kerwin'den Carmichael'a, 1981: 6.

<sup>94</sup> Kerwin'den Fredericks'e, 10 Eylül 1971: 1, Higher Management Institute of Turkey, Ford Foundation records, Catalogued Reports, Reports 008060, Kutu 344, RAC. Bu ve izleyen paragrafta aktardığım bilgiler, arada verdiğim başka atıflar dışında bu raporda yazılanlara dayanmaktadır.

<sup>95</sup> *Resmî Gazete*, 12 Eylül 1971, Sayı: 13954: 5, 8-9.

devlet desteği de sağlamak gibi bir düşünceyle böyle bir öneriye sıcak bakmıştır. TSİD kendisine projede merkezi bir rol de biçmek istediğinden, SİGM'nin Program (Eğitim) Şubesinin başında bulunan Sadi Gencer'in kısmi zamanının Koordinatörlük yapmak ve yabancı danışmanlara birlikte çalışmak üzere yeni kuruluşa ayrılması da öngörülmüştür. Gerçi İstanbul Sanayi ve Ticaret odalarının hevesi, proje, yatırım teşviklerini onaylayan DPT'den alınıp MEB'e verilince azalır görünse de yeni kurulan Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) kanalıyla iş dünyasının ilgisinin devam ettirilebileceği düşünülmüştür.<sup>96</sup>

O aralardaki iyimser havayla Ford Vakfı tarafında yeni kuruluşun yatılı programlarına 1973 Eylül'ünde başlayabileceği umulmuş, sonrasında bu beklenti 1974 Eylül'üne kaydırılmıştır. Ancak bu tarih de gerçekçi olmamış, artık Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) şeklinde anılan kuruluşun, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumunun (TÜBİTAK) Gebze'deki arazisinde inşa edilecek binasının temeli ancak 20 Ocak 1975'te atılabilmektedir.<sup>97</sup> Aynı yıl Ford Vakfı TSİD'ye, yine TÜSSİDE'yi de hesaba katarak, yukarıda sözünü ettiğim 100.000 dolarlık nihai ödeneği onaylamıştır. Tam o sıralarda OECD ve UNDP'nin sağladığı fonlarla da Kerwin 1975-1980 yılları arasında projenin “yabancı danışmanı” olarak görevlendirilmiştir. Yukarıda belirttiğim gibi, süresi sonradan 31 Aralık 1980'e kadar uzatılan 100.000 dolarlık ikinci ödenekle beraber TÜSSİDE'de çalışması beklenen toplam 25 kişi ITP eğitiminden geçmiştir.<sup>98</sup>

On yılı bulan bu uğraşlar sonunda TÜSSİDE nihayet resmen kurulmuş ve yönetmeliği 19 Temmuz 1980'de yayımlanmıştır.<sup>99</sup> Kurulan ilk başta düşünüldüğü gibi bağımsız bir kuruluş değil MEB'e bağlı bir enstitüdür. Fiilen ortadan kalkmış olan TSİD'nin Yönetmelik'te bahsi geçmediği gibi, o sıralarda yaşamını sürdüren SİEV'den de söz edilmemektedir. Amaçlar ve faaliyetler tanımlanırken de “kamu” hep “özel” kesimden önce yazılmıştır.

Özetle, TSİD çevreleri ve Ford Vakfının TÜSSİDE'ye ilişkin umutları gerçekleşmemiştir. Gerçi on yıl süren çabadan kalan tek tük miras vardır. Bir kere, Enstitü Başkanının “sanayi kuruluşlarında en az beş yıllık yöneticilik tecrübesi” olması koşulu konmuştur. Ayrıca, Ford Vakfı ve SİEV'nin önde tuttukları Boğaziçi ve İstanbul üniversitelerine yönetimde özel bir yer ayrılmış, altı kişilik Yönetim Kurulunda Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma ve Uygulama Enstitüsü ile İstanbul Üniversitesi (kastedilenin herhalde İşletme İktisadı Enstitüsü olduğu) İşletme Enstitüsünden kendilerinin seçeceği bir üyenin bulunması öngörülmüştür. Enstitü Başkanı dışında, kalan bir üye MEB'den ve yine belki miras diye düşünülebilecek şekilde diğer ikisi de “kamu” ve “özel” kesimden olacaktır.

<sup>96</sup> Kerwin'den Fredericks'e, 1971: 6.

<sup>97</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 10(1975), Sayı 77: 39-42.

<sup>98</sup> Kerwin'den Carmichael'a, 1981: 3.

<sup>99</sup> *Resmî Gazete*, 19 Temmuz 1980, Sayı: 17052: 17-21.



Boğaziçi ve İstanbul üniversitelerinden üyeler MEB'den gelenle beraber hem Enstitü Başkanı'nın hem de kamu ve özel kesimden gelecek temsilcilerin seçiminde söz sahibi kılınmıştır. Ancak 12 Eylül 1980 darbesinden sonra yönetmelik değişikliği yapılmış, Boğaziçi ile İstanbul üniversitelerinin özel konumu kaldırılarak, sekiz kişilik yönetim kurulunda sayıları üçe çıkarılan iş dünyası temsilcilerinin seçimi de Türkiye Odalar Birliğine bırakılmıştır.<sup>100</sup> Üç yıl kadar sonra da yeni bir yönetmelik çıkarılmış, bu kez “Millî Eğitim Bakanlığınca ... Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu ile birlikte yönetilecek” diye bir ibare getirilmiş, yönetim kurulundaki özel kesim temsilci sayısı tekrar bire düşürülmüştür.<sup>101</sup> Ortada artık TSİD ve Ford Vakfının başlarda umduklarından uzak, esasen kamuya dönük bir kamu kuruluşu kalmıştır.

#### 4. Niyetler, umutlar, olan bitenler

Arkada İşletme İktisadı Enstitüsünde yaşananlar olunca, orada iyi gitmediği düşünülen ne varsa, TSİD sanki bunları yapmak gibi bir niyetle faaliyete geçmiştir. Bir kere yukarıda gördüğümüz gibi kurucuların ve idarenin tümüyle iş dünyasından insanlardan oluşması sağlanmıştır. Hemen bir tam zamanlı idareci pozisyonu oluşturulmuştur. İşe de üniversitenin iyi yapamadığı düşünülen uygulamacılara dönük konferanslar, toplantılar ve seminerlerle başlanmıştır. Baştaki bu tercihlere göre ilerlenmekle birlikte, yine yukarıda gördüğümüz gibi, zaman içinde farklı bazı yönlere de gidilmiştir.

##### 4.1. Başlarken

TSİD kurulduğunda resmi amacı “Türkiye’de hususî ve resmî her sahada ve çeşitli kademeler için ehliyetli ve kifayetli yeni Sevk ve İdare Elemanları yetiştirmek ve mevcut elemanların gelişmesini sağlayıcı çalışmalarda bulunmak” diye genel bir ifade altında araştırma, eğitim ve yayın faaliyetleri yapmak şeklinde tanımlamıştır (TSİD, 1963: 2-4).

Resmi amaçların bu şekilde ifadesinden, TSİD'nin kuruluşundaki esas niyeti makalenin başlığında özetlemeye çalıştığım gibi, “Türkiye’de sevk ve idareyi geliştirmek” diye nitelenmek mümkündür. Böyle bir çabaya kalkışmanın dayanağını da ABD’den ve Amerikalılarla temaslardan *management* diye öğrenilen, Türkçede de sevk ve idare şeklinde adlandırılan anlayış ve yol yordamın çok önemli olduğu ve “modern” hâliyle Türkiye’de bilinmediği inancı oluşturmuştur. Bu kanıyı,

<sup>100</sup> *Resmî Gazete*, 18 Ekim 1980, Sayı: 17139: 4-5.

<sup>101</sup> *Resmî Gazete*, 28 Kasım 1983, Sayı: 18235: 14-19. 2002 yılından beri de TÜBİTAK’a bağlı olarak faaliyet sürdürmektedir ([https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/tusside\\_yonetmelik-260\\_bk\\_islenmis\\_hali.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/tusside_yonetmelik-260_bk_islenmis_hali.pdf); erişim: 23 Ağustos 2023)

kuruculara on yıl kadar sonra sorulduğunda, örneğin Eczacıbaşı'nın yanıtında görebilmek mümkündür:

“Türkiye’de gerek kamu gerek özel sektörde kuruluşlar klasik bir düzen içinde yönetilmektedir. Bunun çağdaş yönetim seviyesine getirilebilmesi her şeyden önce sevk ve idareciliğin iyi anlaşılması ve bu kavramın hızla geliştirilmesine bağlıdır. Bu ihtiyacın karşılanması ve gediğin kapatılması için büyük ve düzenli bir gayret gereklidir” (aktaran Yaşa, 1972: 21).

Diğer kuruculardan Adnan Erkmenol TSİD kurulduğu sıralarda “sevk ve idare teknikleri[nin] layıkı veçhile bilinmeyen veya takdir edilemeyen bir durumda” olduğundan, Muhtar F. Katırcıoğlu “babadan kalma usullerin yürürlükte” olduğundan, Fethi Tanalay da “[m]emleketimizde çok yabancı olduğu bu sahanın yurdumuzda da doğup büyümesi” ümidinden söz etmiştir.<sup>102</sup> Benzer şekilde, Kocatopçu “[m]odern sevk ve idarecilik prensip ve tekniklerinin artık Türk işletmelerinde de uygulanması ve yerleştirilmesinin zorunlu olduğunu[n]” hissedildiğini, Yazıcı da “sanayi ve bilhassa özel sektörün gelişmesi ve modernleşmesi[nin], ana problem olarak sevk ve idareci kıtlığını ortaya koy[duğunu] ve “[b]u problemin halli için evvelâ sevk ve idare mevhumunu iş alemine ve diğer ilgililere anlatmak” gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Görüldüğü gibi, söylenenlere göre, ortada bir “mevhum [kavram]” ve bunun “prensip ve teknikleri” vardır. Açık biçimde dile getirilmese de bu “kavram”, “prensip” ve “tekniklerin” gelişmiş ülkelerde yazılmış kitaplarda, eğitimi görmüşlerin zihinlerinde ya da bu işi iyi yapanların tecrübelerinde yer aldığı düşünülmüş görünmektedir. Bunların da Türkiye’ye taşınıp, tanıtılması ve öğretilmesi gerekmektedir. Söylenenlerden çıkan ana fikir budur.

#### 4.2. TSİD ve profesyonel sevk ve idarecilik

Sevk ve idarenin ne denli “önemli” olduğuna dair bu söylenenlerin ötesinde, Derneğin yukarıda aktardığım resmî amacında “Sevk ve İdare Elemanları” diye ayrı bir çalışan kategorisine atıf yapıldığı da görülmektedir. Kocatopçu “... yurdumuzdaki ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler; gerek işçi ile işveren gerekse *sermaye ile sevk ve idare* arasındaki ilişkilerin ahenkli bir şekilde yürütülmesini zorunlu kılıyordu” derken, örtük de olsa “sermaye” ile “sevk ve idareyi” ayırtırmak ister gibi görünmektedir (aktaran Yaşa, 1972: 25; vurgular benim).

Resmî amacın yazıya dökülüşünde belirgin biçimde yer almasa da TSİD vasıtasıyla, yine ABD’de görüldüğü ve oradan öğrenildiği düşünülebilecek, bir

<sup>102</sup> Kurucuların bu paragrafta aktardığım görüşleri de Yaşa'nın (1972: 22-23, 29, 25 ve 31) derlemesindedir. Kuruluş sırasında Erkmenol Sümerbank Deri Kundura Fabrikasında Müdür, Katırcıoğlu, Ünilever-İş Ticaret ve Sanayi Türk Ltd. Şti.’de Araştırma Müdürü, Tanalay da Betebe Mozaik ve Seramik Sanayi AŞ'nin İdare Meclisi Reisi'dir (TSİD, 1963: 6-8).

“profesyonel idareci” fikrinin ortada dolaştığı da anlaşılmaktadır. Bazı kurucular bunu açık biçimde ifade de etmişlerdir. Örneğin Neyzi’nin “neden TSİD’nin kuruluşuna katıldınız?” sorusuna yanıtının bir kısmı “[p]rofesyonel idareciliğin önemini ortaya çıkarmak” olmuştur (aktaran Yaşa, 1972: 27). Benzer şekilde, Melih Sipahioğlu “[b]u dernek Türkiye’de bir profesyonel sevk ve idareci sınıfının doğmasına çalışır” demiştir. Silaharoğlu, yukarıda Kocatopçu’nun yapmaya çalıştığı ayrımı genişleterek “... profesyonel sevk ve idarecinin % 100 kapital sahibi olmasına lüzum yoktur. Gerçekte onun *bilgisi* ve *tecrübesi* vardır” diye ilave etmektedir (vurgular benim). Tanyolaç da TSİD’yi kurmaya giden hazırlık çalışmalarından söz ederken “... Türkiye’nin kalkınmasında profesyonel sevk ve idarecilerin önemine inanmış olanlar tam bir inançla bir araya gelmişlerdi” demektedir.<sup>103</sup> Profesyonel idarecilerin derneği olma fikrini, kurucuların yukarıda gördüğümüz sevk ve idareye ilişkin iddialarıyla, bilim yakıştırması da yaparak bağdaştırmaya çalışan kuvvetli bir ifadeyi TSİD üst düzey idarecilerinden Fahir Özsoy’un (1966: 11) bir makalesinde görebilmek mümkündür:

“Türk Sevk ve İdare Derneği (TSİD) 1962 yılında faaliyete geçerken, kurucular, başlıca amacı modern sevk ve idare biliminin anlaşılması ve kullanılmasını teşvik etmek olan bir profesyonel yöneticiler toplumu kurmak kararında idiler.”

Öte yandan, yukarıda işaret ettiğim gibi, TSİD’nin kurucuları arasında büyükçe kısmı “profesyonel” idareciler oluşturmakla beraber, iş sahipleri de vardır. Hatta Neyzi’ye (1968: 15) göre “... profesyonel idarecilerin ve sermayedar idarecilerin bir çatı altında toplanma ihtiyacından TSİD doğmuştur.” Bu ifade bir kere sermayedarların da “idarecilik” yaptıkları anlamına gelmektedir. Gerçi profesyonel idareciler de ayrı bir kategori olarak beraberce anılmış olmaktadır. TSİD çevresindeki iş sahipleri de profesyonel idareciliğin gelişmesini ister düşünceler ileri sürmüşlerdir. Böyle bir yaklaşım bir yanda profesyonel idarecilere biçilmek istenen “yansız”, sadece “rasyonellik” sağlamaya yönelik rol, bir yanda da sanayinin gelişmesine atıfla gerekçelendirilmektedir. Örneğin Eczacıbaşı (1971: 15 ve 21) TSİD’nin düzenlediği bir Kongre’de (bk. aşağısı) yaptığı konuşmada, yukarıda Kocatopçu’dan aktardığım görüşe benzer şekilde şöyle demektedir:

“Bugünkü anlayışa göre ise ‘management’ ne sermayenin gözü kapalı mümessili, ne de iş gücünün vekilidir. İdareci toplumun varlığını temsil eden, Ekonomik ve Sosyal gelişmesini sağlayan bu iki gücün optimal verimlilik yolunda, planlayan, koordine eden yöneticisidir. ... İktisadi gelişmenin management konusunda en büyük problemi özel teşebbüs aile şirketlerinin geleneksel tutumları ... olmuştur. Toplumların tradisyona bağlılıkları ne

<sup>103</sup> Bu paragrafta aktardığım görüşler de Yaşa’nın (1972: 27-28 ve 31) derlemesindedir. Kuruluş sırasında Sipahioğlu Tamek Konservecilik Ltd. Şti. Umum Müdür Muavinidir (TSİD, 1963: 6).

ölçüde olursa olsun sanayileşme gelişimi başladıktan sonra ekonomik güç aile idaresinden profesyonel idarecilerin eline geçecek[tir] ...”

Aynı Kongre’de, bazı yönlerden bu düşünceye benzer, ancak koşullara bağlılığına da işaret eden bir görüşün de dile getirildiğini görmek mümkündür:

“Sevk ve idarecilik profesyonel bir görevdir ... Yetişme ve başarısı, sermayesi geniş halk kitlesine bölünmüş şirketlerde daha kolaydır. Türkiye’de aile şirketleri ve patron idareleri çoğunlukta kaldıkça sevk ve idarecilerin yetişme şansları Batı ülkeleri seviyesine gelemeyecektir” (Soysal, 1971: 85).

Neyzi (1966: 7) arada bir çekişme olacağı ve “sermayedar idarecilerin” idareyi pek de kolay bırakmayacaklarının farkında olmakla beraber, umutlu da görünmek, bu arada da profesyonel idarecilerin eğitilmesini teşvik etmek istemektedir:

“Sermayedarların direnmesine rağmen yüksek sevk ve idare kademesinde bir profesyonel idareci sınıf gelişmekte ve işletmeye hissedar olmasa bile işin güdümünde büyük hissesi olmaktadır.”

Kocatopçu da iyimserdir. Ona göre “[b]ugün aile şirketlerinde bile durum oldukça değişmiş, ihtiyaçlar sonunda profesyonel sevk ve idareci kendini kabul ettirmiş ve yerini bulmuştur” (aktaran Yaşa, 1972: 25). Gerçi kastettiği sanki şirketi esas idare eden iş sahibinin yanında birkaç idareci pozisyonunun oluşturulmuş olmasıdır. Belki de zaten iş sahipleri profesyonel idareciliğin “gelişmesini” isterken işin idaresini devredecekleri insanlar değil, kendilerine destek olacak iyi “yardımcılar” aramaktadırlar. Soysal da haklı çıktığı, yerli büyük özel sektör işletmelerinin sahiplik yapısında bahsettiği türden bir değişim olmadığı için sermayedar idarecilerin varlığı, bırakın o zamanları, bugünlere dek devam etmiş hem çekişme hem de iki taraf arasındaki ilişkilerdeki ikilemler de süregelmiştir (Üsdiken, 2020). O zamanların yerli şirketlerindeki profesyonel idareciler de bu ilişkideki daha zayıf konumlarının herhalde farkında olduklarından TSİD profesyonel idarecilerin bir “çıkar örgütü” hâline gelememiştir. Kapandıktan sonra da bir daha böyle bir işe niyetlenecek başka bir örgüt ortaya çıkmamıştır.

#### 4.3. “Kalkınmanın temel unsuru”

Kurucuların TSİD’nin kuruluşuna ilişkin sevk ve idare “kavramını” tanıtmak diye ifade ettikleri niyetler, kısa bir sürede sevk ve idarenin ülkenin kalkınmasında kilit öge olduğu şeklinde kuvvetli bir söyleme dönüşmüştür. Bunu TSİD’nin 1967’de ilkini düzenlediği kongreye göreli olarak daha alçak gönüllü bir şekilde “Türkiye’nin Sınâî Kalkınmasında Sevk ve İdarenin Rolü”, 1971’deki ikincisine daha da iddialı olarak “Sevk ve İdarecilik – Türkiye’nin Kalkınmasında Temel

Unsur” adını vermesinde görebilmek mümkündür.<sup>104</sup> Yapılan bazı konuşmalara yukarıda atıfta bulunduğum ikinci kongre, neredeyse tümüyle bu söylem üzerine bina edilmiştir (örneğin Eczacıbaşı, 1971).

Böyle bir havaya girilmesinde aynı söylemin birinci ve ikinci beş yıllık kalkınma planlarında da yer bulmasının da payı olmalıdır (Üsdiken, baskıda: Yedinci Bölüm). Bu söylemin devlet tarafında da kendini göstermesiyle, TSİD’nin yaptığı neredeyse her iş ülke kalkınmasıyla bağdaştırılmış, örneğin “sevk ve idarecilik eğitimi” de “büyük kalkınma ihtiyacı” şeklinde anlatılır olmuştur.<sup>105</sup> İşin ucu, SİEV’nin vaka yazdırma faaliyetleri için kurmak istediği, yukarıda da sözünü ettiğim, “Vaka Geliştirme Merkezinin” de “*yurdumuzun kalkınmasında ve işletmecilik eğitiminde büyük etkileri olaca[ğına]*” kadar vardırılmıştır.<sup>106</sup>

#### 4.4. Eğitimden danışmanlığa, sonra da “sanayi-üniversite iş birliğine”

Belki dikkat edilmiş olacağı gibi, TSİD’nin kuruluştaki Tüzüğü’nün yukarıda yer verdiğim “amaç” maddesinde, yürütülecek faaliyetler olarak “araştırma”, “eğitim” ve “yayın” gösterilmekte, “danışmanlık” yapmaktan söz edilmemektedir. Böyle bir fikir, yine yukarıda değindiğim gibi, *Oy Rastor Ab*’ın yol göstermesiyle ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine SİGM’nin kurulmasına kalkışılınca TSİD Tüzüğü’nde değişiklik yapılmış, “amaç” maddesine “sevk ve idare müşavirliği hizmetinde bulunmak” eklenmiştir.<sup>107</sup> İlk başlardaki niyet bu işlerin *Oy Rastor Ab*’ın öğüdü doğrultusunda küçük ve orta boy özel şirketler için yapılması iken, Türkiye’deki ortam bu faaliyetlerin giderek büyük şirketler ve devlet teşekküllerine doğru sürüklenmesine yol açmıştır.

SİGM’nin ardından da yeni bir girişime doğru kayılmış ve iş dünyasına yönelik yükseköğretime, deyim uyuysa, ayar vermek üzere bir de SİEV’nin kurulmasına dönülmüştür. SİGM’den sonra SİEV’nin kurulmasıyla TSİD’nin Türkiye’de iş dünyasına yönelik eğitimin çatı örgütü olma iddiası da güçlendirilmek istenmiştir. SİEV’nin yükseköğretime yönelik faaliyetleri bu kez de kuvvetli bir “sanayi-üniversite iş birliği” söylemi içine yerleştirilmiştir (Yazıcı, 1975: 4).<sup>108</sup> Hatta “iş hayatımızın en önemli meselesinin ‘Üniversite-iş hayatı’ iş birliğinin sağlanması olduğu” bile söylenmiştir.<sup>109</sup> Bu söylemin geliştirilmesinin ardında yine bu ilişkinin İşletme İktisadı Enstitüsünde gerektiği biçimde kurulamadığı vardır (Aysan, 1972: 14).

<sup>104</sup> Bu kongrelerden ilkinе ilişkin bir yayın yapılmamıştır.

<sup>105</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(1972), Sayı 43: 31.

<sup>106</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(1972), Sayı 46: 39 (vurgu benim). Söz konusu “Merkez” yukarıda ve burada gördüğümüz gibi, değişik yerlerde farklı adlarla anılmıştır.

<sup>107</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 1(1966), Sayı 3: 50-51.

<sup>108</sup> Bk. ayrıca *Sevk ve İdare Dergisi*, 11(1976), Sayı 90: 37-39.

<sup>109</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(1972), Sayı 43: 31.

Sanayi-üniversite “iş birliği” daha geniş şekilde tarifleri de yapılmış olmakla birlikte (örneğin, Aysan, 1971), SİEV tarafından esasen iş dünyasının Türkiye’de bu dalda eğitim veren yükseköğretim kuruluşlarına maddi kaynak sağlaması ve öğretimde kullanılmak üzere vakaların üretilmesi şeklinde anlaşılmıştır. Bunlardan ilkinin hem yükseköğretim kuruluşlarının ihtiyaçlarına katkıda bulunacağı hem de iş dünyasına öğretilenleri etkileme imkânı yaratacağı düşünülmüştür. İş dünyasının bu dalda eğitim veren yükseköğretim kuruluşlarına ABD’de olduğu gibi maddi destek sağlamaları beklentisi sınırlı ölçülerde ve kısmen de kişisel ilişkiler sayesinde gerçekleştirilebilmiştir. Örneğin, SİEV Başkanı Yazıcı’nın 1973’te eşleştirme hedefleri Ford Vakfına iletilmek üzere belirlenirken yüksek miktarlara karşı çıkışı şöyle aktarılmıştır:

“SİEV’ye [bağışlar] yılda yaklaşık 300.000 TL’ye çıkmıştır ancak SİEV’nin esas kaynak yaratma kapasitesi yılda 100.000 TL’ye daha yakındır. Sadece banka [Akbank Yönetim Kurulu] başkanı konumumla teşvik etmemden ötürü bağışlar normal olarak beklenecek miktarın üstünde olmuştur ... Sonsuza kadar da SİEV’nin Yönetim Kurulu Başkanı kalmayacağım.”<sup>110</sup>

Vaka yazılmasının da iş dünyasında olanların sınıflara taşınmasına, öğrencilere de uygulamaya dönük bilgiler kazandırılmasına yarayacağı ileri sürülmüştür. Ancak, esas hareket noktası, vaka metodunun Amerikan iş dünyası okullarında kullanıldığı görülmüştür ve bunun “Batı Avrupa’nın gelişmiş memleketlerin[i]” de sardığına ilişkin bir kanının uyanması olmuştur.<sup>111</sup>

SİEV’nin kuruluşu, yükseköğretim dünyası ile, önceleri TSİD ve SİGM’nin yaptırdığı tek tür eğitim programlarıyla sınırlı kalan ilişkiyi artırmıştır. Yukarıda gördüğümüz gibi, bazı öğretim üyeleri Ford Vakfı tarafından sağlanan imkânlarla TSİD için yurt dışına gitmiş, bazıları SİEV’nin Yönetim Kurulunda yer almış, SİEV’nin faaliyetlerine yön vermek üzere bir öğretim üyesi müşavir olarak getirilmiştir. İlişkilerin bu şekillerde artışı, daha önceden Türkçedeki yenileşmeyle birlikte sevk ve idare yanında “yönetici” gibi terimlerin de kullanılmaya başlanmasından başka (bk. yukarıda Özsoy, 1966’dan yapılan alıntı), herhalde beklenmeyen bir şekilde, yükseköğretim dünyasının daha fazla rağbet ettiği “işletmeci”, “işletmecilik” gibi tabirlerin bazı kurucular dâhil TSİD çevrelerinin diline girmesine yol açmıştır (örneğin, Yaşa, 1972: 22-23). Bu iki dilliliğin farkına varan Kocatopçu (1975: 96), SİEV ve TSİD’nin ortak düzenlediği bir konferanstaki yukarıda geçerken atıf yaptığım kapanış konuşmasında en azından verilen eğitim açısından bir ayırım getirmeye çalışmıştır:

“Bugün ortaya konulan konulardan birisi de ‘Sevk ve İdarecilik’ ve ‘İşletmecilik’ terimlerinin tanımlanması sorunu olmuştur. ... Yapılan

<sup>110</sup> Curley’den Dosyalama için, 1 Ekim 1973. Köşeli parantezler içindeki eklemeler benimdir.

<sup>111</sup> *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(1972), Sayı 46: 39.

konuşmalardan, ‘İşletmecilik’ deyimini ile işletme hayatında yer alan çeşitli ihtisas dallarının veya fonksiyonlarının eğitimini anlamamız gerekeceği kanısına vardım. ... ‘Sevk ve İdarecilik’ ise bir usta başından bir Genel Müdüre kadar çeşitli kademelerdeki yöneticinin liderlik vasfını olgunlaştıran bir çalışma özelliği olarak tanımlanabilir.”

Kocatopçu getirmek istediği bu ayrımla yükseköğretim kuruluşlarının verdikleri eğitime “işletmecilik”, TSİD ve SİGM’nin yaptıklarına da “sevk ve idarecilik” eğitimi denmesi gibi bir orta yol bulmaya çalışmıştır. Bir bakıma da düşündüğünün bir kısmı 1980’den sonra olmuş, yükseköğretim dünyasına “işletme” terimi yerleştirilirken, birim adı olarak İngilizce karşılığına da genellikle *management* denmiş, sevk ve idare tabiriye, en başta da belirttiğim gibi, iş dünyası ortamındaki yerini “yönetim”, “yönetici” sözcüklerine bırakarak silinmiştir.

#### 4.5. Ford Vakfı gözünden

AID ve UNDP/ILO’nun da TSİD ve SİGM’ye büyük yardımlar yapmış olmalarına rağmen bu makaleye konu teşkil eden üç kuruluşun en önemli hamisi Ford Vakfı olmuştur. Ford Vakfına göre, İşletme İktisadı Enstitüsüne kadar giden, sonradan “sevk ve idareyi ve iş dünyasını geliştirme” adını verdikleri yardım programı zamanla iki faaliyet alanına doğru genişlemiştir. Bunlardan biri “sevk ve idare eğitimi”, diğeri de “özel sektör ile Türkiye Hükümeti arasında kurulacak diyalogla iş adamlarının ulusal iktisadi ve sosyal planlamaya katılımı[nın]” sağlanmasıdır.<sup>112</sup> İlki İşletme İktisadı Enstitüsü, TSİD ve SİEV’ye, ikincisi de Konferans Heyeti, İKV ve TEV’e yapılan yardımları kapsamaktadır. Yardımlarda epey yol alındıktan sonra yapılmış geriye dönük bir tanımlama olmakla birlikte, söylenen Ford Vakfının maddi destek verirken taşıdığı niyet ve umutları özetlemektedir. Ford Vakfı baştan itibaren Türkiye’de özel sektörün yayılması ve güçlenmesini, Amerikan türü sevk ve idare anlayışı ve uygulamalarının öğrenilmesini, iş dünyasının sesini daha fazla çıkarmasına yarayacak yolların yaratılmasını ve iş dünyasındakilerin bunlar için para verilmesi gerektiğini anlamalarını sağlamak istemiştir.

1980 yılına gelinip TSİD ve SİGM kapanınca, SİEV’nin de faaliyetleri fiilen sona erince Ford Vakfı sevk ve idare eğitimi tarafında bu kuruluşların hayatta oldukları sırada yapabilmış olduklarıyla avunmak durumunda kalmıştır. Herhalde ne iz kaldıysa kârdır diye düşünülmüştür. Özellikle de Ford Vakfı yardımları sürerken ve sonlanmaya doğru gittiğinde Türkiye’deki iş dünyasının SİEV’yi yaşatmak için yeterli ölçüde maddi destek sağlayamaması hayal kırıklığı yaratmıştır. Ford Vakfı tarafının, nihayet Türkiye’nin ABD’den farkını anlayarak

<sup>112</sup> Kerwin, Summary Evaluation, 1976: 1. “İş adamı” orijinal metne sadık kalmak için yapılan bir çeviridir.

buna dair açıklaması, iş dünyasındaki insanların yükseköğretimi kendilerinin değil, esasen devletin bir sorumluluğu olarak görmeye devam etmeleridir.<sup>113</sup>

Vakıf, sonradan ikinci ana faaliyet alanı diye “iş dünyasının geliştirilmesi” şeklinde tanımladığı, bu makalenin ilgisi dışında kalan tarafta varılan durumdan ise memnundur.<sup>114</sup> Destek verdikleri Konferans Heyeti, İKV ve TEV, arkalarında iş dünyasının önde gelen insanları veya kuruluşları olması, her birinin de kendine göre kaynak yaratma yolları bulmasıyla ayakta kalmayı başarmışlardır. Halen de varlıkları (Konferans Heyetinin de bir vakıf hâline dönmesiyle) devam etmektedir.

## 5. Sonuç

TSİD, SİGM ve SİEV artık tarihte kalmışlardır. Halbuki kendi tarihlerinin belirli dönemlerinde yapmak istediklerini hayata geçirmişler, hitap etmek istedikleri kesimler üzerinde etkiler yaratabilmişlerdir. O zamanların Türkiye’si için öncü görülebilecek adımlar da atmışlardır. SİGM, öncesinde Türkiye’de sınırlı olan ve büyük ölçüde yabancı kuruluş veya kişiler tarafından yürütülen sevk ve idare danışmanlığı işlerini, başlarda dış destekli olmakla birlikte, yapabilen yerli bir kuruluş hâline gelmiştir. Beraberinde, Türkiye için yine yeni kabul edilebilecek, uygulamalara yönelik çeşitli eğitim programları düzenlemiştir. Bu faaliyetler ABD’den ve Avrupa’daki uzantılarından öğrenilen sevk ve idareye ilişkin “prensip ve teknikleri”, sonuçta ne denli uygulandıkları veya işe yarayıp yaramadıkları bir yana, Türkiye’ye aktarmak için zemin teşkil etmiştir. Benzer şekilde TSİD de yine ABD ile temaslar ve orada ve başka yerlerdeki uzantılarında üretilen yazılı kaynaklar vasıtasıyla tanışılan “profesyonel idareci” kavramının Türkiye’de dolaşıma girmesinde erken katkıda bulunan kuruluşlardan olmuştur. SİEV de özellikle kendisine sağlanan dış kaynaklarla belirli kişilere o zamanlar çok daha değerli olan, yurt dışına gitme, orada eğitim görme, kuruluşlara da böyle insanları istihdam etme imkânları sağlamıştır.

Hem TSİD hem SİEV bahsettiğim faaliyet ve düşüncelerin dile getirilmesi ve gerek özel sektör gerekse kamu tarafına duyurulması için platformlar da yaratmışlardır.<sup>115</sup> Yaptıkları faaliyetler ve savundukları fikirlerin o zamanlar kamuda da benimsenen yaklaşımlarla uyumlu olmasından ve belki de TSİD’nin başında bir eski bakanın bulunmasından devlet nezdinde kabul de görmüşlerdir. Hatta TSİD ve SİGM epey bir süre Sanayi Bakanlığı ve DPT’nin gözde kuruluşları olmuşlardır.

<sup>113</sup> Kerwin’dan Carmichael’a, 1981: 5.

<sup>114</sup> Kerwin’dan Noyes’a, 1991.

<sup>115</sup> Örneğin, yukarıda atıf yaptığım TSİD ve SİEV’nin 1974 yılında ortaklaşa düzenledikleri konferansa özel sektör ve kamu kuruluşlarından, akademik dünyadan, yabancı yardım örgütlerinden yaklaşık 125 kişi katılmıştır.



Ancak bütün bunlar olurken bir yandan da Türkiye'deki koşullar da değişmiştir. Bir yanda, her ne kadar SİEV tarafından bazılarını yönelik eleştiriler getirilse de Türkiye'deki yükseköğretim kuruluşları çoğalmış, hemen hepsi şu veya bu şekilde Amerikan yardımı alarak benzer kavramları öğrenmiş ve öğretmeye başlamışlardır (Üsdiken, baskıda: Altıncı ve Yedinci Bölüm). Böylelikle, iş dünyası için, bekledikleri gibi hiçbir masrafa katlanmaksızın, iyisi, kötüsü diye ayırt ederek istihdam edebilecekleri mezun seçenekleri artmıştır. “Türkiye’de büyük bir sevk ve idareci açığı var” gibi düşünceler ve “kalkınmada temel unsur sevk ve idare” söylemi tümüyle ortadan kalkmasa ve şimdi yükseköğretim kuruluşlarının bazıları tarafından sürdürülmek istense de büyük ölçüde gündemden düşmüştür. Bir yandan da bazıları TSİD kadrolarından ayrılanlar tarafından olmak üzere kısa süreli eğitim ve danışmanlık yapan rakipler ortaya çıkmıştır. En önemlisi de dış yardımlar kesilmiştir. Bütün bunlarla da TSİD, SİGM, SİEV öyküsü sona ermiştir.

## Kaynaklar

- AYSAN, M. A. (1971), “Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı”, *Sevk ve İdarecilik Türkiye'nin Kalkınmasında Temel Unsur, II. Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi (İstanbul, 2-3-4 Eylül 1970), Konuşmalar-Tebliğler-Müzakereler-Dilekler*, İstanbul: TSİD içinde 207-222.
- AYSAN, M. A. (1972), “Üniversite-Endüstri İlişkileri Nasıl Olmalıdır”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(43): 9-17.
- AYSAN, M. A. ve KURTULUŞ, K. (1973), *Türkiye’de İşletmecilik Eğitiminin Durumu ve Gelişme İmkanları ile ilgili Araştırma Raporu* (4 cilt), İstanbul: Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı.
- BALKANLI, A. (1948), “İşletmelerde İnsanları Sevk ve İdare Meselesi”, *İçtimai Siyaset Konferansları*, Birinci Kitap, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü içinde 32-55.
- BALKILIÇ, Ö. (2019), “Amerikan İşletme İdeolojisinin Türkiye’ye Gelişi, Yayılışı ve Ücret Tartışmaları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(4): 1297-1327.
- BERKER, F. ve URAS, G. (2009), *Fikir Üreten Fabrika: TÜSİAD’ın İlk On Yılı 1970-1980*, İstanbul: Doğan Kitap.
- ÇINAR, Ü. ve SAATÇIOĞLU, Ö. (1973), “Türkiye’de İşletmecilik Eğitiminin Geliştirilmesi Hedefiyle Alınması Gerekli Tedbirler”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 8(61): 23-29.
- DPT (1969), *Sevk ve İdareciler Araştırması*, Devlet Planlama Teşkilatı.
- ECZACIBAŞI, N. (1971), “Sevk ve İdarecilik – Türkiye’nin Kalkınmasında Temel Unsur”, *Sevk ve İdarecilik Türkiye'nin Kalkınmasında Temel Unsur, II. Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi (İstanbul, 2-3-4 Eylül 1970), Konuşmalar-Tebliğler-Müzakereler-Dilekler*, İstanbul: TSİD içinde 13-22.
- ENGWALL, L., KIPPING, M. ve ÜSDİKEN, B. (2016), *Defining Management: Business Schools, Consultants, Media*, New York: Routledge.

- ERÇEK, M. (2004), “Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye’deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 129-195.
- ERSERİM, A. (2016), “Türkiye’de Muhasebe Disiplininin Gelişimi: İlk İşletme Dergileri Üzerine Bir İnceleme”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45(Özel Sayı): 70-80.
- GEMELLI, G. (1998), “From Imitation to Competitive Cooperation: The Ford Foundation and Management Education in Western and Eastern Europe (1950s-1970s)”, GEMELLİ, G. (ed.), *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s)*, Brussels: European Interuniversity Press içinde 167-304.
- GENCER, S. (1971), “Türk Sevk ve İdare Derneği Sevk ve İdare Eğitimi Faaliyetleri Üzerine Bazı Görüşler”, *Sevk ve İdarecilik Türkiye’nin Kalkınmasında Temel Unsur, II. Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi (İstanbul, 2-3-4 Eylül 1970), Konuşmalar-Tebliğler-Müzakereler-Dilekler*, İstanbul: TSİD içinde 223-227.
- HUBERT, T., TALPAERT, R. ve VAN DYCK, G. (1998), “Belgium: The Dynamics of European Networks”, GEMELLİ, G. (ed.), *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s)*, Brussels: European Interuniversity Press içinde 391-428.
- KOCABAŞOĞLU, U., SAK, G., SÖNMEZ, S. ERKAL, F., GÖKMEN, Ö. ŞEKER, N. VE ULUĞTEKİN, M. (2001), *Türkiye İş Bankası Tarihi*, İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- KOCATOPÇU, Ş. (1975), “Kapanış Konuşması”, *Türkiye’de Sevk ve İdarecilik Eğitimi’nin Durumu ve Gelişme İmkânları, Konferans Notları ve Tartışmalar, 6 Aralık 1974, Ankara*, İstanbul: SİEV ve TSİD içinde 95-99.
- KURT, M., ÖZCAN, K. ve ÖZKAL, E. S. (2010), “Yönetim Alanında Kayıp Bir Aktör: Türk Sevk ve İdare Derneği”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (20-22 Mayıs 2010) Kongre Bildiriler Kitabı*, Adana: Çukurova Üniversitesi içinde s. 223-229.
- NEYZİ, N. (1966), “İdareci Eğitimi Meseleleri”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 1(1), 7-9.
- NEYZİ, N. (1968), “Türkiye’de Sevk ve İdarecilerin Geliştirilmesinde Yararlanılabilecek Kaynaklar”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 3(16): 13-17.
- ÖRNEK, C. (2013), “Hegemonya Mücadelesi Bağlamında Filantropi ve Sosyal Bilimler: 1953 Yalova Konferansı Örneği”, *Amme İdaresi Dergisi*, 46(3): 141-166.
- ÖZSOY, F. (1966), “Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 1(1), 11-13.
- POROY, F. (1972), “Onuncu Yılı Tamamlarken”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(45): 15-17.
- PRICE, E. F. (1970), *A.I.D. Educational Assistance to Turkey, 1957-1970*, AID, 1970.
- RAMAZANOĞLU, A. A. (1975), “Türkiye’de Akademik Öğretim Dışında Kalan Sevk ve İdarecilik Eğitimi ve Sevk ve İdare Müşavirliği Uygulamaları”, *Türkiye’de Sevk ve İdarecilik Eğitimi’nin Durumu ve Gelişme İmkânları, Konferans Notları ve Tartışmalar, 6 Aralık 1974, Ankara*, İstanbul: SİEV ve TSİD içinde 69-87.
- SOYSAL, E. (1971), “Türkiye’nin Gelişmesinde Sevk ve İdarecilik”, *Sevk ve İdarecilik Türkiye’nin Kalkınmasında Temel Unsur, II. Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi (İstanbul, 2-3-4 Eylül 1970), Konuşmalar-Tebliğler-Müzakereler-Dilekler*, İstanbul: TSİD içinde 81-87.
- TIRATSOO, N. (1998), “Americanization Resisted? US and the Indigenous Influences on the Birth of the First British Schools”, GEMELLİ, G. (ed.), *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s)*, Brussels: European Interuniversity Press içinde 351-372.
- TSİD (1963), *Türk Sevk ve İdare Derneği Tüzüğü – Statutes of the Turkish Management Association*, İstanbul: Cesar Rigo Basımevi.
- ÜSDİKEN, B. (2003), “Türkiye’de İş Yapmanın ve İşletmenin Akademikleştirilmesi, 1930-1950”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(1): 119-147.

- ÜSDİKEN, B. (2009), “Bir Örgütsel Alanın Yeniden Şekillenışı: Türkiye’de İş Hayatına Yönelik Yüksek Öğretimde Değişim,1955-1975”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(Özel Sayı): 1-40.
- ÜSDİKEN, B. (2020), “Owners and Salaried Managers in Large Turkish Enterprises”, ÇOLPAN, A. ve JONES, G. (ed.), *Business, Ethics and Institutions: The Evolution of Turkish Capitalism in Global Perspectives*, New York: Routledge içinde 175-202.
- ÜSDİKEN, B. (baskıda), *Türkiye’de İş Dünyası İçin Yükseköğretim: Osmanlı’dan Günümüze*, Ankara: İmge Kitabevi.
- ÜSDİKEN, B. ve SELEKLER, N. (1997), “Türkiye’de İşletme Alanında Eğitim ve Araştırmanın Erken Dönemleri”, *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (29-31 Mayıs 1996) Bildiriler Kitabı*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi içinde s. 260-276.
- ÜSDİKEN, B., SELEKLER, N. ve ÇETİN, D. (1998), “Türkiye’de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme”, *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1): 57-87.
- WEHNER, H. (1972), “Türk Sevk ve İdare Derneği ile Yapılan Beş Yıllık Uluslararası İşbirliğine Bakış”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(45): 9-12.
- YALÇINKAYA, A. (2020), “Türkiye’de Bir Yönetim Danışmanı: *Urwick Orr and Partners* ve Türk Hava Yolları’ndaki Danışmanlık Faaliyetleri (1967-1971)”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2): 583-602.
- YAŞA, M. T. (haz.) (1972), “On Yıl Sonra Kurucu Üyeler Ne Diyorlar?”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 7(45): 19-31.
- YAZICI, B. (1975), “Sunuş Konuşması”, *Türkiye’de Sevk ve İdarecilik Eğitimi’nin Durumu ve Gelişme İmkânları, Konferans Notları ve Tartışmalar*, 6 Aralık 1974, Ankara, İstanbul: SİEV ve TSİD içinde 3-5.
- YILMAZ, K. R. (2010), *Mahalle Bakkalından Küresel Aktöre Arçelik: İşletme Tarihine Marksist Yaklaşım*, İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı.

## Extended summary

### Initiatives by business together with foreign aid for “developing” management in Turkey, 1962-1980: TMA, MDC, MEF

#### Abstract

This paper is about the Turkish Management Association (TMA) founded in 1962, followed by a Management Development Center (MDC) opened in 1965 within the TMA and the Management Education Foundation (MEF) also established by the TMA in 1969. All three ceased to exist in 1978-1980. They were all initiatives by business. Based largely on primary sources, the paper first traces the emergence, foreign aid, activities and finally the demise of TMA and its two followers. The paper then turns to the intentions and hopes of the founders of TMA, MDC and MEF, the changes that took place and what has been achieved. A discussion of the 18-year history of these organizations concludes the paper.

*Key words:* Ford Foundation, foreign aid, history of Turkish business, Institute of Business Administration, management training and education, professional management.

*JEL codes:* M10, M12, M53.

Allegedly the TMA was founded as a reaction to the limited influence representatives from business were allowed at the so-called Institute of Business Administration (*İşletme İktisadi Enstitüsü* in Turkish) established in 1954 within the Faculty of Economics of Istanbul University, through financial aid by the Ford Foundation and academic and administrative support by the Harvard Business School (HBS). The historical account then shows how the TMA initially benefited from assistance by the Agency for International Development (AID) and the Ford Foundation. The MDC followed to offer short management courses and to provide consultancy services primarily to small and medium-sized businesses. The creation of the MDC not only continued to enjoy financial support by the AID and the Ford Foundation, but also, mediated by the Turkish Government, obtained massive project assistance for five years from the United Nations Development Programme (UNDP), the International Labour Organization (ILO) acting as its agent. With the founding of MEF, the TMA wanted to turn to supporting universities and schools that were offering higher education in business, now only with Ford Foundation aid, which Turkish businesses were expected to match. Although the Ford Foundation decided to withdraw from assistance to Turkey in the mid-1970s, it still provided terminal grants to both the TMA and the MEF, which were extended to 1980. At that stage foreign aid was drained. An industrial dispute in TMA led to its closure as well as of MDC and the MEF practically ceased to exist after 1980.

Based on this historical account, the latter part of the paper turns to examining the intentions and hopes that founders of TMA, MDC and MEF and the primary foreign supporter, the Ford Foundation, appear to have had. As indicated in the title of the paper, a broad intention on the part of these two sets of parties was to “develop” management in Turkey. This essentially meant importing to Turkey what had been learned primarily from the United States, as well as through some of the contacts in Europe. The TMA also seemed to entertain the idea of professional management, though not really turning into an interest group. Much stronger became the discourse that management was the primary source of economic development, as was management training and education. The MDC was viewed as a major mechanism for disseminating the “principles” and “techniques” of management, as were later the universities and schools teaching business for MEF. The foreign aid organizations, especially the Ford Foundation endorsed the same views, though the latter also had a broader concern with developing the private sector at large, which led to becoming involved in setting up associations by people from business that would enable them to have greater voice and influence in economic and social policies of the country.