



Türkiye’de İşletme Yüksek Lisans Eğitiminde İlk Adım: İşletme İdaresi Kurslarına İlişkin Bir Sözlü Tarih Çalışması

Yener Pazarcık[†]

(*Biga Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, Türkiye*)

ARTICLE INFO

Yayın Bilgisi

Received/Başvuru
18/01/2016

Accepted/Kabul
04/03/2016

Anahtar Sözcükler:
İşletmecilik eğitimi
İşletme İktisadi Enstitüsü
İşletme İdaresi Kursu

ÖZ

Çalışmanın amacı, 1954 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi bünyesinde kurulmuş olan İşletme İktisadi Enstitüsü ve bu Enstitü’ye bağlı olarak oluşturulan ve işletme yüksek lisans eğitiminin ilk adımları olarak kabul edilebilecek İşletme İdaresi Kurslarını incelemektir. Bu amaçla, 1956 yılındaki Birinci İşletme İdaresi Kursunda öğretim üyesi, asistan ve kursiyer olarak bulunmuş kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İktisat alanından farklı tasarlanmış ilk işletmecilik eğitimi denemesi olarak nitelendirilebileceğimiz örnek olay için görüşmeler yoluyla sözlü tarih çalışması yapılmıştır. Elde edilen bulgular, Birinci İşletme İdaresi Kursu ve sonrasındaki çalışmaların işletme yöneticisi yetiştirme bağlamında gösterilmiş ilk çabalar olduğunu doğrulamakta; ayrıca, günümüz iş dünyası ve işletmecilik eğitimi alanı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri yanında ulaşılamayan hedefleri de ortaya koymaktadır. Bu çalışma, günümüzde pek çok üniversite ve enstitüde kurulmuş organizasyonlar olarak yürütülen İşletme Yüksek Lisans Programlarının başlangıçtan bugüne nasıl evrildiğini, bu örnek olayı yaşamış kişilerin gözünden değerlendirmekte ve söz konusu döneme ışık tutmayı hedeflemektedir.

The Origin of the Business Administration Graduate Studies in Turkey: An Oral History of Business Administration Courses

ABSTRACT

The aim of this study is to explore The Institute of Business Economics established at Istanbul University Faculty of Economics in 1954, and Business Administration courses ran in this institute, which could be accepted as the origin of Business Administration graduate courses in Turkey. In this vein, lecturers, researchers, assistants, and graduate candidates of this specific program back in the 1956 were interviewed. These interviews are presented as an oral history research of that first specific example of less-economics oriented business administration education. Findings support that these business administration courses and the following outputs can be considered the earliest efforts in Turkey. Findings also reveal that these courses had direct and indirect effects on today's business environment and the business administration education in Turkey along with a number of targets that were not achieved. The study aims to shed light on the fundamentals of today's institutionalized business administration graduate programs and to explain how these programs were evolved via first hand primary data.

[†] ypazarcik@comu.edu.tr (Y. Pazarcık)

“... ve en sonunda zenginleşmeye başladı ve hayalleri uğruna elde ettiği tüm kesilmiş, kurumuş tecrübelerini tek oğluna aktarmayı düşündü, yaşının onurlu son hayalini...”

Balzac

1. Giriş

Türkiye’de işletmecilik eğitimi, pek çok araştırmacı tarafından farklı boyutlarıyla ele alınmış bir sahadır¹. Ülkemizde ticari hayata ilişkin eğitim anlayışına Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren rastlamak mümkündür. Mülkiye mektebi, Darülfünun ve Hamidiye Ticaret Mektebi ile ilk örnekleri görülmeye başlanılan ticari hayata ve görece işletmeciliğe yönelik eğitim, 1934 yılında kurulan İstanbul Üniversitesi ve 1936 yılında faaliyete geçen İ.Ü. İktisat Fakültesi ile akademik olarak devam etmiştir. Bunun yanında Türkiye’de işletmecilik eğitiminde, 1914 sonrasında Almanya ile gelişen yoğun ilişkiler ve Nazi Almanyası’ndan kaçarak ya da sürgün ile gelen bilim insanlarının da etkisi büyük olmuştur. Ülkemizde kronolojik olarak Fransız, Alman ve son olarak Amerikan ekollerinin² etkisinde kalarak gelişen ve oluşan işletmecilik eğitimi, yaşanan süreç içerisinde piyasa ekonomisinin, özel sektörün gelişmesi ve işletmelerin sayısı, niteliğinin artmasıyla birlikte hatırı sayılır ve işlevsel bir alan haline gelmiştir.

Bu çalışmada ilk olarak işletmecilik eğitiminin ülkemizdeki gelişim süreci dikkate alınmıştır. Bu amaçla sırasıyla Fransız, Alman, Amerikan ekollerinden etkilenen işletmecilik eğitimi anlayışımız, kurulan okullar, verilen dersler, uygulayıcı aktörler ve yaşanan süreçler üzerinden özetlenmiştir. Böylece çalışmanın esas ana noktası olan İşletme İktisadi Enstitüsü öncesi ülkemizde ticari hayata, işletmeciliğe, yönetici yetiştirmeye yönelik oluşturulmuş kurum ve uygulamalar hakkında bilgi verilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın devamında ise 1954 yılında Amerikan Ford Vakfı’nın teşvik ve yardımlarıyla İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’ne bağlı olarak kurulan İşletme İktisadi

Enstitüsü (Üsdiken, 2009), İşletme İdaresi Kurslarına ilişkin yazın taraması ve derinlemesine görüşmelerden elde edilen bulgular harmanlanmıştır. Böylece Türkiye’de, iktisat eğitiminden farklı bir alan olarak tasarlanmış, ilk işletmecilik eğitimi faaliyeti hakkında yazından ve dönemin şahitlerinin görüş ve değerlendirmelerinden yararlanarak yeni bilgiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu şekilde işletmecilik eğitimi ele alan çok sayıda çalışmada sıklıkla adı geçen bir kurum hakkında, yazına katkı verecek bir çalışma yürütmek amaçlanmıştır.

2. Türkiye’de İşletmecilik Eğitimi

Belirtildiği üzere Türkiye’de ticari hayata yönelik eğitimin tarihi Osmanlı İmparatorluğu’na kadar uzanmaktadır. Ondokuzuncu yüzyılın ortalarından itibaren ticari hayata dönük eğitim veren ilk yükseköğretim kurumları olan Mülkiye mektebi, Darülfünun ve Hamidiye Ticaret Mektebi gibi okullar, Fransa’daki “*Grandes Ecoles*” yapılanmasından etkilenerek hayata geçirilmeye başlanmıştır (Özkul, 2012). Bu bağlamda Türkiye’de ilk ticaret yüksekokulunun³ 1881’de Fransa’da kurulan *Ecole des Hautes Etudes Commerciales* model alınarak 1883 yılında İstanbul’da kurulduğu söylenebilir. Birçok akademisyen ve araştırmacıya göre de Hamidiye Ticaret Mektebi Türkiye’de işletme eğitiminin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Kipping, Üsdiken ve Puig, 2004; Özkul, 2012).

Fransız etkisinin Türkiye’yi etkisi altına aldığı dönemin ardından, I. Dünya Savaşı ile birlikte Almanya ile yoğunlaşan ilişkiler, Darülfünun kanalıyla yükseköğretimdeki Alman etkisini belirginleştirmeye başlamıştır. 1914-15 yıllarında Alman öğretim elemanları ülkemize ders vermek amacıyla gelmeye başlamışlardır (Özkul, 2012). Alman bilim insanlarının ülkemize toplu olarak ikinci gelişleri ise Hitler Almanyası’na rast gelmektedir. Bu dönemde Almanya’dan göçen 221 İktisatçıdan 131’i ABD’ye, 35’i İngiltere’ye, 7’si ise Türkiye’ye gelmişlerdir (Uygur ve Erdoğan, 2005). Bu dönemde Türkiye’ye sığınan yabancı bilim insanlarının, işletmecilik eğitimi serüvenimizde önemli etkileri olmuştur (Yüksel, 1998). Ancak Türkiye’de I. Dünya Savaşı koşullarında başlayıp, bu zorunlu göçle etkisi devam eden Alman ekolü, yine bir savaşın sonucu olarak 1950’lerden itibaren yerini, Amerikan ekolüne bırakmıştır (Yüksel, 1998).

Bununla birlikte yüksek eğitimde ders programları bağlamında işletme eğitimi ilk olarak, 1930’ların başında, Darülfünun Hukuk Fakültesi’ndeki “*işletme iktisadi*” dersiyle programlara dâhil olmuştur. Ancak hükümet tarafından üniversite reformuna ilişkin bir rapor hazırlaması istenen Pedagoji Profesörü Albert

¹ Bkz. Öz-Alp, Ş. (1972). Yeni gelişmeler karşısında işletme yöneticileri ve işletmecilik eğitimi. Eskişehir: EİTİA.; Oluç, M. (1973). Türkiye’de işletmecilik eğitimi ve öğretiminin tarihçesi. *Sevk ve İdare Dergisi*, 8(63), 9-13.; Aysan, M. A. (1973). Türkiye’de işletmecilik eğitiminin durumu ve gelişme imkânları. *Sevk ve İdare Dergisi*. Sayı 61, 1973.; OZ-ALP, S. (1975). Yönetim basamaklarına eleman yetiştiren okullarla ilgili bir inceleme. Eskişehir İTİA Dergisi, 11 (2), 35-43.; Üsdiken, B. ve Selekler, N. (1996). Türkiye’de işletme alanında eğitim ve araştırmanın ilk dönemleri. 4. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Ankara.; Sargut, A. S. (2009). Türkiye’de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: çeşitlilikten eş biçimliliğe. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan, 4(1), 51-63.; Üsdiken, B. (2009). Bir örgütsel alanın yeniden şekillenışı: Türkiye’de iş hayatına yönelik yükseköğretimde değişim: 1955-1975. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 1-40.

² Amerikan ekolü ifadesi ile Amerika Birleşik Devletleri’nin eğitim anlayışları vurgulanmak istenmiştir.

³ Hamidiye Ticaret Mektebi.

Marche'nin çalışmasının sonucu olarak 1933 yılında İstanbul Darülfünunu kapatılmıştır. (Uygur ve Erdoğan, 2012). Darülfünun kapatılıp yerine İstanbul Üniversitesi'nin açılmasından sonra, yeni kurulan üniversitenin 11 Ekim 1934 tarihli talimnamesinde, Tıp, Hukuk, Edebiyat ve Fen Fakültelerinin isimleri yer alırken, İktisat Fakültesi yer almamıştır⁴. Bununla birlikte Darülfünun ders programlarında kendine yer bulan derslere bu sefer, Hukuk Fakültesi'ne bağlı olarak kurulan İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü'nde, iktisat ile ilgili sertifika almak isteyen öğrencilere sunulan dersler arasında rastlanmaktadır. Aynı şekilde 1932'de Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi adını almış olan Ulumu Aliye-i Ticariye'nin 1934'de yürürlüğe giren programında “*İşletme Ekonomisi*” dersi bulunmaktadır. Alman eğitim ekolü o yıllarda, ticari hayata yönelik olarak akademilerimize hâkim hale gelmiştir. Bu iddianın bir sağlaması olarak, işletme eğitiminin başlangıcı kabul edilen derslerin okutulmasında önyak olan Ömer Celal Sarç, Zühtü İnhan ve İsmet Alkan'ın eğitimlerini Almanya'da yapmaları gösterilebilir (Çakır, 2003; Üsdiken, 2003).

Bununla birlikte İşletme eğitiminin kurumsallaşması, İ.Ü. İktisat Fakültesi'nin 1936'da kurulup, 4 Şubat 1937'de faaliyete geçmesiyle olmuştur. Fakülte'nin ders programında sırasıyla, “*İşletme İktisadı*”, “*İşletme İktisadı ve Muhasebe*” ve “*İşletme İktisadı ve Devlet Muhasebesi*” dersleri yer almıştır. Fakülte bünyesinde 1937 yılında kurulan “*İşletme İktisadı Kürsüsünün*” başına da Almanya'dan göçen bilim insanlarından biri olan Alfred Isaac getirilmiştir⁵. İşletme İktisadı'nın ayrı kürsü haline alması sonrasında öğretime yardımcı ders kitapları, dergi ve konferans metinleri şeklinde bir akademik yazın da gelişmeye başlamıştır⁶. Burada gelişmeye başlamıştır ifadesi özellikle tercih edilmiştir. Zira ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren görülmeye başlayan ticari hayata yönelik okulların yanında 1858 yılında yayın hayatına başlayan Ceride-i Ticaret ve 1885 yılından 1928 yılına kadar aralıksız yayınlanan İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası Mecmuası gibi yayınlar, Osmanlı döneminde de ticari hayata yönelik bir yazının varlığını ortaya koymaktadır (Tayşir, 2015). Ancak ders materyali bağlamında

⁴ 30 Kasım 1930 tarihli Cumhuriyet Gazetesi'ndeki, Maarif Müsteşarı Mehmet Emin Bey, Darülfünun ziyaretini konu yapan bir habere göre müsteşar şu açıklamalarda bulunmuştur: “*Hukuk fakültesinde okutulan iktisat dersi ile Ticaret mektebi alisinin birleştirilerek bir iktisat fakültesi yapılacağından haberim yok. Maarif Vekâletine böyle bir teklif yapılmadığı gibi vekâletçe böyle bir karar da mutasavver değildir. Darülfünunda belki düşünülmüştür.*”

⁵ İşletme İktisadı Enstitüsü'nün ilk direktörlerinden olan Prof. R. E. Stone, 1953 yılında İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Kürsüsü'nde göreve başlamıştır.

⁶ Cumhuriyet Gazetesi'nin 21 Aralık 1940 nüshasında, “*İktisadi Yürüyüş*” mecmuasının “*fevkalade*” sayısının çıktığı ilanı vardır. İlan metninde “*Sayı içinde maruf iktisad otoritelerinin yazılarının olduğu ve bütün gençlerin zevkle takip edecekleri 'iş adamlarımız' serisine de bu sayıda başlandı*” belirtilmektedir.

düşünüldüğünde İsmet Alkan'ın 1937 basım tarihli, “*Genel İşletme Ekonomisi*” kitabı (Alkan, 1937), Türkiye'de işletmecilik eğitiminin ilk “*sistematik kitabı*” olarak kabul edilebilir. Bu yayını, 1940'larda Alkan'la birlikte, Alfred Isaac, Muhlis Ete ve Ali Ahmet Özen'in çalışmaları izlemiştir (Isaac, 1944; Üsdiken, 2003; Çakır ve Akar, 1998).

Bir özetleme yapmak gerekirse, Türkiye'de 1930'lardan, 1950'lerin başlarına kadar özellikle akademik ortamlarda işletme ile ilgili ne okutulmuş ve yazılmışsa, referansı hep “*işletme iktisadı*” üzerinden seyretmiştir. İşletme iktisadı dışında, kısmen muhasebe dersleri de programlarda yer almıştır.

Türkiye'de 1930'larla birlikte, işletmecilik eğitiminin önemi giderek artmıştır. Bu gelişmenin sebepleri iki olayla bağlantılı olarak değerlendirilebilir. Bunlardan ilki 1949 yılı vergi reformu, diğeri ise 1950 seçimleri sonrası liberal iktisat politikalarının uygulamaya konulmasıdır. Vergi reformu ile devlet ve işletmelerde muhasebeciliğin ve eğitiminin önemi artmış ve bu durum da vergi hukuku, muhasebe, dolayısıyla muhasebe eğitimi içeriğini barındıran işletme eğitiminin önemini belirginleştirmiştir. Vergi politikalarının yarattığı ivmenin yanında, liberal iktisat politikaları ile çoğunluğu özel kesime ait sınaî, ticari ve hizmet işletmelerinin sayısı hızla artmıştır. 1914 yılına kadar iktisat eğitiminin Fransız ekolüyle etkisiyle liberal ekonomi üzerinden ele alınması sürecinin ardından I. Dünya Savaşı ve Alman ekolü ile birlikte yerleşen milli iktisat anlayışı, yavaş yavaş geride kalmaya başlamıştır (Güvemli, 2003; Uygur ve Erdoğan, 2005).

İşletme sayısındaki artışla birlikte muhasebe, finansman, pazarlama, personel yönetimi vb. alanlarda işgücü gereksinimlerinin karşılanabilmesi için, gerek orta öğretimde, gerekse yükseköğretimde işletme eğitime duyulan ihtiyaç, önemli ölçüde artmıştır (Güvemli, 2003). Ek bir tespit olarak denilebilir ki, bu tarihten sonra, işletmecilik konularını “iş” ile beraber görüp ele alan işletme iktisadı yöneliminin ülkemizde gelişimini sağlayan “*Alman Ekolü*” yerini, davranışçı yönelimi ve yönetim konusunu, yapılan işten bağımsız görme karakterindeki “*Kuzey Amerika Ekolüne*” bırakmıştır (Üsdiken, 2003).

Çalışmanın bundan sonraki kısmında ülkemizde işletmecilik eğitimi açısından önemli, etkili adımlardan biri olarak değerlendirilebilecek olan İşletme İktisadı Enstitüsü ve Enstitü'nün ilk eğitim faaliyeti olan İşletme İdaresi Kurslarının keşfedilmesine, iş dünyasına ve işletmecilik eğitime olan etkilerinin ortaya konulmasına çalışılmıştır.

3. Yöntem

Çalışma ile günümüzde ön lisans, lisans ve lisansüstü olarak yüzlerce eğitim kurumunda sürdürülmekte olan işletmecilik eğitime yönelik olarak, Türk ve ABD'liler

arasında ortak yürütülen faaliyetlere ve özel bir örnek olaya ilişkin sözlü tarih çalışması gerçekleştirilmiştir. Böylece işletmecilik eğitimi serüvenimizde bilinenlerin yanında aslında geniş kitleler tarafından pek fazla bilinmeyen bir örnek olayın aydınlatılması hedeflenmiştir.

Sözlü tarih çalışması, tarihi olaylarla ilgili birinci elden bilgiye sahip kişilerden elde edilen bilgiyi kaydetmenin ve bunu toplam bilgiye eklemenin bir yoludur. Sözlü tarih, geçmişin yaşayan belleği olarak da adlandırılabilir. Bu çalışma türü, tarihin kapsamını genişleterek resmi tarih söylemlerinde pek yer edinemeyen kişileri de tarihin öznesi haline getirir. Böylece belirli bir döneme ya da olaya ilişkin kişisel tanıklık veya yaşanmışlıkların belleklerin derinliklerinden çıkarılıp değerlendirilmesi yoluyla toplumların tarihlerinin oluşmasına katkıda bulunulur (Akbaba ve Kılcan, 2012). Çalışmada bu yöntemin izlenmesiyle, “*İşletme İktisadı Enstitüsü’nün kurulmasında neden Ford Vakfı, Harvard İşletme Okulu öncülük yaptılar?*” gibi sorulara, anılar, tespitlerle cevap aranmaya ve böylece yeterince aydınlatılmamış bir dönem gün yüzüne çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla, Birinci İşletme İdaresi Kursu’nda (*Ekim 1956-Ocak 1957*) öğretim üyesi (*Zeyyat Hatipoğlu*), Araştırma Görevlisi⁷ (*Mustafa A. Aysan*) ve kursiyer (*Ahmet Sucuka*) olarak yer almış üç kişiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler 2014 Ekim (*Ahmet Sucuka*) ve 2015 Kasım (*Zeyyat Hatipoğlu*, *Mustafa Aysan*) tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yöneltilen sorular yarı yapılandırılmış olarak tasarlanmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve sonrasında çözümlenmiştir. Görüşmelerde öğretim üyesi, asistan ve kursiyere, kursla temaslarındaki farklılıkları gözetken soru grupları yöneltilmiştir. Bir çalışma kısıtı olarak, örnek olay ile ilgili görüşme yapılan/yapılabilecek kişi sayısı olayın üzerinden altmış yıl geçmesi nedeniyle sınırlı kalmıştır.

Çalışmada görüşme gerçekleştirilenlerden ilki, İşletme İktisadı Enstitüsü’nün kurucu öğretim üyelerinden ve İşletme İdaresi Kursu’nun ilk koordinatörü Prof. Dr. Zeyyat Hatipoğlu’dur⁸. Diğer görüşmeci, yine ilk kursta Zeyyat Hatipoğlu’nun yardımcılığını yapan, Enstitü’nün ilk asistanı ve daha sonra hocalığını da yapmış Prof. Dr.

Mustafa A. Aysan’dır⁹. Çalışmaya dâhil edilen bir diğer dönem şahidi ise kurs esnasında İstihkâm Yüzbaşı olarak Genel Kurmay Başkanlığı tarafından diğer üç subay üye ile birlikte kursa görevlendirilen Ahmet Sucuka’dır¹⁰.

Görüşmelerden elde edilen bulgular ve arşiv kayıtları, (*Ford Vakfı yıllıkları ve dönemin ulusal gazeteleri vb.*) konuya ilişkili akademik çalışmalarla zenginleştirilerek İşletme İktisadı Enstitüsü, İşletme İdaresi Kurslarının kuruluş, eğitim öğretim, kursiyerler, etkisi vb. başlıklar altında daha belirgin hale getirilmesine çalışılmıştır. Özellikle de 1956 yılındaki ilk tecrübeden yola çıkarak, yazında derinlemesine ele alınmamış bir tarihsel kesitin daha bilinir hale getirilmesi amaçlanmıştır.

4. İşletme İktisadı Enstitüsü

İkinci dünya savaşı öncesine kadar Avrupa ve hatta Japonya’da hatırı sayılır etki gücüne sahip olan Almanya, bu gücünü savaşın bir sonucu olarak kaybetmiştir. Amerikan ekolü, savaş öncesinde de yönetmek konusundaki ciddi birikimiyle Avrupa ülkelerine önemli biçimde nüfuz etmesi yanında esas etkisini savaş sonrası olan 1950’ler ile birlikte göstermeye başlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında “*Batı dünyasının lideri ve yıkılmış Avrupa’nın yeniden inşasının mimarı*” rolünü üstlenen ABD’nin, Avrupa’ya yardım etmek yanında eğitim anlayışını, işletme ve yöneticilik bilgisini bu ülkelere ve dünyaya transfer etmesi gerektiği düşüncesi Atlantik’in iki yakasında da yaygın biçimde kabul görmüştür (Üsdiken ve Çetin, 1999). 1952 yılında Türkiye Cumhuriyeti ile Birleşmiş Milletler arasında imzalanan *Teknik Yardım Ek Anlaşması* ile protokolü gerçekleştirilen Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1956 yılında bir enstitü olarak kurulan ODTÜ¹¹ ve İdari İlimler Fakültesi¹², çalışmaya konu olan İşletme İktisadı Enstitüsü ve 1962 yılında kurulan Türk Sevk ve İdare Derneği, ABD’nin denizaşırı ülkelere yönelik bu politikasının ülkemizdeki ilk yansımaları, sonuçları olarak kabul edilebilir (Üsdiken vd., 1998; Üsdiken, 2009; Kurt, 2010). Ayrıca ABD’nin bu politikasının bir sonucu olarak da

⁷ Çalışmanın görüşmelerinde daha çok “*asistan*” ifadesi geçmiştir. Bu sebeple metin içinde, Arş.Gör. ünvanıyla ilgili olarak “*asistan*” ifadesi kullanılmıştır.

⁸ Prof. Dr. Zeyyat Hatipoğlu, 1925 yılında Trabzon’da doğmuştur. İlk ve lise eğitimini Trabzon’da tamamladıktan sonra 1946 yılında İ. Ü. İktisat Fakültesi’nden lisans diplomasını ve 1950 yılında iktisat doktoru ünvanını almıştır. Akademik kariyerine asistan olarak İstanbul Teknik Üniversitesi’nde başlayan Hatipoğlu, 1952 yılında doçent ve 1962 yılında profesör olmuştur. 1954-1955 yıllarında Harvard Business School ve 1963-1964 yıllarında The London School of Economics’de doktora sonrası çalışmaları yapmıştır.

⁹ Prof. Dr. Mustafa A. Aysan, 1933 yılında Tarsus’ta doğmuştur. Liseyi Tarsus Amerikan Koleji’nde, Üniversiteyi ise İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nde tamamlamıştır. Yüksek lisansını Harvard Business School’da yapan Aysan, 1980 sonrası hükümette, Ulaştırma Bakanlığı görevinde bulunmuştur. Aysan, hâlihazırda Finansbank Yönetim Kurulu üyesidir (Şubat 2016).

¹⁰ Ahmet Sucuka, 1926 yılında Biga’da (Çanakkale) doğmuştur. Kabataş Erkek Lisesi’ni bitirdikten sonra Kara Harp Okulu’na devam etmiş ve subay olmuştur. Subay olarak Amerika ve Almanya’daki sivil üniversitelerde İstihkâm eğitimi almış olan Sucuka, Afyon Askeri Fabrikası’nda uzun yıllar fabrika müdürü olarak görev yapmıştır. Fransızca, İngilizce, Almanca ve Boşnakça bilen Sucuka, Türk Silahlı Kuvvetleri’nden emekli olduktan sonra memleketine gelmiştir. Sucuka halen öğrencilere yabancı dil dersleri vermektedir.

¹¹ Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

¹² Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari İlimler Fakültesi 1957 yılında kurulmuştur.

1950'lerde, ABD'de kurulmuş işletme okullarının, diğer ülkelerde de oluşturulması ile ilgili ilk örnekler de ortaya çıkmaya başlamıştır. ABD hükümeti ile Ford ve Rockefeller gibi vakıflar tarafından desteklenen bu "sınır ötesi" işbirliklerinin ilk örneklerinden biri Michigan State Üniversitesi ve Brezilyalı iş adamlarının ortaklığıyla ortaya çıkan *Fundaçao Getulio Vargas in Sao Paolo*'dur. Yine aynı yöntem Harvard İşletme Okulu ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi tarafından Türk iş adamı yetiştirme amaçlı kurulan İşletme İktisadi Enstitüsü'nde karşımıza çıkmaktadır. Her iki girişim de 1954 yılında gerçekleşmiştir. Harvard Üniversitesi İşletme Okulu, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi ile yaptığı bu işbirliğini kendileri tarafından gerçekleştirilen ilk denizaşırı ilişki olarak kabul etmektedir¹³. Ayrıca 1955'de Wharton Business School, Pakistan'daki İşletme İdaresi Enstitüsü'nü desteklemiştir. Harvard İşletme Okulu ise Brezilya ve Türkiye çalışmaları dışında 1956'de İsviçre'de IMEDE'nin¹⁴, 1958'de İspanya'da IESE'nin¹⁵, 1962'de Hindistan'da Ahmedabad Yönetim Enstitüsü'nün, 1963'de Kosta Rika'da INCAE'nin¹⁶ ve 1965'de Filipinler'de, Asya Yönetim Enstitüsü'nün gelişiminde rol oynamıştır (AACSB, 2011).

4.1. İşletme İktisadi Enstitüsü'nün Kuruluşu

İşletme İktisadi Enstitüsü fikrinin ilk nasıl doğduğunu birbirini izleyen olaylar silsilesi üzerinden gerekçelendirmek mümkündür. Bu gelişmelerden ilki, Dünya Bankası¹⁷ tarafından 1951 yılında hazırlanan "*The Economy of Turkey: an Analysis and Recommendations for a Development Program*" adlı rapordur. Bu raporda, Türkiye'de temel eğitimden başlamak üzere pek çok eğitim seviyesinde geliştirilmesi gereken unsurlar sıralanmıştır. Özellikle de kamu idaresi ve işletme yönetimi alanlarında derslerin, kürsülerin, fakültelerin oluşturulmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Economic Mission to Turkey, 1951). İkinci gelişme ise 8 Mayıs 1952 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Teşkilatı arasında New York'ta imzalanan *Teknik Yardım Ek Anlaşması*'dır. Bu anlaşma sonrasında, Birleşmiş Milletler ve Türk temsilcilerden oluşan bir etüt grubu tarafından rapor hazırlanmıştır. Bu raporda Türkiye'de işletme ve kamu yönetimi eğitimi veren eğitim kurumlarının oluşturulması gerekliliği ortaya atılmıştır (Mihçioğlu, 1957). Türkiye'de incelemeler yapan etüt grubu, Türkiye'nin gelişebilmesi için en önemli eksiğin, yönetici eleman eksikliği olduğu

kanaatine varmıştır. Grubun raporuna göre ülkenin o günlerdeki hızlı gelişiminde özel girişimciliğin gittikçe artan bir öneminin olduğu vurgulanmıştır (Oluç, 1972). Bu raporların ve anlaşmaların (*1951 Dünya Bankası Raporu ve 1952 Birleşmiş Milletler Anlaşması*) devamında 1953 yılında Ford Vakfının desteğiyle ülkemizi ziyaret eden Harvard İşletme Okulu yöneticileri¹⁸, hükümet yetkilileri, iş adamları ve öğretim üyeleri ile görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Bu ziyaret sonucunda, modern iş dünyasına yönelik eğitim verecek bir kurum oluşturulmasının, Türk insanının faydasına olduğuna karar verilmiştir (Ford Foundation Annual Report, 1954). Aynı dönemde eş zamanlı olarak, kamu idarecisi yetiştirmeye odaklanmış bir diğer enstitü de Ankara'da Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü adıyla faaliyete başlamıştır. İşletme İktisadi Enstitüsü'nün kuruluş sürecini Zeyyat Hatipoğlu ise şöyle açıklamaktadır:

İkinci Dünya harbinden sonra Amerikalılar Türkiye'ye geliyor ve diyorlar ki 'burada bütün her şey var fakat işletme yönetimi ile ilgili doğru dürüst bir şey yok, eğitim yok. Buraya işletme eğitimi verecek bir eğitim altyapısı kurmak lazım. O zamanlar işletme yüksek lisans programını Türkiye'de hiç kimse bilmiyor. Biz gelişmeler üzerine Harvard'a gidiyoruz ama biz de ne olduğunu bilmiyoruz... Enstitü'nün ilk kurucuları diyorlar ki 'üç kişi sizin heyetten, üç kişi bizim heyetten iki kişi de iş hayatından eğitim görecektir kişiler bulalım. Bunları Harvard İşletme Okulu'na gönderelim. Orada bir yıllık bir eğitim görsünler ve gelince de bu Enstitü'yü açsınlar. Amerikalılar 'biz bunun için bir fon da buluruz' diyorlar. Parayı Ford Vakfı'ndan buluyorlar. Daha sonra bu beş kişiyi aramaya başlıyorlar. Beş tane hoca arıyorlar...

Bu noktada görüşmeler esnasında sorulmayan fakat daha sonra arşiv araştırması sürecinde ortaya çıkan bir duruma işaret etmek anlamlıdır. Harvard İşletme Okulu'nda bir yıl boyunca eğitim alacak ve Enstitü'yü yürütmek için eğitilecek eğitimci sayısı nasıl belirlenmiştir? Öğretim üyeleri neden bir yıllığına gönderilmiştir? Bu süre nasıl belirlenmiştir? Dahası Birinci İşletme İdaresi Kursu için günün gazete makalelerine de yansımış olan azami 25 kursiyer sayısı¹⁹ nasıl belirlenmiştir? Bu soruların cevabı için Türk hükümetiyle Birleşmiş Milletler Teknik Yardım

¹³ Bkz. <http://www.hbs.edu/about/history.html> (20.02.2016)

¹⁴ IMEDE İşletme Yönetimi Enstitüsü (Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise). Enstitü'nün güncel adı, IMD İşletme Okulu'dur. Bkz. <http://www.imd.org>

¹⁵ Navarra Üniversitesi İşletme Okulu. Bkz. <http://www.iese.edu>

¹⁶ Kosta Rika INCAE İşletme Okulu. Bkz. <http://www.incae.edu>

¹⁷ Dünya Bankası'nın 1951 yılındaki adı *International Bank for Reconstruction and Development*'dir.

¹⁸ 16 Ekim 1953 tarihli Cumhuriyet gazetesindeki "*İktisat Fakültesine yabancı 2 profesör geliyor*" başlıklı haberde, "*İktisat Fakültesinde, İşletme İktisadi dersi vermek üzere tanınmış bir işletme mütehassısı olan Prof. Robert Stone'un 26 Ekim günü İstanbul'a geleceğinden*" söz edilmektedir. Haberde Prof. R. E. Stone'un, Ford Vakfı tarafından İstanbul Üniversitesi'nde kurulacak olan İşletme Enstitüsü'nün kuruluş hazırlıklarına da yardım edeceği belirtilmektedir. Yine Cumhuriyet gazetesinin 7 Şubat 1954 tarihli haberinde ise Harvard Üniversitesi İşletme Okulu dekanı Mr. Fox ve Prof. R. E. Stone'un katıldıkları muhtelif toplantıların sonucu olarak Ford Vakfının maddi ve manevi desteğiyle İşletme İktisadi Enstitüsü'nün kurulmasına karar verildiğinden söz etmektedir.

¹⁹ İşletme İktisadi Enstitüsü ekimde faaliyete geçiyor. (1956, Ağustos 18). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1-7.

İdaresi arasında 8 Mayıs 1952 tarihinde New York'ta imzalanan *Teknik Yardım Ek Anlaşması*'na bakmak gerekir. 3 Mart 1954 tarihli Bakanlar Kurulu kararı ile yasalanan (*TODAİE'nin ihdası hakkında kanun, 1954*) bu anlaşma ile kurulması kararlaştırılan Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün kurullarına ilişkin kararlarda Türk tarafını temsil edecek etüt grubu, enstitü idare heyeti, öğretim üyesi personeli olarak azami 5'er kişilik heyetlerin oluşturulması kararlaştırılmıştır. Bunun yanında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü seminerlerinin de en çok 25 kişiden oluşması karara bağlanmıştır²⁰. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün kurulmasını içeren 1952 tarihli anlaşma sonucunda oluşan normlar, İşletme İktisadi Enstitüsü için ABD'ye gönderilecek öğretim üyesi, kursiyer, ko-direktör, sekreter sayıları ile öğretim üyelerinin yurtdışında bulunacakları süre vb. pek çok başlığın belirlenmesinde de etkili olmuştur. Bu ara paragraftan sonra Hatipoğlu'nun Enstitü'nün kuruluşuna ilişkin açıklamalarına dönecek olursak:

Beş tane hoca arıyorlar... Doçent ya da Profesör... Üç tane Türkiye'den, iki tane de İngilizce bilen, ABD'de eğitim gören/görmüş adam arıyorlar. Bir numara olarak Prof. Mehmet Oluç... İ. Ü. İşletme Fakültesinin kurucusudur. Oluç o sırada ABD'de bulunuyor. İkinci bir yüksek eğitim görmekteydi Amerika'da... Bir numara Mehmet Oluç oluyor. İki numara olarak Prof. Kemal Tosun belirleniyor. Kemal Tosun da o esnada ABD'deydi²¹. Ha bu aşamadan önce bu Enstitü kurulurken Robert Stone isimli bir profesör geliyor Türkiye'ye ve bir yıl İşletme İktisadi Kürsüsü'nde çalışıyor. O da tanınmış bir işletme yönetimi hocası. O da oluşturulacak kuruma Ko-direktör olarak düşünülüyor. Üçüncü adam olarak, o zaman ben İTÜ'de doçentim. Diyorlar ki Zeyyat'ı gönderelim... 'Esasen iktisatçıdır ama... İTÜ'de işletme yönetimi dersi vermektedir. Ayrıca bu konuda yayınları da var' diyerek üçüncü adam olarak beni seçiyorlar. Dördüncü olarak Nezir Neyzi... Nezir o dönem bir Petrol şirketinde (Mobil Oil) çalışıyor. Robert Koleji'nde, Philadelphia Üniversitesi'nde okumuş, İngilizceyi çok iyi konuşmakta... Bülent Ecevit'in de adeta kardeşi... Beşinci olarak da siyasal Bilimler Fakültesi'nde çok başarılı bir eğitim görmüş, siyasal başarıyla bitirmiş, Ziraat Bankası müfettişi de olan Ali Şakir Ağanoğlu²² seçiliyor. Robert Stone bu beş kişiden hepsiyle görüşme yapıyor²³. Nerede, ne okudular? Ne bilirler?

²⁰ Hem ABD hem de Almanya'da üniversite eğitimi alan Ahmet Sucuka, ABD üniversitelerinde sınıfların maksimum 25 kişiden oluştuğunu belirtmiştir.

²¹ İki doçentimiz Amerika'ya gitti (1953, Ekim 19). Cumhuriyet Gazetesi, 2.

²² Ali Şakir Ağanoğlu, Trabzon Milletvekili ve 27. Hükümette Devlet Bakanlığı yapmıştır. Aynı kabinede Bülent Ecevit Çalışma Bakanındır.

²³ Hatipoğlu, Prof. Stone'un Kemal Tosun ile görüşmeyi Amerika'da yaptığını belirtiyor.

Ardından seçilen öğretim üyesi olarak üç kişi²⁴ (*toplam beş öğretim üyesinin üç tanesi o esnada Türkiye'de bulunanlar arasından seçiliyor. Mehmet Oluç ve Nezir Neyzi, ABD'ye bu üç kişilik gruptan ayrı gidiyorlar*) ABD'ye gitmişlerdir. Bu üç öğretim üyesinin seçimi ve ABD'ye gidişi o günlerde ulusal basınımıza da haber olmuştur²⁵. Hatipoğlu devam ediyor:

Neyse... Buraya gittik (Boston). Dosdoğru hapishaneye girer gibi²⁶ işte... Bu binada (Kitaptan²⁷ fotoğraf göstererek) üç kat verdiler bize... Bir katta benimle Mükkerrem Hiç²⁸ kalıyoruz. Bir katta Ali Şakir Ayanoglu, bir katta da Prof. Robert Stone'a bir daire... Müdür olarak da Prof. Ömer Celal Sarç'ı seçtiler. Prof. Sarç iktisatçı, İktisat fakültesini kuran adam, Robert mezunu. ABD'de doktorasını yapmış, İngilizce, Almanca İngilizce şahane bilen birisi. O sırada Kolombiya'da Üniversitesi'nde... Sonra Ömer Celal Bey hemen geliyor bizim yanımıza. Onunla beraber bize 'Turkish Team' diyorlardı. Beşimizle toplantı yapıyor. Fakat orada Nezir (Neyzi) ile Kemal ağabey arasında bir anlaşmazlık çıkıyor. Bu durum Kemal hocanın ekibin dışında kalmasına neden oluyor. Bunun üzerine o esnada ABD'de hoca olan Afife (Dr. Afife Sayın) isimli bir kız onun yerine geliyor.

Hatipoğlu, Enstitü'nün kuruluş sürecini kısaca özetledikten sonra o zamana kadar Türkiye'de işletmecilik açısından hâkim olan Alman ekolünü, ekolün işletmecilik konusuna bakışını ve ABD'lilerin konuya bakışını, temelde nasıl gördüğünü ifade etmek için şöyle bir tespit yapmıştır:

Almanlar işletme iktisadını bir bütün olarak görürlerdi. Hâlbuki Harvard'a gidince gördük ki, işletme beş farklı alandır. Her biri için değişik hocalar vardır. Değişik dersler vardır.

Amerikalılar klasik yönetim döneminin bir öğretisi olarak işletmecilik eğitimini, bugün de kürsüler ya da uzmanlıklar olarak ayırdığımız haline o günlerde getirmişlerdir. Özellikle de Harvard Üniversitesi'nde o dönem iktisat ve işletme eğitimindeki mevcut ayrışma bir şekilde bize de yansımış, Türkiye'de iktisat ve işletme alanlarını birbirinden ayırma konusu ilk olarak bu Enstitü ile birlikte devreye girmiştir. Hatta ABD'liler

²⁴ Zeyyat Hatipoğlu, Mükkerrem Hiç, Ali Şakir Ağanoğlu.

²⁵ Üniversitede işletme iktisadi enstitüsü kuruluyor. (1954, Haziran 7). *Milliyet Gazetesi*, 2.

²⁶ Hatipoğlu söyleşide "*hapishane*" ifadesini birkaç kez kullanmıştır. Hatipoğlu'nun bu benzetme ile Harvard İşletme Okulu'nun eğitimindeki ciddiyeti belirtmek istediği anlaşılmaktadır.

²⁷ Bkz. Gencer, A., Ö. Birol (2013). Türkiye'de İktisat Bilimi Eğitimi Tünelinde İki Öncü: Prof. Dr. Zeyyat Hatipoğlu ve Prof. Dr. Mükkerrem Hiç. Beta: İstanbul.

²⁸ Mükkerrem Hiç, Prof. Stone İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Kürsüsünde görev yaparken asistanlığını yapıyor. Bu noktada Hiç'in çalışmalarını beğenen Stone, kıdemli asistan olduğu halde ısrar ederek onun da Enstitü'nün kurucu öğretim elemanlarından biri olarak Harvard'a gitmesine ön ayak oluyor. Bkz. Gencer, A., Birol Ö. (2013). *Türkiye'de İktisat Bilimi Eğitimi Tünelinde İki Öncü: Prof. Dr. Zeyyat Hatipoğlu ve Prof. Dr. Mükkerrem Hiç*. İstanbul: Beta. 185-187.

başlangıçta Enstitü'nün, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ne değil İstanbul Ticaret Odası'na bağlı olarak kurulmasını istemişlerse de, üniversitenin kıdemli hocalarının çabalarıyla bu durum mümkün olmamıştır (Gencer ve Birol, 2013). Üsdiken de çalışmasında İşletme İktisadi Enstitüsü'nün adında “*iktisat*” olmakla birlikte program ve derslerin iktisattan tamamen bağımsız olduğunu belirtmektedir (Üsdiken ve Çetin, 1999). Hatipoğlu Harvard eğitim sisteminde iktisat ve işletme eğitiminin o dönem bizzat gözlemlemiş olduğu ayrışmasını ise şöyle ifade etmektedir:

Daha önce işletme yönetimi Harvard'da ekonomi bölümü içerisinde idi. Daha sonra burayı kuruyorlar. Boston'da nehir vardır. Nehrin bir tarafından Main Campus, diğer tarafında da Boston... Nehrin hemen üstünde Harvard İşletme Okulu vardır. İşletme okulu ve ekonomi okulu o kadar birbirlerinden ayrıdırlar ki... Her hafta bize bir business vakası²⁹ verirlerdi. Ben hatırlıyorum, saklıyorum... Bir ‘fırsat maliyeti’ vakası idi. Okuyan mümessil, “fırsat maliyeti ne demek?” diye sordu. Öğrencilerin hiçbiri iktisat bilmiyorlardı... Biz iktisat konuşunca ise “Go across the river...” derlerdi. Tamamen ayrılmışlardı. Hâlbuki nehrin diğer tarafında dünyanın en tanınmış, değerli bilim insanları (iktisatçılar) vardı. Ama işletmecilerle hiç araları yoktu. İki okul üniversitenin bir parçasıydı ama aralarındaki durum böyle idi. 1987’de yine bu kurslara gözlem için gittiğimde, iktisat ve işletmenin artık bir araya gelmiş olduklarını gördüm.

Enstitü ile ilgili olarak ilk fikrin nereden, kimden çıktığı da sorulmuştur. Hatipoğlu'na göre kursun ya da Enstitü'nün fikir babası olarak iki isim ön plana çıkmaktadır: “Prof. Ömer Celal Sarç ve Ko-Direktör Prof. Robert Stone...”

Robert Stone Ko-Direktör olarak görev almadan önce Syracuse Üniversitesi İşletme Okulu'nun dekanlığını yapmaktadır ve İstanbul'a da dekan olarak gelmiştir (American Economic Association, 1949). Kursun başladığı tarihte Enstitü'de asistan olarak görev yapan Mustafa Aysan ise Enstitü'nün fikir babası olarak İstanbul Üniversitesi'nin o zamanki rektörü ve İktisat Fakültesi'nin de kurucusu olan Ömer Celal Sarç'ı işaret etmektedir:

Fikir babası, proje babası Ömer Celal Sarç'dır. 1953-54'de rektör idi aynı zamanda ve rektörken burada Ford Vakfı temsilcileri ile beraber konuşa konuşa böyle bir model oluşturmuşlar. Bunun müteşebbisi Ömer Celal Bey ve Ford Vakfı'nın temsilcileridir. Harvard İşletme Okulu, Ford Vakfı'nın başvurusu ile böyle bir projeye önderlik etmeyi kabul etmiştir. Eğer Enstitü ve sonrasını bir tek insana dayandırsak o kişi Ömer Celal Bey'dir.

Görüşmelerden ortaya çıkan, 1951 yılındaki Dünya Bankası Raporunu hazırlayanlar ile 1952'de ülkemizi gezip bir diğer raporu hazırlayan Birleşmiş Milletler uzmanları bir yana, Ömer Celal Sarç Bey, Enstitü'nün kuruluşunda en önemli katkıyı yapmış kişi olarak görülmektedir. Ancak yine de Prof. Stone'un 1953 yılında İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü'ne gelmesi ve kısa süre zarfında Enstitü'yü kurmak için gösterdiği çabalar gözden kaçırılmamalıdır.

Enstitü fikrinin ilk ortaya çıkması ile harekete geçilme arasında ne kadar zaman olduğu da proje konusunda tarafların ne kadar istekli olduğunu anlamak için önemlidir. Bu amaçla Hatipoğlu'na “Enstitü fikrinin ortaya çıkması ile harekete geçilmesi arasında ne kadar zaman geçtiği” sorulmuştur. Hatipoğlu'nun tespiti şu şekildedir: “Fikrin ortaya çıkmasından beş ya da altı ay sonra biz Harvard'a gitmiştik.”

Açıklamadan, kısa sürede Enstitü'nün kurulduğu ve öğretim üyelerinin eğitim için Boston'a gönderildiği anlaşılmaktadır. Çok taraflı bir proje olmasının ve Ford Vakfı'nın desteğinin, sürecin bu şekilde hızlı ilerlemesinde etkili olduğunu varsaymak yanlış olmayacaktır. Bunun yanında Enstitü'nün ve özellikle de kursların adının nasıl konulduğu diğer bir önemli detaydır. Zira o dönem kurumun adının ne olacağı konusu, kurucular arasında epey bir mesele olmuştur. ABD'liler sürecin başında kursa, *Middle Management Program* (Orta Düzey Yönetici Programı) adını vermek isteseler de, kültürel farklılıklarımız ve kelimelere yüklediğimiz farklı anlamlardan ötürü kurs, bu isimle başlatılmamıştır. Ford Vakfı arşiv kayıtlarında³⁰, kurulan Enstitü'ye, işletme idaresi enstitüsü anlamına gelen *Institute of Business Administration* denilmiş olsa da ülkemizde kurumun adına, muhtemelen bir iktisat fakültesi bünyesinde kurulmuş ve iktisat alanının o günlerdeki daha kurumsallaşmış yapısından ötürü İşletme İktisadi Enstitüsü denilmiştir. Ya da en azından Türkçe yazışmalarda bu tercih kullanılmıştır. Zira Üsdiken (2009), İşletme İktisadi Enstitüsü'nün 1954 tarihli yönetmeliğinin İngilizce çevirisinde adının *Institute of Business Administration* olarak yazıldığını belirtmektedir. Yönetmeliğin İngilizce halinde kursların adında *işletmecilik* vurgusu daha güçlü ifade edilmiş ve çeşitli görüşmeler sonucunda kurslara ‘İşletme İdaresi Kursu’ adı verilmiştir. Mustafa Aysan, kurslara isim verme sürecini şöyle aktarmaktadır:

Kursun adı başta *Middle Management Program* idi. Daha sonra bunu İşletme İdaresi Kursu yaptık... Yani *Middle Management* demek biraz ters algılanır diye düşündük. Orta ifadesinin bizde ‘ortalama’ anlamı vardı ya... “İşe yaramaz vb.” manası... Bu sakıncalı görüldü.

²⁹ Çalışmada, araştırma sunum metni içinde “vaka” yerine “örnek olay” sözcüğü tercih edilmiştir. Ancak görüşmelerde katılımcılar ağırlıklı “vaka” sözcüğünü kullanmışlar ve transkripsiyonda bu ifadelerle müdahale edilmemiştir. Çalışmada her iki sözcük eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

³⁰ Ford Vakfı kayıtlarında İşletme İktisadi Enstitüsü'nü ifade etmek için *Institute of Business Administration* ifadesi kullanılmaktadır. Oysa kurumun adının birebir çevirisi *Institute of Business Economics*'tir. Bkz. The Ford Foundation Annual Report (1954), 63.

İsim de böyle ortaya çıktı. Bu konu çok tartışıldı...
Adına ne diyelim diye...

Çalışmanın bir sonraki aşamasında Enstitü'nün kuruluş ve sürdürülmesinde finansmanının nasıl sağlandığı konusuna değinilecektir. Süreç içinde Ford Vakfı'nın destekleriyle sürecin başlatıldığı belirtilse de, daha sonraki uygulamalar daha farklı detaylar içermektedir.

4.2. İşletme İktisadı Enstitüsü'nün Finansmanı

Enstitü'nün finansmanı da oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Zira sürecin başlangıcında o günün satın alma gücü ile bakıldığında oldukça anlamlı rakamlar Enstitü'nün kurulmasında harcanmıştır³¹. Hatipoğlu Enstitü'nün kuruluşu ve finansmanı sürecini şöyle açıklamaktadır:

Çok büyük paralar... Ford Vakfı... Yani önce 350 bin, sonra 150 bin ABD Doları... Ayrıca buraya üye olmak için her işletme belirli bir aidat öderdi her sene. Yani kursa her gelenden para alınırdı...

Hatipoğlu'nun sözünü ettiği "kursu katılanlardan alınan para", kursa kursiyer gönderen kurumların yıllık ödedikleri aidat ücretleridir. Aysan'ın da görüşmede belirttiği aidatlar, kursa yöneticisini gönderecek olan kuruluş adına senelik 2500 Türk Lirası³² olarak belirlenmiştir³³. Aysan ise Enstitü'nün finansman kaynaklarını üç başlık altında sınıflamaktadır:

Enstitü'nün üç para kaynağı vardı. Birincisi Ford Vakfı'dır. Vakıf bu program için yardım etti. Yani mesela 700 bin, 300 bin ABD Doları yardım etti. Çeşitli projeleri gerçekleştirmek için yardım etti. İkinci kaynak ise üyelik aidatlarıydı. Enstitü'yü kurarken tek tek işletmeleri ziyaret ederek onların her birini üye yapmışlar kuruluşu... Bizim Enstitü'nün bir genel kurulu vardı. Her ders yılı sonunda toplanır. Hesapları gözden geçirirdi. Üyelerden yıllar yılı değişen üyelik aidatları alınırdı. 2500 Türk Lirası ile başlamıştık... Kurumlar her yıl aidat öderlerdi. Üçüncü kaynak ise İktisat Fakültesi'dir. Bütçe ile aktarmalar yapılırdı. Her enstitüye yapıldığı gibi bu Enstitü'ye de yapılırdı.

Açıklamalara ek olarak Ford Vakfı kayıtları incelendiğinde vakfın, 1952-63 yılları arasında Türkiye'deki eğitim kurumlarına 5.2 milyon ABD

Doları yardım yaptığı görülmektedir. Bu kayıtlara göre Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir lise olan Milli Fen Okulu³⁴ ve İ. Ü. İktisat Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü'ne yaklaşık 1'er milyon ABD Doları (İİE için 1.055.000 ABD Doları) yardım yapıldığı vakıf kayıtlarında belirtilmektedir (Erdem and Rose, 2000). Ancak vakfın 1954 yılı için 100.000 ABD Doları İstanbul Üniversitesi'ne, 285.000 ABD Doları Harvard Üniversitesi'ne yardım yaptığı görülmektedir³⁵ (The Ford Foundation Annual, 1954). Açıklamalar ve kaynaklardan elde edilen bilgilere göre Enstitü'ye, Ford Vakfı'ndan on yıl zarfında yaklaşık 1 milyon ABD Doları aktarıldığı görülmektedir. Ancak gerçekleştirilen görüşmelerde Ford Vakfı'ndan gelen bu paranın büyük kısmının Harvard İşletme Okulu tarafından kullanıldığı anlaşılmıştır. Harvard Üniversitesi'nden Türkiye'ye gönderilen öğretim üyelerinin harcama ve ödemeleri vb. kalemleri karşılamak için fonun büyük kısmı, Enstitü'nün ABD'li ortağına aktarılmıştır³⁶. Bu konuda Hatipoğlu'nun tespiti şu şekildedir:

Harvard'dan meşhur hocalar geldi. Sonra o para bitince gelişler azaldı... 500-600 bin ABD Doları bitince... Paranın yarısından çoğunu da Harvard aldı. Buraya çok az bir miktar düştü...

Enstitü'nün parasal kaynakları ile ilgili bilgilerden sonra Birinci İşletme İdaresi Kursu üzerinden, eğitim-öğretim süreci anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmı dersler, derslerin işlenişi, derslikler, ders materyalleri vb. başlıklar üzerinden devam edecektir.

4.3. Eğitim-Öğretim



Foto: Birinci İşletme İdaresi Kursu, 1956³⁷ (direktörler, öğretim elemanları ve kursiyerler). Ahmet Sucuka'nın kişisel izniyle yayınlanmıştır (Yazarın Notu).

³¹ 1950-56 arasında Türkiye'de 1 ABD Doları, 2.82 Türk Lirası'dır. Bu yıllar sabit kur uygulaması olan bir dönemdir. Ford Vakfının İ.Ü. ile gerçekleştirilen bu projeye aktardığı yaklaşık 1 milyon ABD Doları (2.8 milyon Türk Lirası) 1954 yılının ekonomik yatırım örnekleri ile kıyaslamak meblağın büyüklüğü hakkında fikir verici olacaktır. 1954 yılında Diyarbakır Şayak'da kurulan Sümerbank fabrikasının kuruluş sermayesi 5.5 milyon Türk Lirası'dır.

³² 1955 yılında sigortalı çalışan bir işçinin günlük ücreti (Ankara için) ortalama 7.21 Türk Lirası'dır. Dolayısıyla kurs aidatı olarak kurumlardan alınan 2500 Türk Lirası, 1955 yılında haftada altı gün çalışan bir işçinin yaklaşık 15 aylık ücretine denk düşmektedir. Bkz. Ataay, İ. D. *Türkiye'de elli yıllık maaş ve ücret uygulaması*. Bkz. <http://docplayer.biz.tr/10644774-Turkiye-de-elli-yillik-maas-ve-ucrut-uygulamas.html> (12.12.2015)

³³ İşletme iktisadı enstitüsü ekimde faaliyete geçiyor. (1956, Ağustos 18). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1-7.

³⁴ Ford vakfı milli fen okuluna 1.100.00 dolar bağışladı. (1963, Mart 4). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1.

³⁵ Ford tesisi işletme iktisadı enstitüsüne yardım ediyor. (1954, Ekim 27). *Milliyet Gazetesi*, 1.

³⁶ Ford tesisi işletme iktisadı enstitüsüne yardım ediyor. (1954, Ekim 27). *Milliyet Gazetesi*, 1.

³⁷ Prof. Dr. Tamer Koçel'in fotoğrafı çözümlemesine göre öğretim üyeleri ve koordinatörlerin, sağdan başlamak üzere şöyledir: Mükerrrem Hiç (Prof.Dr.), Mr. Rose, Mr. Hagler, Zeyyat Hatipoğlu (Prof.Dr.), Sabri Ülgener (Prof.Dr.), Mr. Stone, ?, Afife Sayın, Nezih Neyzi (Dr.), ?, Mustafa Aysan (Prof.Dr). Çalışmaya katkı veren ve

Görüşmelerde, kursların eğitim-öğretim sürecine ilişkin olarak, verilen dersler, eğiticiler, derslerin uygulanması, günlük pratikler vb. konuda pek çok önemli kabul edilebilecek ayrıntılara ulaşılmıştır. Ancak öncelikle belirtmelidir ki kurslar, İ.Ü. İktisat Fakültesi bünyesindeki bir kurumun uygulaması olmasına rağmen Beyazıt Kampüsü'nde gerçekleştirilmemiştir. İlk kursun katılımcısı olan Ahmet Sucuka, sadece ilk kayıt için Beyazıt'taki enstitüler binasına gittiğini, kayıt masasında Nezih Neyzi tarafından karşılandığını ve orada “*yabancı dile hâkimiyetinin*” sorularak kaydının yapıldığını belirtmiştir.

Belirttiği üzere İşletme İdaresi Kursları, başlangıç aşamasından itibaren İ.Ü. İktisat Fakültesi dersliklerinde gerçekleştirilmek üzere tasarlanmamıştır. Bu tercihi gerekçelendirmek için Enstitü ile İktisat Fakültesi arasında hukuki olarak ‘bağlı’ olmak dışında çok fazla bir organik bağın olmadığını iddia etmek yanlış olmayacaktır. Adeta Hatipoğlu'nun Harvard Üniversitesi'nde gözlemediği işletme ve ekonomi ayrışması, etkisini, Enstitü'nün ilk uygulamasından itibaren göstermeye başlamıştır. Bu amaca uygun olarak Yeşilköy Deniz Park Otel, kursun ilk mekânı olarak tercih edilmiştir. Görüşmede “*kursun neden İ.Ü. İktisat Fakültesi dersliklerinde düzenlenmediği*” sorusuna yanıt olarak Hatipoğlu, iktisat-ekonomi ayrışmasına girmeksizin, kursiyerlerin kariyerlerini öne sürerek cevap vermiştir:

Çünkü kursiyerlerin tamamı iş hayatından geliyorlardı... İş Bankası müdürü, Yapı Kredi Bankası müdürü, KİT'ler vb. çeşitli işletmelerden geliyorlardı. Aynı zamanda kursa katılmak için kurumlar da ciddi paralar ödüyordu.

Aynı soruya Mustafa Aysan ise şu şekilde yanıt vermiştir:

Çünkü bu eğitimin yatılı ve süratli yapılması gerekiyordu. Toplam 13 haftada bitirilmesi lazım geliyordu. Çünkü bunlar kurumlarda görevli adamlardı. Görevli ve istikbal vaat eden adamlar... Böylece [Otelde birlikte kalarak] adamlar yaşıyor bunu... Önlerine bir vaka geliyor, tartışarak karar veriyorlar... Her ders kapsamında 30-40 tane vaka ele alınıyor. Her hafta bir fabrika gezisi düzenleniyor. Çok hızlı yapılması lazım gelen bir eğitim... Gece-gündüz yapılması lazım gelen bir iş... Mesela gece yapılan çalışmaları da vardı. Ben de kontrol ederdim... Çalışıyorlar mı diye...

Anlaşılabildiği üzere kurs ilk tasarlandığında örnek olay analizi yönteminin daha etkili uygulanabilmesi için tüm kursiyerlerin tam gün birlikte olmalarının anlamlı olabileceği düşünülmüştür. Bu yöntemin tercih edilme nedeninin ABD'li öğretim üyelerinden kaynaklandığını Hatipoğlu'nun sözlerinden anlayabiliyoruz. Hatipoğlu beş öğretim üyesi ile birlikte Harvard İşletme Okulu'na

gittiklerinde ABD'li öğrencilerin örnek olay analizi yöntemi üzerinden aldıkları eğitimde, sürekliliğe, kesintisizliğe ve kampüs hayatına vurgu yapmaktadır:

Amerikalılar “Wisdom Can't be Told” derler. Yani “Bilgelik öğretilemez...” Zira iş hayatı bilgelik işidir. Yani iş yaşamı kitaplarda yazanlar gibi değildir... Harvard'da her gün üç saat olmak üzere, 1 saat 20 dakikalık dersler olurdu. Yüz kişilik sınıflar... Toplam altı sınıf olurdu. İşletme yöneticisi bilgelik sahibi olması gerekir. Bu da ancak işletme yönetimi vakalarını çözerek olunabilir. Öğretmen bize “vaka hakkında ne düşünüyorsunuz” derdi. Ve yüz öğrenci (On öğrencilik gruplar halinde) vakayı tartışırdı.

Hatipoğlu'nun Harvard'da deneyimlediği ders işleyiş tasarımı, ders sürelerine kadar, olduğu gibi İşletme İdaresi Kursları'na aktarılmıştır. Mustafa Aysan'ın kursta bir günün nasıl geçtiğine ilişkin tespiti ise şöyledir:

Dersler sabah 09.00'da başlayıp 13-13.30'a kadar sürerdi. Dersleri şöyle yönetirdik: 80 dakika [Harvard İşletme Okulu ile aynı ders süresi] kadar dersane çalışması olurdu. Buna ders diyelim... Ondan sonra ara verirdik küçük grup çalışması yapardık. Sonra ikinci ders başlardı sonrasında tekrar ara verirdik. Ve tekrar küçük grup çalışması yapardık. Onun için öğleyi biraz geçirdi. Üç ders yapılırdı. Öğleden sonra ise şahsi çalışmaya tahsis edilirdi. Kursiyerlerin her gün yapacakları işler belliydi... Yani program yapılır, kendilerine verilir ve malzemesi sağlanırdı. Öğleden sonra onunla meşgul olurlardı. Akşama doğru küçük grup toplantısı yapılırdı. 7-8 kişilik gruplar... Bu gruplarda vakalar incelenir sonra sınıflara gelinir, vakalar tartışılırdı.

Harvard sisteminin birebir uygulandığı bu yapıda, kursiyerlerin sürekli aynı ortamda kalmaları oldukça etkili bir yöntem olarak görülmüş ve böyle bir uygulamaya gidilmiş olabilir. Özellikle de büyük kısmı kurumlarda idareci olan kursiyerlerin beraber geçirdikleri zamanın onların gelişiminde fayda sağlayacağı düşünülmüş olabilir. Hatipoğlu'nun Boston'a ilk gittiğinde Harvard kampüsünün eğitim anlayışının kendisine hissettirdiği, *olumlu* anlamda kullandığı “*hapishane!*” duygusu adeta Yeşilköy Deniz Park Otel'de oluşturulmaya çalışılmıştır. Hatipoğlu işleyiş ile ilgili olarak şu tespitte bulunmuştur:

Aynen Harvard gibi... Yatılı kursların koordinatörüyüydüm. Sınıfların toplanmasını temin ederdim. Vakalar verilir. Gruplar kendi arasında vakaları ele alır ve ertesi gün sınıfta tartışılırdı. Aynen Amerikan sistemini uygulardık.

Açıklamadan da anlaşılacağı üzere kursun eğitim sisteminde eğitim ve öğretimde kesintisizlik uygulanmaya, böylece de öğretim üyesi ve kursiyerlerde gelişim sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca ilk gerçekleştirilen kursta kursiyer olarak yer alan Ahmet Sucuka, Yeşilköy Deniz Park Otel günlerini şöyle ifade etmiştir:

Birinci İşletme İdaresi Kursu'nda kursiyer olan Ahmet Sucuka ise üstten 2. sıra, sağdan 5. kursiyerdir (asker üye).

Otelde kalıyorduk. Yemekler bedava olarak... Ders sabah 09.00 gibi başlıyordu. Akşam da saat 17'e kadar. Normal saat aralığında bir eğitimdi. Orada yatılıydık. Dershanemiz de oradaydı. İstanbul Yeşilköy'de Deniz Park Otel...

Sucuka, burada sürdürülen eğitimi ABD'de de gördüğü eğitimlerden ötürü hiç yadırgamadığını şöyle belirtmiştir:

Amerika'dan gelen sistemdi bu... Case yöntemi işte. Olayı veriyorlar, örneğin fabrikadaki olayı... Sen ne dersin, sen ne dersin diye herkese soruyorlar. Sonunda da hoca kendi fikrini söylüyordu.

Kurslar bir süre daha yine otellerde devam etmiştir. Hatipoğlu kursların yerine ilişkin olarak şu tespitte bulunmuştur:

İlk kursumuzu Yeşilköy Deniz Park Otel'de yaptık. Yeşilköy'de... Deniz kenarında bir oteldi. Sonra orası yandı... Moda'da bir yere geldik. Oradan sonra da çok değişik yerlerde yaptık.

Kursun günlük işleyişinin yanında dersler ve derslerin işleniş de bir diğer önemli başlıklardır. Kursun derslerinin belirlenmesinde Harvard İşletme Okulu'ndaki derslerden aynen faydalanılmıştır. İlk kursun dersleri ve hocaları şu şekildedir (İİE Yıllık, 1957);

- Beşeri Münasebetler, Ali Şakir Ağanoğlu
- Finansman, Zeyyat Hatipoğlu
- Maliyet Muhasebesi, Mükerrerem Hiç
- Piyasa Tekniği, Nezih H. Neyzi
- İstihsal (Üretim), Arthur B. H. Rose
- Sosyal Münasebetler, Afife Sayın

Belirlenen bu altı ders dışında iş adamları ve üniversite öğretim elemanlarının çeşitli işletmecilik konuları üzerinde gerçekleştirdiği haftalık konferanslar da olmuştur. Bu konferanslarda, Prof. Hazım Atıf Kuyucak, Ord. Prof. Mazhar Nedim Gökniç, Doç. Dr. Cihat Eren, Ord. Prof. A. Towl, Ord. Prof. Ömer Celal Sarç, Ord. Prof. Robert E. Stone, Prof. Dr. Sabri Ülgener, Doç. Dr. Memduh Yaşa, Bülent Yazıcı, Mahmut Sipahioğlu görev yapmıştır (İİE Yıllık, 1957).

Derslerin uygulanışı da çok net ve katı bir biçimde Örnek Olay Analizi şeklinde olmuştur. Sucuka bu durumu şöyle açıklıyor:

Amerika'da ki yöntem de buydu (Vaka Analizi Yöntemi). Almanya'da ki gördüğüm eğitimde de yöntem buydu. Çünkü hep Amerikan okullarıydı okuduklarım... Kursta ders kitabı yoktu. Yazılmış, teksir edilmiş notlar vardı. Bizi tecrübeli diye çağırdıkları için en sivri mesele ve konuları önümüze getirmişlerdi. Herhalde 'noksanları vardır' dedikleri konular... Ders teksirleri hem Türkçe hem İngilizceydi. Tam çeviri vb. yapamadıkları belki de yetiştiremedikleri için hepsi Türkçe olmuyordu. ABD'li hocalar İngilizce, Türk hocalarsa Türkçe teksirler getiriyordu. Eğitim dili hem Türkçe hem İngilizce idi. Dersi kim veriyorsa ona

göre... Arada karmaşa da oluyordu... Sanki vakaların yazılması ile ilgili bir sorun vardı... Yabancı Vakalardan çevrilenlerde bazen sorun çıkıyordu...

Sucuka, ders isimlerini geçen uzun zamanın etkisiyle tam olarak hatırlayamasa da şu tespitleri yapmıştır:

Derslerin isimleri acayıptı... Özellikle o dönemde hiç duymadığımız isimlerdi. Eğitimin konusu özel bir duruma ilişkin olduğu için konular çok sivri noktalardan teker teker çekilmişti. Bu yüzden ders isimleri de çok zikredilmedi... Evet, bazı ders isimleri belliydi ama... Derste işlenen konular içinde davranış konuları vardı ama derslerde çalışanların davranışı ile ilgili konular geçiyordu... Çalışanları motive etme ile ilgili dersler vardı. Vaka analizi olduğu için işlenen her vaka dersin içeriğini de değiştiriyordu. Ders konuları vakalara dağıtılmış olarak verildi. Derslerin konuları öyle seçilmişti ki sanki bu derslerin toplamı ideal yöneticiliğe denk düşüyordu. Ayrıca iş kazaları, iş güvenliği ile ilgili ders vardı. Nazari dersten sonra fabrikalarda da tecrübe ile işledik. Fabrikalara gittik. Hilton otelini baştan aşağı gezdik. Bir işletme örneği olarak bu oteli gezdik. Müşterinin gelişi, kaydı, faturalar, odalar, temizlik, yemek hizmeti, alt katta bulaşıkhanesi, çamaşırhanesi inşaat tamir vb. Ayrıca Paşabahçe Cam'a gittik, rakı fabrikasına gittik. İkisi de devlet kuruluşu idi. Sümerbank'a da gittik... Fabrika Bakırköy'de idi... Hani belediye otobüsleri var İETT... Oraları da dolaştık. O dönemdeki büyük işletmeleri dolaştık... Almanya'da aldığım eğitimde de bunu yaşamıştım...

Sucuka yürütülen eğitimden elde ettiği faydayı da şöyle ifade etmiştir:

Kurstaki işletmecilik eğitimi lisansüstü düzeyde idi. Tecrübelerine göre düzenlenmişti... Faydalıydı. Eğitimin ciddiyeti bana faydalı göründü. Zaten Amerikalı faydalı olan dışındaki seviyelere inmez... Yararlandım bu eğitimden. Fabrika müdürüydüm döndüm gene müdür olarak... Amerikanvari eğitim yaptılar. Nasıl başladılarsa öyle gitti. Zira bu sistemde bozulma olmaz. Baştan düşünülmüş bir sistemdi. Bizim özelliklerimize, Türklere göre uyarlanmadı... Dönünce herkese öğrendiklerimi de aktardım. Tüm ekibime bundan sonra böyle olacak dedim.

Görüşmede Mustafa Aysan'a "bu kurs ilk MBA denemesi miydi?" sorusu yöneltildiğinde cevabı şu şekilde olmuştur:

Bu başka bir şeydi... Adı İşletme İdaresi Kursu idi. İstikbal vaat eden orta kademe yöneticilerin üst kademe sorumluluklarına hazırlanması kursu... Bunun amacı buydu. Bir adam pazarlama müdürü olmuş. Genel müdür olacak mı, olmayacak mı kursuydu bunlar... Türkiye'de ilktir. Hala da eşi yoktur. Bugün mesela bir iş adamı patron dese ki ben oğlumu işletmeci yapacağım... Oğlum başka tahsil aldı... Ama ben onu işletmeci yapacağım... Böyle insanlara, ihtiyaçlara servis veren bir kurum yoktur... Yüksek lisans programları var, tonla... Ama bu işlevde olan yok. Bunun özelliği vaka analizi yöntemi ile işletmelerde karar verme operasyonlarının öğretilmesiydi.

Aysan'ın cevabından da anlaşılabilirliği üzere bu kurs Türkiye'de işletmecilik eğitimi için pek çok noktada damga etkisi yaratmış olsa da ilk gayesi, akademik düzeyde bir eğitim vermektense çok işletme yönetimi için donanımlı yöneticiler yetiştirmek olmuştur. Orta düzeyli yöneticileri daha üst düzeye hazırlama çabasıdır. Sucuka da bu durumu şöyle açıklamıştır:

Kursta temelde, fabrika müdürlüğü öğretilmeye çalışıldı. Üst yönetici olmak öğretilmeye çalışıldı. En azından ben amacın bu olduğunu ders konuları ve eğitimden anladım.

Ayrıca Sucuka, kursta aldığı eğitimin daha sonra işini yaparken çok fayda yarattığını da belirtmektedir:

Aldığım eğitimi aynen hayata geçirdim. Geldim fabrikaya evvela muhasebe sistemini düzelttim. Muhasebe, derslerde önemli bir yer tutuyordu. Mesela problemi veriyorlardı. Bu işlemleri işleyin diyorlardı... Öğrendiğim her şeyi meslek hayatımda kullandım. Amerikalılar, Afyon Askeri Fabrikasını dolaşmaya gelirlerdi 1958-59'larda... Bu fabrikanın ABD'deki fabrikalardan hiç farkı yok derlerdi. Nasıl yaptınız bunu diye sorarlardı. Ben de anlatıyordum. Her gördüklerine hayran oldular. Ve bu Amerikalıların dikkatini çekti. Örneğin 'Sen bu emniyet tedbirlerini bizden daha iyi yapmışsın' dediler. Ben de sizden öğrendim dedim... 12 sene fabrika müdürlüğü yaptım. Tek bir iş kazam yoktur. Belki de ülke rekorudur... Ama bunlar askeriyede takdir edilmiyor o ayrı... Benim buralardan geçmem, çok fayda verdi. Onlardan öğrendim...

Son olarak günümüz şartlarında olağan karşılanırsa da 1956 yılında gerçekleştirilen birinci kursta pek çok modern eğitim aracı da kullanılmıştır. Sucuka derslerde kullanılan materyalleri şöyle açıklamıştır:

Dershanemiz vardı ve tabii bir de tahta. Sinema makinesi vardı. Bunun dışında bazı yardımcı İngilizce yayınlar veriliyordu. Bunlar ders için hazırlanmışlardı. Hepsi sorulu-cevaplı idi. Öğretmen soruyu soruyor cevabı istiyor. Sorular konu içinde... Kendisi pek az anlatıyor. Hoca Amerikalı olunca ders İngilizce işlendi. Ama ihtiyaten ya da herkesin İngilizcesine güvenmiyorlardı. Bu yüzden yedek bir tercüman derslere katıldı. Konuları daha iyi anlatmak için tahtaya hareketli film, durgun görüntü, resim halinde şemalar yansıtılıyordu... Hangisine ihtiyacı varsa öğretmen onu kullanıyordu.

Hatipoğlu ise dersler ve kullanılan materyallere ilişkin olarak şöyle bir örnek vermiştir:

Birinci kursta film makinesini Mustafa (Aysan) kullandı. Mesela "Time and Motions" filmleri oynatıldı. Bu filmlerde değişik insanların çalışırken görüntüleri vardı. İş hayatından mesela... Çalışanlardan biri çok hızlı, diğeri yavaş çalışıyor... Bunun iş hayatındaki etkisi filan...

Aysan da kullanılan ders araçlarını örneklerle anlatmıştır:

Çoğunlukla, teyp vardı... O zaman teybi nerede bulacaksınız? Derslerde ses kaydı yapan teyp vardı düşünabiliyor musun? O günün en son teknolojisi

vardı... Bunlar Enstitü'de kullanıldı. Bir kısmı üniversite tarafından getirilirdi resmi ödenek ile ama çoğunluğu Harvard'dan, Ford Vakfı'ndan bağış almırdı, oradan sağlanırdı...

İşletme İdaresi Kursları'nda eğitim öğretim açısından örnek olay analizine dayalı, günün en modern araçlarıyla desteklenen, iş yeri gezilerini de kapsayan çok boyutlu bir eğitim tarzı uygulanmıştır. Günümüz şartlarında dahi nadir rastlanacak çeşitlilikte donanımlarla gerçekleştirilen dersler o günün şartlarının çok ötesinde tasarlanmıştır. Bununla birlikte Aysan, gerçekleştirilen bu ortaklık sonucunda, Harvard Üniversitesi İşletme Okulu yayınlarının telif haklarının da elde edildiğini ancak daha sonraki süreçte bu hakların elden gittiğini belirtmektedir.

4.4. Kursiyerler

İşletme İdaresi kurslarının bakılması gereken bir diğer noktası da kursiyerlerin kariyerleri ve öğrencilik performanslarıdır. Bu aşamada kursiyerleri anlamaya yönelik olarak Hatipoğlu, Aysan ve Sucuka'ya, konunun farklı noktalarını ortaya çıkarmayı amaçlayan sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen ilk soru kursiyerlerin "ortak" olarak nitelendirilebilecekleri yönlerinin olup olmadığıdır. Hatipoğlu ilk kursun kursiyerlerine ilişkin bu soruya şöyle cevap vermiştir:

Kursiyerlerin ortak özellikleri vardı... Hepsinin iş hayatında belirli bir seviyeye gelmiş ve tecrübeli olmalarını istedik.

Enstitü kurucuları bu 'tecrübeli yönetici' amacına uygun kursiyerler için temas kurdukları işletmelerden 30-40 yaş aralığında yöneticiler göndermelerini istemişlerdir. Bu durum birinci kurs öncesi verilen gazete haber ve ilanlarında *kriter* olarak belirtilmiştir. Mustafa Aysan ise birinci kursa katılanların kariyerlerini şöyle ifade etmiştir:

O zaman Türkiye'nin önemli işletmeleri KİT idi. Özel sektörde fazla bir hayat yoktu. Bu kursta özel sektörden gelenler de vardı tabii... İş Bankası'ndan önemli bir katılım vardı. Koç Firması'ndan vardı. Ama yarı yarıya kamu kökenli idi. Çünkü o zaman ekonominin yarısından fazlası kamu kökenli idi.

1953 yılında İ. Ü. İktisat Fakültesi, İşletme İktisadi Kürsüsü'nde göreve başlayan ve 1954 yılında bu görevinden ayrılarak İşletme İktisadi Enstitüsü Ko-Direktörü olan (İ.Ü. İ.F. Albümü, 2011) Prof. Robert E. Stone, Enstitü'nün kurulma sürecini anlattığı çalışmasında, dönemin Türkiye'sinin iş hayatını şöyle örneklendirmektedir (Stone, 1954-1955):

Bir asistanım tarafından İstanbul Ticaret Odasına edilen telefon neticesinde odaya 59.000 aza kayıtlı olduğunu, fakat bunlardan ancak 24.000'inin halen faaliyette olduğunu öğrendim.

Stone tarafından aktarılan ve dönemin şartlarını yansıtan bu bilgi, günümüzde küçük bir şehirdeki ticarethane

sayısı olabilecek miktarda işletmesi olan bir İstanbul resmi çizmektedir. Dolayısıyla 1950'lerin başında "özel sektörün olmaması" iddiası çok da yanlış bir tespit olmayacaktır. Sucuka da beraber eğitim aldığı kursiyerlerin daha çok 'üst düzey' olmayan kamu yöneticisi olduğunu belirtmiştir:

Kursiyerler fabrika müdürü değillerdi [Kendisi fabrika müdürü olarak kursa katılmıştır]. Daha çok alt ve orta kademelerdeki memurlardı. Tepe yönetici yoktu. Özel sektörden katılan ise neredeyse yok gibiydi [14 özel sektör temsilcisi vardı]. Herkes kamu yöneticisi idi. Bu deneme eğitimi olduğu için daha çok devlete dayanmışlardı. O yıllarda özel teşebbüs de yoktu. Özel işletmeler 1960 sonrası çoğaldılar.

Aysan ve Sucuka'nın tespitleri tam olarak günün şartlarını yansıtmaya da önemlidir. Zira İşletme İdaresi Kursları'nın ilk iki uygulaması biraz da deneme mahiyetinde çabalar olarak değerlendirilebilir. Çünkü Enstitü, 13'er haftalık ilk iki dönem sonrası 1957-58 eğitim yılından itibaren İşletme İdaresi Kursuna ek olarak, 'İşletme İdaresi İhtisas Programı' adındaki bir diğer uygulamaya da geçmiştir³⁸. İlk uygulaması 1 Kasım 1957'de başlayan sekiz aylık bu sertifika programı³⁹ ile birlikte İşletme İktisadi Enstitüsü'nde eş zamanlı iki farklı eğitim faaliyeti yürütülmeye başlanılmıştır (Tekeli, 1959). İşletme İdaresi İhtisas Programı, İşletme İdaresi Kursları'ndan farklı olarak üniversiteden mezun olmuş, kariyerinde yöneticilik hedefleyen yeni mezunlara yönelik olarak oluşturulmuştur. İlk defa yapılacak İşletme İdaresi İhtisas Programı için gazetelere verilen ilanda, "yüksek tahsilini bitirmiş olup, ticari ve sınıai müesseselerde mes'ul vazifeler almayı arzu edenlere mahsus..." denilerek bu amaç, net biçimde özetlenmiştir. İlan metninde de görülebildiği üzere 1957 yılı sonbaharında başlatılan İşletme İdaresi İhtisas Programı ile İşletme İktisadi Enstitüsü, kendisini başka bir amaca yönlendirmiştir⁴⁰. İşletme İdaresi Kursları 1970'lerin başında son bulurken⁴¹, İşletme İdaresi İhtisas Programı olarak ifade edilen ve daha sonra diploma verilen bir

yüksek lisans eğitimine dönüşen sertifika programlarına günümüzde hala devam edilmektedir.

Tekrar 'ülkede özel sektör-kamu sektörü ağırlığı' meselesine dönecek olursak, Stone'un aktarımından, 1954 yılında "hiç yok" denemese de ülkede özel sektörün oldukça zayıf durumda olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu duruma rağmen Ekim 1956'da başlayan ilk kursta, 14 özel sektör temsilcisi⁴² hazır bulunmuştur. Özel sektör işletmelerinden gelen yöneticilerin yanında birinci kursa, 4 devlet memuru ve 15 KİT yöneticisi de katılmıştır (İİE Yıllık, 1957). Birinci İşletme İdaresi Kursu için hazırlanan mezuniyet yıllığı çalışması incelendiğinde, kitapçıkta özel sektöre ilişkin reklam verenlere rastlanmamaktadır. Ancak ilk baskının destekleyeni olarak 1950 yılında kurulmuş ve o zamanki adıyla, Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği'ni görmek oldukça anlamlıdır. Özel sektörün tam olarak oluşmadığı bir dönemde Cumhuriyetin ilk girişimci örgütü olarak kurulmuş Birlik, özel sektörün oluşmasına yönelik yönetsel gelişim desteği veren bu çabaya destek olmuştur. Bunun yanında 1 Şubat 1957 tarihli Cumhuriyet Gazetesi haberi incelendiğinde, birinci kursun mezunları için yapılan mezuniyet töreninde Vehbi Koç, iş hayatına ilişkin tecrübelerini özetlediği (haberde uzun bir konuşma olduğu vurgulanmış) bir konuşma yapmıştır⁴³. Gerek Enstitü'nün kuruluşundaki iş dünyası-üniversite ilişkisi, gerekse kurs sonrası özel sektörün bu kuruma olan desteği dikkate alındığında, iş dünyasının, özellikle de yabancı sermaye çevreleri ile iş yapan, yapmayı arzulayan iş adamlarının bu Enstitü girişimine önem verdikleri ortadadır⁴⁴. Hatta bu girişimin birkaç sene sonrası 1962 yılında, ülkenin önde gelen iş adamlarının desteğiyle⁴⁵, "modern sevk ve idare biliminin anlaşılması ve kullanılmasını teşvik etmek" amacıyla

⁴² Birinci İşletme İdaresi Kursu'ndaki 14 özel sektör yöneticisinin 4'ü İş Bankası'ndandır. Dolayısıyla İş Bankası'nın statüsünden ötürü birinci kursa özel sektörden 10 yönetici katılmıştır demek yanlış olmayacaktır.

⁴³ İşletme idaresi kursları ilk mezunlarını verdi. (1957, Şubat 1). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1-5.

⁴⁴ İşletme İktisadi Enstitüsü'nün kuruluş aşamasında Prof. Dr. Hıfzı Timur ile Ord. Prof. Dr. Sulhi Dönmezer'in gayretleriyle, iş adamlarının da genel kurullara katılabilecekleri bir statü üniversite senatosundan geçirilmiştir. Amerikalılar Enstitü yönetiminde iş adamlarının yer almasını istemiş olsalar da, İstanbul Üniversitesi'nin mevzuatından dolayı ancak genel kurulda yer almalarını sağlayacak kadar bir statü oluşturulabilmiştir. İş adamları belirli aidat ödeyerek Enstitü genel kuruluna katılabilmişlerdir. Enstitü'nün oluşturulan statüsü çerçevesinde Bülent Eczacıbaşı, Nejat Eczacıbaşı gibi işadamları Enstitü yönetim kurulunda yer almışlardır. Bkz. Gencer, A., Birol, Ö. (2013). Türkiye'de iktisat bilimi eğitimi tüneline iki öncü: Prof. Dr. Zeyyat Hatipoğlu ve Prof. Dr. Mükerrerem Hiç. Beta: İstanbul. 185-186.

⁴⁵ Nejat Eczacıbaşı, İşletme İktisadi Enstitü kuruluşunda olduğu gibi Türk Sevk ve İdare Derneği'nin kuruluşunda da yer almıştır. Nejat Eczacıbaşı dışında Şahap Kocatopçu ve sekiz iş adamı derneğin kurucuları olarak ön plana çıkmaktadırlar. Bkz. http://www.aksyon.com.tr/portreler/askerlerin-en-sevdigi-bakan_505671 (21.02.2016).

³⁸ Mustafa A. Aysan görüşmede, İşletme İdaresi İhtisas Programı'nın 1958 yılından itibaren Harvard İşletme Okulu Master Programı'nın birebir kopyası olan bir yüksek lisans programına dönüştürüldüğünü belirtmiştir. Program, 1958 yılından itibaren diploma vermeye başlamıştır. İşletme İdaresi İhtisas Programı daha sonraki yıllarda iki yıllık bir eğitime dönüşmüştür.

³⁹ Bkz. İ. Ü. İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Müdürlüğünden: Bir yıllık ihtisas kursuna öğrenci kaydı ve kabulü ilanı (1957, Ağustos 25). *Cumhuriyet*, 5.

⁴⁰ İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Müdürlüğünden: Bir yıllık ihtisas kursuna öğrenci kaydı ve kabulü ilanı. (1957, Ağustos 25). *Cumhuriyet Gazetesi*, 5.

⁴¹ Hatipoğlu, Kemal Tosun'un İşletme İktisadi Enstitü müdürü olmasından itibaren örnek olay analizi yöntemi ile eğitimin ve dolayısıyla da İşletme İdaresi İhtisas Programı dışındaki faaliyetlerin gerilediğini, son bulduğunu belirtmiştir. Bunun sebebi olarak da Tosun'un, Harvard'da bulunmamış, örnek olay analizi yöntemine inanmamış olmasını ileri sürmektedir.

Türk Sevk ve İdare Derneği yine Ford Vakfı'nın desteklemesiyle kurulmuştur (Kurt, 2010).

Kursiyerlerin kariyerleri, görevli oldukları sektörler ile ilgili bilgilerden sonra, özellikle de ilk dönem kurslarına nasıl dâhil edildiklerini, nasıl seçildiklerini Aysan'ın açıklamasından öğrenelim:

Müesseseleri ziyaret ederdi hocalar. Kursiyerleri işletmeler seçerdi. İşletmeler seçtikleri adamın 13 hafta boyunca ücretlerinden kesinti yapmayacaklarına söz verirdi. Kursiyerler görevli oldukları yerlerden ücretli izinli sayılırlardı. Geriye döndüklerinde iş garantisi verilirdi. Bir de işletmeler 2500 Türk Lirası adam başına para öderlerdi.

Aysan, kursiyerler arasında dört asker üyenin niçin bulunduğu sorusuna ise şöyle yanıt vermiştir:

Çünkü asker de ekonomi işi, işletmecilik yapıyordu... Bu nedenle seçilmişlerdir. İstikbal vaat eden orta kademe yöneticisi eşdeğeri olarak seçilmişlerdir.

Aysan'ın bu tespiti oldukça yerindedir. Zira Ahmet Sucuka ve diğer üç asker kursiyer, ülkedeki askeri fabrikaların yöneticileri olarak kursa görevlendirilmişlerdir. Kursların daha sonraki dönemlerinde, emekli olan askeri personelin (*özellikle subaylar belirtmiş*), iş hayatına intibaklarını sağlamak için açılmış olan tematik kurslara da rastlanmaktadır⁴⁶.

Hatipoğlu'nun, ilk İşletme İdaresi Kursu öncesinde kursiyerlerin sağlanması hakkındaki anlattıkları ise şu şekildedir:

Giderdik kurumlara... Büyük şirketlere ve hatta bir kere de Mustafa [Aysan] ile birlikte gittik. Çok değişik, dört bir tarafa, Eskişehir'e filan... Oradaki büyük işletmelerle görüşürdük. Kursiyerlerin iş hayatında belirli bir seviyeye gelmiş olmalarını istedik. Bankalardan çok gelen oldu. En büyük şubelerin müdürü vb. dahi bizden yetişmiştir.

Görüşmelerden de anlaşılacağı üzere 1956 yılı şartlarında böyle bir kurum açmanın zorluklarının yanında, bu kurumda eğitim görececek yöneticilerin tespiti ve kursa dâhil edilmesi de oldukça çaba isteyen bir durum olmuştur. İş adamlarının, girişimcilerin, ihtiyaç ya da ABD'lilerle, yabancılarla iş yapabileme motivasyonu ile süreç hızlı gelişmiş olsa da o dönemde böyle bir eğitim tasarımının oluşturulmasının hiç de kolay olmadığı ortadadır.

4.5. Enstitü ve Kursların İşletme Alanına Etkileri

Görüşmelerin son aşamasında Hatipoğlu ve Aysan'a, İşletme İktisadi Enstitüsü'nün günümüzde hemen her üniversitede, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde verilen işletmecilik eğitimine, ülkemizdeki iş hayatına

bir etkisi olup olmadığı sorulmuştur. Öncelikle Hatipoğlu bu soruya şöyle yanıt vermiştir:

Şu anda Enstitü'nün felsefesi esasen hala aynıdır... Ne kadar sürdürülüyor bilmiyorum ama... Tabii İ. Ü. İşletme Fakültesi'nin kurulmasının başlangıcını bu kurslar mümkün kılmıştır. ODTÜ'de bizden sonra başladı eğitime. Dersler koydular. ODTÜ hocaları ile de temasımız olurdu. Ülkemizde işletme eğitiminin temeli bu kurslardı...

Mustafa Aysan ise aynı soruya şu şekilde cevap vermiştir:

Çok... Ak ile kara gibi etkisi oldu. Düşün yani bir tarihte... Sümerbank bizden 750 tane yöneticisinin aynı programla yetiştirilmesini talep etti. Dediler ki 750 kişiyi bize yetiştir. 750 orta kademe yöneticisini yetiştirmek başlı başına bir okuldur... Kolay iş değil. Altına imzayı ben koydum. Yani yapılan müzakerelerde kursu aldık getirdik. Eğitim Bursa, Merinosta yapılacak. Sümerbank vakaları ile yapılacak. Yeni yazılacak vakalarla... Böyle bir kurs gerçekleştirdik. Bundan daha büyük bir etki ne olabilir. Sümerbank gibi bir kuruluşa... Ayrıca İş Bankası'ndan bize talepler geldi. Ancak kısmen karşılayabildik. Türkiye Bankalar Birliği, İşletme İktisadi Enstitüsü'ne, bankalardaki kredi taleplerini değiştirelim diyerek başvuruda bulundu. Hazine Genel Sekreterliği, KİT'lerin karlılığını sağlayın diye başvurdu. Avrupa'ya hesap veren KİT'lerimizin hesaplarını düzeltin, bir rapor yazın diye talep geldi, yazdık. İş hayatı ile iç içeydik. Benim hedefim de bu idi. Yapabildiğimiz önemli şeyler oldu, yapamadıklarımız da...

Hatipoğlu ve Aysan, İşletme İktisadi Enstitüsü ile ülkede iş dünyası-üniversitesi ilişkisine ilişkin çok önemli adımların atıldığını ve projelerin gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Bu durum 1956 yılında iş dünyasının Enstitü ve faaliyetlerine ne kadar büyük bir önem yüklediğini ya da ülkede işletmecilik konusunda ne kadar büyük bir boşluk olduğunu göstermektedir. 1936 yılında kurulmuş İ. Ü. İktisat Fakültesi'nin, ülkenin işletmecilik ihtiyacını tam olarak karşılayamamış olması ya da ABD'liler ile ortaklaşa kurulan bu kuruma yüklenen anlam, Hatipoğlu ve Aysan'ın örneklerle ifade ettiği üniversite-iş dünyası birlikteliğini kolaylaştırmış, mümkün kılmıştır demek yanlış olmayacaktır. Bunun yanında Hatipoğlu, Enstitü olarak yaptıkları diğer üniversite-iş dünyası işbirliği çalışmalarını şöyle açıklamıştır:

Efendim, Amerikalılarla Bursa'daki otomobil fabrikasının ön etüdünü de biz yaptık. Bursa'daki bütün otomotiv tesislerinin... Telefon fabrikası vardı Ümraniye'de... Onun kurulması ile ilgili [NETAŞ] birlikte çalıştık. Tekrar ediyorum, o dönem ülkede Maliyet Muhasebesi yoktu... Ülkede bilen yoktu...

Bunun yanında iş yaşamında bir dönem insan kaynağı için bir kriter haline de gelen Enstitü, bir tercih olarak dönemin insan kaynakları ilanlarına da yansımıştır. 16 Ocak 1966 tarihli Cumhuriyet Gazetesinde çıkan İngilizce olarak kaleme alınmış iş ilanında, "Sistem ve

⁴⁶ İşletme iktisadi enstitüsünün emekli subaylara ilanı. (1960, Eylül 28). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1.

Süreç Uzmanı” aranan paragrafta, İşletme ya da İşletme İktisadi Enstitüsü mezunu olmak ifadesi geçmektedir⁴⁷.

Enstitü'nün iş dünyası ile ilgili konulardaki etkisi yanında 1968 yılında kurulan İ.Ü. İşletme Fakültesi'nin kurulmasında da çok büyük etkisi olmuştur. İş adamlarına ve yeni mezunlara yönelik oluşturulan sertifika programlarının bir getirisi olarak, ilk örnek olmasa da⁴⁸, 8 Ağustos 1968'de İ. Ü. İşletme Fakültesi kurulmuştur⁴⁹.

Görüşmelerde Hatipoğlu ve Aysan'a ayrıca, “*bu girişimi Ford Vakfı, Harvard Üniversitesi, kısaca ABD'liler gerçekleştirmeseydi, Türkiye'de işletme eğitimi nasıl bir seyir izlerdi?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Aysan bu soruya, Enstitü'nün günümüzde örnek olay analizi ile verilen eğitimi terk etmesini ve orta düzey yöneticilere verdiği kursları kapatmasını da eleştirerek şöyle yanıt vermiştir:

Yine olurdu... Bu bir ihtiyaçtır. Toplum ihtiyacıdır... Gün be gün de karşılanmaktadır. Günümüzde okullarda vaka yazma çabası var. Yani bunlar bir anlamda bu ilk adımların sonucudur... İşletmeciliğin en iyisi Amerika'dadır. Tartışmaya bile lüzum yoktur. Avrupalı da bunu tartışmıyor... Onun için Avrupa'da iki tane Amerika'ya taklit etmeye çalışan işletme fakültesi vardır. Birisi London Business School, diğeri INSEEC... Fransa'da... Yani bunda hiç şüphe yok ki başka bir girişim yine Amerika'dan gelirdi. Ama diğer ülkelerden etkilenmelerimiz de olmuştur. Yani yine olurdu... Yine bu gelişmeler olurdu, ama geç olurdu. Yani Türkiye kaybederdi o arada... Biz şimdi mesela bunun ortadan kalkmasından [İşletme İdaresi Kursları'nın kaldırılmasından] ortaya çıkan ekonomik zararı hesaplırsak astronomik rakamlar buluruz. Ama gelişmeler kontrol edilemez. Muhakkak toplumlara gelir. Ama ne zaman gelir... 1954'de gelmişti, 2054'de yeniden gelebilir... Mümkün değildir gelmemesi...

Hatipoğlu'da aynı soruya Aysan'ın görüşlerini destekler şekilde yanıt vermiştir:

Öyle böyle bu iş buraya gelecekti. Fakat bu işte ilk taşı atan bu kurum oldu. Böylesi de iyi oldu. Harvard'ı getirdik... Okulun en meşhur hocaları eğitim için geldi. Harvard'ın dekanı bile geldi...

Görüşmelerden anlaşılacağı üzere, Enstitü kuruluşunda görev almış olan Hatipoğlu ve Aysan, kurumun hem işletmecilik eğitimine, hem de ülkemizdeki işletmelere oldukça faydalı olduğunu belirtmektedirler. Ortaya çıkan katma değeri üniversite-iş dünyası ortaklığı yaratan örneklerle açıklamışlardır. Günümüzde tüm akademik çevrelerde hala arzulanan bir durum olarak bekleyen bu ilişki ağı, o günlerde Enstitü

vasıtasıyla kurulabilmiş görünmektedir. Özellikle de yavaş yavaş oluşan bir özel sektörün olduğu o yıllarda, birbirine büyük ihtiyaç duyan bu paydaşlar arasında işlevsel ilişkiler oluşturulabilmiş olması çok anlamlıdır.

Son olarak ise Hatipoğlu'na “*Ford Vakfı ve Harvard İşletme Okulu neden bu Enstitü'yü kurmak için çaba gösterdi? Neden bu işte öncülük yaptılar?*” sorusu yöneltilmiştir. Hatipoğlu soruya şöyle yanıt vermiştir:

Amerikalıların bu konuda yardım etmesinin tek gayesi bize işletmeciliği öğretmekti. O dönemde Türkiye'de sol fikirlerin temel amacı, devletin piyasada daha müdahaleci olmasıydı. Amerikalılar bunu, gelişmeleri o zaman görmüşlerdi... Bundan kurtulmak için en iyi yolun bize işletmeciliği, özel girişimciliği öğretmek olduğuna inanmışlar ve kaynağı sağlamışlardı. Ayrıca yazar mısınız bilmem ama... o yıllarda biz Enstitü derslerinde liberal ekonomi anlatırdık. Bu devlet nezdinde o dönem çok sevilen bir şey değildi. 1960 senesinde Türkiye tamamen Rusya'nın uydusu bir devlet olma yolunda idi⁵⁰. Beni Milli Birlik Komitesi'ne dahi çağırıldılar... Hatta 1961'deki İşletme İdaresi İhtisas Programı'na, o günlerde İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde asistan olan Mahir Kaynak da katılmıştır⁵¹. Sertifika programına sınavla öğrenci alıyoruz. Harvard'daki sınavı çevirdik Türkçeye aynen soruyoruz... Bu sınavdan 55-60 alanlar dahi çok nadir, zor sınav... Mahir giriyor sınava... Çok parlak bir not alıyor... 100 almaya imkân yok... ‘Mahir, bu skor nasıl oldu? Zor sınavdı...’ dedim... Cevaben, ‘ben yaparım...’ dedi... ‘Herhalde bu çocuk dahi’ filan diye düşündüm... Sonra baktık, evet akıllı bir çocuk fakat işletme yönetiminde pek yok... Meğerse teşkilat onu, ‘Amerikan kurumu olarak propaganda mı yapılıyor orada?’ diyerek araştırsın diye göndermiş... Mahir 1961 yılında bizden sertifika almıştır. Sanıyorum ki o yıllarda devlet yetkilileri, ‘burada Amerikan propagandası, liberal ekonomi propagandası mı yapıyorlar?’ diye düşünmüşlerdi...

Özetle Hatipoğlu, Enstitü'nün kurulması aşamasında soğuk savaş ile birlikte ABD'lilerin nüfuz etme gayesiyle bize yaklaştıklarını kabul etse de, bu amaçlarını bize ‘işletmeciliği öğretmek’ yapmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Ancak 1960 ihtilali sonrası değişen konjonktürle birlikte ABD'liler tarafından kurulmasından ötürü Enstitü'ye farklı bir gözle bakıldığı anlaşılmaktadır. Hatipoğlu'nun Mahir Kaynak ile ilgili hatırası bunun en açık örneğidir.

⁵⁰ Genel bilinen durumun aksi bir durum olsa da o dönem ve ihtilal sonrası ülkede her türlü yabancı faaliyet izlenmesi gereken bir başlık olarak görülmüş olabilir. ABD yönetimiyle “*yakın ilişkili*” bir politika izlediği iddia edilebilecek Demokrat Parti sonrası ülkede, belirli bir paradigma değişimi yaşanmış ve görece soğuk savaşın diğer tarafı olan Rusya'nın ülkedeki nüfusu artmış olabilir. Hatipoğlu'nun açıklamaları ancak böyle yorumlanabilir.

⁵¹ Mahir Kaynak, İ.Ü. İktisat Fakültesi'nden 1961 yılında mezun olmuş ve daha sonra yine bu fakültede asistan olarak göreve başlamıştır. Mahir Kaynak, 1970'lerin başında Milli İstihbarat Teşkilatı'na girmiştir. Bkz. <http://www.hurriyet.com.tr/mahir-kaynak-hayatini-kaybetti-28200185+&cd=6&hl=tr&ct=clnk&gl=tr> (02.02.2016)

⁴⁷ Personnel wanted for an industrial establishment. (1966, Ocak 16). Cumhuriyet Gazetesi, 3.

⁴⁸ 1957 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde İdari İlimler Akademisi açılmıştır.

⁴⁹ İşletme fakültesinin yönetmeliği kabul edildi. (1968, Ağustos 9). Cumhuriyet Gazetesi, 7.

5. Değerlendirme

İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü'nün kurulmasının arkasında temelde birkaç amaç yatmaktadır. Bu amaçlardan ilki, çalışmanın başındaki Balzac'a ait sözün devamı olarak söylenen⁵² "Because Wisdom Can't Be Told" cümlesinin dayandığı felsefe ile açıklanabilir. Bu söz kurulduğu 1908 yılından itibaren Harvard İşletme Okulu'nda eğitime, işletme eğitimine, iş hayatına, olan bakışı, felsefeyi ifade etmektedir. Bu felsefeye göre, işletmecilik, iş adamlığı, yöneticilik bir bilgelik işidir. Bilgelik ve iş hayatının gerçek koşullarının, kitaplardan öğrenilebilmesi, anlatılabilmesi mümkün değildir. Ancak, iş yaşamının koşullarını içeren örnekler, öğretilmek istenen kitleye adeta "yaşatılabilirse" bu, bilgeliği diğerlerine aktarmak mümkün olabilir. Bunu sağlamanın yolu da örnek olay analizine dayalı bir eğitim tasarımı oluşturmaktan geçmektedir. Dolayısıyla, ilk olarak ABD'de hukuk fakültelerinde kullanılan "case by case" olarak örnek olaylara dayanan eğitim yönteminin, Harvard İşletme Okulu'nun hukuk kökenli ikinci dekanı olan Wallace Brett Donham⁵³ tarafından 1924 yılından itibaren Harvard İşletme Okulu'na uyarlanması ile uygulanmaya başlanan Örnek Olay Analizi ile eğitim yöntemi, İşletme İktisadi Enstitüsü aracılığıyla Türkiye'ye getirilmek istenmiştir. Harvard İşletme Okulu'nda 1924 yılından itibaren uygulanan⁵⁴ bu eğitim yönteminde, iş hayatında karşılaşılabilecek muhtemel bütün olasılıkların bir araya toplanması, sınıflandırılması ve bu olasılıklardan birisi ile karşılaşıldığında eski örneklerden faydalanarak sorunlara cevap verilmesi, iş dünyasının dinamikliğinin, bu yöntemin uygulanmasını gerekli kıldığı düşünülmüştür. Özetle ilk amaç, işletmeciliğin öğretilebileceği konusunda o dönemin aktörlerinin şüphe duymadığı bir eğitim tasarımının uygulandığı bir okul, bir kültür oluşturmaktır denilebilir.

İkinci amaç ise iş hayatına yönelik, zaman kaybına da tahammülü olmayan bir felsefeyle, hızla modern dünyayla temas kurabilme becerisine sahip işletmecileri, yöneticileri yaratabilecek bir eğitim programı oluşturmaktır. Zira ilk olarak en temelden başlayarak, diploma veren bir işletme fakültesi kurmaktansa, mevcut yöneticilerin etkinliğini hızla arttıracak bir organizasyon ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece, birinci kuşak girişimcilerin çocuklarının, yöneticilik konusunda gelişimine yardımcı olacak, farklı alanlarda eğitim almış kişilerin işletmecilik alanında donanımlı kimseler haline gelmesine olanak sağlayacak, kariyer

planlaması gereği ileride örgütün başına geçmeye aday görülen orta düzey yöneticilerinin gelişimlerine katkı ya da daha yukarı kariyerleri kaldırıp, kaldıramayacağını anlamaya imkân verecek bir program oluşturulmak istenmiştir. Belki de bu hamlenin, dolaylı olarak piyasayı dönüştüreceği, özel teşebbüsü canlandıracağı ve piyasa ekonomisinin oluşmasında önemli bir etken olacağı varsayılmıştır. İş hayatının olgunlaşması, özel sektörün gelişiminin sağlanması ve piyasa ekonomisinin varlığının belirginleştirilmesi 1950'li yıllarda, 'gelişmekte olan' bir ülkede gerçekleştirilen bu girişimin temel motivasyonlarından birini oluşturmuştur.

Çalışmanın amacıyla doğrudan bağlantılı olmasa da, Enstitü, kuruluşu ve amaçlarına ilişkin bir değerlendirme yapmak gerekirse, İşletme İktisadi Enstitüsü ve İşletme İdaresi Kursları ile gerçekleştirilmek istenenler, çeşitli nedenlerle, başlangıçtaki amaçlara uygun sürdürülememiş, başkalaşmış ya da ortadan kalkmış uygulamalara dönüşmüştür. Kurslara ek olarak sertifika programları şeklinde 1957 yılında başlatılan ve daha sonra bir yüksek lisans programına dönüştürülen İşletme İdaresi İhtisas Programı günümüze kadar devam ettirilmiş olsa da, "vaka analizi ile eğitim" ve "iş hayatındaki yöneticilere yönelik olma" amacı tam olarak mümkün olamamış, uzun süre sürdürülememiştir. Örnek olay analizi ile eğitim tasarımının devam ettirilememiş olması üzerine uzun tartışmalar yapılabilir. En ideal, sürdürülebilir, çağın gereği sistem olup olmadığı da ayrıca tartışılabilir. Ancak 1954 yılında Enstitü kuruluşunda rol oynayan Harvard Üniversitesi dahi Hatipoğlu'nun değindiği üzere değişerek, iktisat alanıyla yakınsama yaşadıysa, Enstitü ile yapılmak istenilenlerin tam anlamıyla gerçekleştirilememesinin ardında da makul, gerekçelendirilebilir bir neden yatıyor olabilir. En azından örnek olay analizi ile eğitim yönteminin sürdürülememesinin arkasında, yöntemin bütünsel gerekliliklerinin, zorluklarının, eğitim sisteminin ülkemizde yaşadığı sorunların vb. çok sayıda nedenin olması mümkündür. Şu bir gerçektir ki, bir kitaba bağlı olarak bir sömestr boyunca dersi sürdürmek bir öğretim üyesi açısından, örnek olay yazmak, dersleri hep bu tasarım üzerinden sürdürmeye göre çok daha kolay ve işlevseldir. Bu bireysel işlevsellik, iş dünyası açısından yeterince anlamlı olmasa ve onun insan kaynağı ihtiyacını karşılamada tam etki yaratmasa da, bireysel uygulanabilirliği itibarıyla mevcut durumu, amaçlananları, idealleri etkilemiş olma ihtimali yüksektir. Bu gerekçe dahi örnek olay analizi ile ciddi bir giriş yapan Kuzey Amerika İşletmecilik Eğitimi ekolünün dönüşmesini, tam olarak uygulanamamasını sağlamış olabilir.

Ancak ortaya çıkan durumun tüm mantıklı ve anlaşılır gerekçelerine rağmen, iş adamlarına yönelik, iş yaşamının gerçek koşullarını örneklerle kişilere

⁵² Bkz. Gragg, C. I. (1940). Because wisdom can't be told. *Harvard Alumni Bulletin*. 78-84.

⁵³ Wallace Brett Donham, Harvard Hukuk mezunudur. Donham, 1919-1942 yılları arasında Harvard İşletme Okulu dekanlığını yapmıştır. Bkz. <http://www.hbs.edu/about/facts-and-figures/Pages/history.aspx> (18.01.2016)

⁵⁴ Bkz. <http://www.hbs.edu/about/facts-and-figures/Pages/history.aspx> (18.01.2016)

belleten, herhangi bir diploma, başarı değerlendirme kaygısı olmayan eğitim modellerine tıpkı 1950'lerdeki gibi bugün de ihtiyaç söz vardır. Elbette bu sistemi kurmak ve sürdürmek kolay değildir. Özellikle de iş dünyasından oldukça mesafelenmiş eğitim kurumları ve öğretim üyesi kadrolarıyla bu amaç istense dahi etkin biçimde verilebilmenin çok uzağındadır. Ancak Aysan'ın görüşmelerde dile getirdiği, “*bu toplumun ihtiyacıdır. Bir gün mutlaka karşılanacaktır*” tespiti, 1954 yılında başlayan sürecin yeniden çeşitli örneklerle karşımıza çıkabileceğini hatırlatmaktadır. Kısacası eğer iş dünyası üniversitelere bir gün yeniden ihtiyaç duyarsa bu ihtiyaç bir şekilde, yeniden, yeni aktörlerle ve yeni heyecanlarla, bir şekilde tekrar karşılanacaktır.

Kaynakça

- Akbaba, B., Kılcan, B. (2012). Sözlü tarih çalışmalarına yönelik tutum ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları. *PEGEM Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(1), 1-10
- Alkan, İ. (1937). *Genel İşletme Ekonomisi*. İstanbul: İstanbul Yüksek Ekonomi ve Ticaret Okulu.
- American Economic Association. (1949). List of chairmen or heads of departments of economics, deans of schools of business, and directors of business research bureaus and institutions in selected colleges and universities. *The American Economic Review*, 39(1), 333-336.
- AACSB. (2011). *Globalization of Management Education: Changing International Structures, Adaptive Strategies, and the Impact on Institutions*. Bingley UK: Emerald Group Publishing Limited, First Edition.
- Çakır, C., Akar, Ş. K. (1989). İktisat eğitiminin beşiği İ.Ü. İktisat Fakültesinin kuruluşu. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 49, 271-310.
- Çakır, C. (2003). Türkiye’de iktisat tarihi çalışmalarının tarihi üzerine bir deneme. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, 1(1), 7-63.
- Economic Mission to Turkey. (1951). *The Economy of Turkey: An Analysis and Recommendations for a Development Program; Report*. Baltimore, Md.: Published for International Bank for Reconstruction and Development by the Johns Hopkins Press.
- Erdem, M., Rose, K. W. (2000). American philanthropy in republican Turkey: The Rockefeller and Ford foundations. *The Turkish Yearbook*, Vol, XXXI, 131-157.
- Gencer, A., Birol, Ö. (2013). *Türkiye’de İktisat Bilimi Eğitimi Tünelinde İki Öncü: Prof. Dr. Zeyyat Hatipoğlu ve Prof. Dr. Mükerrrem Hiç*. İstanbul: Beta.
- Güvemli, O. (2003). *İktisadi ve Ticari İlimler Akademileri Tarihi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- İİE Yıllık (1957). *İşletme İktisadi Enstitüsü İşletme İdaresi Kursu 1956-57 Broşürü*. Ankara: Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Matbaası.
- Isaac, A. (1944). *İşletmelerde Revizyon ve Kontrol*. İstanbul: Üniversite Kitabevi. Çev.: Volf Çernis.
- İ.Ü. İ.F. 75. Kuruluş Yıldönümü Albümü. (2011).
- Kipping, M., Üsdiken B., Puig N. (2004). Imitation, tension, and hybridization: Multiple “Americanizations” of management education in Mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 98–108.
- Kurt, M. (2010). Yönetim alanında kayıp bir aktör: Türk Sevk ve İdare Derneği. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Adana. 223-229.
- Mihçioğlu, C. (1957). Türkiye’de amir ve idarecilerin hizmet içinde yetiştirilmesi ile ilgili çalışmalar. *AÜ SBF Dergisi*, 12(1), 146-162.
- Oluç, M. (1972). İşletme fakültesinin kuruluş ve gelişmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-11.
- Özkul, A. S. (2012). 19. yüzyıl Türk yükseköğretiminde işletme eğitimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16), 223-241.
- Stone R., E. (1954-55). İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi tedrisatı. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 16(1-4), 89-116.
- Tayşir, E. A. (2015). Harf devrimi öncesi yayımlanan işletme-iktisat konulu süreli yayınlar üzerine bir araştırma. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Muğla.
- The Ford Foundation Report (1954). *Annual Report. January 1, 1954 to September 30, 1954*.
- TODAİE’nin ihdası hakkında Türkiye Hükümetiyle Birleşmiş Milletler Teknik Yardım Bürosu arasında imzalanan (1) sayılı Teknik Yardım Ek Anlaşmasının tasdiki hakkında kanun. (1954). *T.C. Resmi Gazete*, 6319, 3 Mart 1954.
- Uygur, E., Erdoğan, O. S. (2005). Avrupa, ABD ve Türkiye’de İktisat Eğitimi. İktisat Eğitimi (Ulusal İktisat Eğitimi Sempozyumu). Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayını.
- Üsdiken, B., Selekler, N., Çetin, D. (1998). Türkiye’de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1), 57-87.
- Üsdiken, B., Çetin, D. (1999). Türkiye’de akademik dünyanın yönetme işine yaklaşımında 1950’li yıllarla birlikte ne değişti? *Amme İdaresi Dergisi*, 32(4), 47-65.
- Üsdiken, B. (2003). Türkiye’de iş yapmanın ve işletmenin akademikleştirilmesi, 1930–1950. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(1), 119–147.
- Üsdiken, B. (2009). Bir örgütsel alanın yeniden şekillenışı: Türkiye’de iş hayatına yönelik yüksek öğretimde değişim, 1955–1975. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(Özel Sayı), 1–40.
- Yüksel, A. S. (1998). İşletme öğretiminde evrim ve ilgi çekici sentez örneği: Ali Haydar Aksoy. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 2(9), 15–16.

Gazeteler

İktisat Fakültesi Yapılmayacak. (1930, Kasım 30). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1.

İktisadi Yürüyüş (1940, Aralık 21). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1.

İşletmelerde Revizyon ve Kontrol. (1944, Mart 15). *Cumhuriyet Gazetesi*, 4.

İktisad Fakültesine Yabancı 2 Profesör Geliyor. (1953, Ekim 16). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1.

Üniversitede İşletme İktisadı Enstitüsü kuruluyor. (1954, Haziran 7). *Milliyet Gazetesi*, 2.

Ford tesisi İşletme İktisadı Enstitüsüne yardım ediyor. (1954, Ekim 27). *Milliyet Gazetesi*, 1.

İşletme İktisadı Enstitüsü Ekimde faaliyete geçiyor. (1956, Ağustos 18). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1-7.

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Müdürlüğünden: Bir yıllık ihtisas kursuna

öğrenci kaydı ve kabulü ilanı. (1957, Ağustos 25). *Cumhuriyet Gazetesi*, 5.

İşletme idaresi kursları ilk mezunlarını verdi. (1957, Şubat 1). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1-5.

Tekeli, E. (1959, Ocak 23). İktisadi meseleler: İşletme İktisadı Enstitüsü. *Cumhuriyet Gazetesi*, 5.

İşletme İktisadı Enstitüsünün emekli subaylara ilanı. (1960, Eylül 28). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1.

Ford Vakfı Milli Fen Okuluna 1.100.00 dolar bağışladı. (1963, Mart 4). *Cumhuriyet Gazetesi*, 1.

Personnel wanted for an industrial establishment. (1966, Ocak 16). *Cumhuriyet Gazetesi*, 3.

İşletme Fakültesinin yönetmeliği kabul edildi. (1968, Ağustos 9). *Cumhuriyet Gazetesi*, 7.