

TEŞKILAT (Organizasyon) - METOD ve İNCELEMELERİ

DERLEYEN :

Kd. Bnb. Ragıp OKUR

Son yarım asırdanberi devlet hizmetinde azâmî verimi temin etmek maksadiyle teşkilât ve bu üniteyi elde etmek sadedinde muhtelif usûl ve metodlar ihdas edilmiştir. Zira resmî sektörde âmme hizmetlerinin faaliyet sahaları genişlemiştir.

Personelin yetiştirilmesi ve işe girmesi kâfi olmayıp organizasyon ve metodlarında ıslahı, yenilenmesi ve tatbiki icabetmektedir.

1841 yılında Fransa'nın Saint Etienne şehrinde doğan Henri Fayol'un uzun yıllar maden şirketlerinde mühendislik ve Umum Müdürlük yaparak, geniş tecrübeler neticesinde, koyduğu Genel İdare nazariyesini, devlet idaresinde de tatbik etmek mümkün olmuştur.

Fayol'a göre bir müessese altı türlü faaliyette bulunur. Bunlardan biri idari fonksiyondur. İdari fonksiyonun işlemleri ise: Plânlama, Teşkilât, Sevk-i idare (Kumanda), Koordinasyon ve Kontrolüdür.

Biz burada **Teşkilât** işlemini izaha çalışacağız

Teşkilât : Tesbit edilmiş bir gayenin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için vazife mes'uliyetlerini tevzi yoluyla personelin tertiplenmesidir. Başka bir deyimle teşkilât, sosyal bir toplumun bütününe ve onu teşkil eden parçalara, fonksiyonlarını ifa edebilmeleri için lüzumlu vasıta ve imkânlarını vermek demektir. Lüzumlu vasıta ve imkânlardan da Fayol'a nazaran, bütünü teşkil eden parçalara en uygun şekli vermek ve bu parçalar arasındaki münasebetleri ahenkli bir şekilde tanzim etmek manası kastedilmektedir.

Yine teşkilât, belli bir hedefe ulaşmak için bir araya gelmiş şahıslar arasındaki düzenli münasebetlerin heyeti mecmuasıdır.

Plânlamanın bir safhası olarak teşkilâtın idare vetiresi içindeki yeri, grup içinde fonksiyon ve sorumlulukların, münasebetlerin tâyini ile ilgilidir.

Teşkilâtın bünyesi idaredir. **İdare**, resmî veya hususî sektörü ilgilendiren işlerle uğraşan bir teşkilât olarak, cemiyetin hem besleyici kaynağı, hem de hasılası sayılır.

İdare, geniş bir çerçeve içinde, kanunlarla belirtilen siyasetin uygulanması demektir. Kademeler alçaldıkça kanunun personele uygulanma tarzı kesinleşir. Yukarı kademelere çıkıldıkça genelleşir. Bu iki cereyanın aynı anda vukubulması da bir deyimdir.

Teşkilâtlar genel olarak hiyerarşik bir şekle bürünür, bu teşkilâtlara hiyerarşi ile şekil verilir. Şekilsiz teşkilât olamaz. Aynı zamanda teşkilâtın mahiyetini tayin etmede önemli bir rol oynar. İdarede hiyerarşi, idarenin her türlü faaliyetini şartlandırır ve yürütür.

Bir organizasyonun mahiyetini ve başarı derecesini tayin eden âmiller şunlardır :

Teşkilâta mensup olan, kontrol, gaye, kaynaklar, yetkiler, yetkiler üzerindeki tahditler, yetkilerin değiştirilmesiyle ilgili şartlar, bünye, fizikî ve sosyal çevre.

Bütün bu âmiller teşkilâtın takip edeceği siyasete tesir eder, teşkilâtları birbirinden ayırt etmeye yarar. Organizasyon işbirliğinin hem neticesi, hemde sebebidir.

Hiyerarşi idarî işlemleri müessir kılmak için kullanılan bir faaliyet ve karar verme vasıtasıdır. Dikey ve yatay olarak iş görür.

İdare bünyesi içinde birde icra organları vardır. Bu organlarda hiyerarşik görevler ise :

Kaynakların tevzi edilmesi, personelin seçilmesi ve işe tayin edilmesi, faaliyete girilmesi, yapılan işin gözden geçirilmesi ve icabında değiştirilmesidir.

Hiyerarşi çalışmalarında kademelerin büyük önemi vardır. Belirli bir kademeyi işgal eden şahıs ve birimler, işlerin mahiyetine göre «önem» kazanır veya kaybederler. Kademelerin belirtilmesinden elde edilen ilk fayda, işlerin dikey olarak bölünebilmesi ve işin tek bir yüksek idarî kumandana ve onun sorumluluğuna bağlanabilmesidir. Çünkü bütün idareciler ve bir servisin idaresinden sorumlu olanlar, ifâsiyle mükellef oldukları hizmetlerin iyi ve rasyonel bir şekilde icrasından da sorumludurlar. Bir devlet idaresinde personel, mevcut teşkilât ve usulleri zaman zaman kritik bir şekilde gözden geçirecek surette yetiştirildiği nisbette rantablite de artar.

Teşkilât Prensipleri :

Prensip kelimesi temel bir kavram ifade eder. Beşerî cepheden ele

alındığı hallerde, teşkilâtta böyledir. Teşkilâta hâkim olan prensipler, insanların gayretlerinin birleştirdikleri, hatta sadece iki kişinin bir arada çalıştığı her yerde mevcuttur. Teşkilâtın ilk prensibi Koordinasyondur. Söz ve karar sahibi (Lider veya kumandan), diğer müşavirleride (Kurmaya) dır. Hat ve kurmay tâbirleri sadece askerî teşkilâta münhasır kalmamıştır. Burada hat'dı kumanda görevi; kurmay'ıda bilgi ve danışma vasıtası olarak tarif etmek yerinde olur.

İşlerin yürümediği bir müesseseyi tetkik edecek olursak, aksaklığın asıl sebebini personelde değil, teşkilâtta aramamız gerekir. Aslında bu aksaklıklar, idarecilerin, resmî teşkilâtın icaplarına ve prensiplerine lâyık veçhile nüfuz edememelerinden ileri gelmektedir. Maiyete, görevlerinin ne olduğu iyice anlatılmalıdır ki ileride karışıklıklar zuhur etmesin. Esas itibarıyla teşkilât, insanların gayretlerini ahenkli bir şekilde birleştirmeleri demektir.

Koordinasyon : Teşkilâtın mahiyetini belirten diğer prensipleri içine alan, teşkilâtın başlangıcı ve sonucu olan bir prensiptir. Dikey ve yatay olmak üzere iki türlüdür.

Dikey koordinasyon, birtek kelimeyle, yetki kelimesiyle ifade edilebilir. Yetki, hiçbir sistemde sadece üst kademeye münhasır kalmaz. Yetki verilmeyene sorumluluk yüklenemez. Lider ve alt kademdekilerin yetkilerini ayırt etmek lâzımdır. Liderliğin kullandığı vasıtaya yetki tevkili diyoruz. Tevki, yetkinin büsbütün devri demek değildir. Tevki prensibi, teşkilâtların hepsinde mevcuttur. Yetkinin nihaî gayesi görevlerin koordinasyonudur. Üstün yetki, teşkilât içinde tek bir hedefe ve gayeye, görevlerin koordinasyonu gayesine yönelir. Koordinasyonun verim derecesi ise, bütün teşkilâtın verim derecesini gösterir.

Görevlerin dairelere veya kısımlara göre bölünmesi de hemen bütün teşkilât şekillerinde önemli bir unsurdur. Görevleri yukarıdan aşağıya doğru bir kademeler hiyerarşisi kurulmasını gerektirir ve grup halindeki gayretlerden tam verim alınmasını sağlar.

Bir de evrensel bir hizmet olan bilgi verme yoluyla uygulanan yatay koordinasyon prensibi vardır. Yatay koordinasyonda, kurmay teşkilâtı tarafından verilmektedir. Bu hizmetlerin en ratabl örneğini daha ziyade askerî teşkilâtta görmek mümkündür.

Her türlü teşkilâtta yatay koordinasyon prensibi, grubun her üyesine müşterek gayeyi aşlamak suretiyle, o gayenin gerçekleştirilmesi yolunda bütün kabiliyetlerin en verimli şekilde birleştirilmesini sağlar.

Beşerî bakımdan, bir teşkilâtın kuvveti ancak üyesi olan fertlerin kudretlerinin toplamından ibarettir. Beşerî münasebetler normal olarak devam

etmedikçe, bilhassa teşkilât ne kadar kuvvetli görünürse görünsün, gücünün devamlı olmasını garantileyemez. Teşkilât prensipleri usullere göre uygulanmalıdır, aksi halde yok olmaya mahkûmdur.

Teşkilât şekilleri :

Teşkilâtlar şemalarla belirtilir. Bu şemaların sağladığı faydalar şunlardır :

- a. Mevcut teşkilât yapısı hakkında umumî bilgi verir ;
- b. Teşkilâtın zaman zaman idare tarafından gözden geçirilmesini sağlar ;
- c. Personelin teşkilât yapısını ve kendi mevkilerinin bu yapı içindeki yerini anlamalarına hizmet eder ;
- d. Yeni bir teşkilât yapısı kurulurken veya mevcut iş bölümü değiştirilirken istifade edilir

Yukarıda zikredilen faydalarına mukabil, sadece şekli yapıyı göstermesi, bunun yanında çok mühim olan gayri resmî münasebetleri nazarı itibara almamak gibi eksik tarafları da vardır.

Teşkilât şemaları başlıca üç çeşit olarak mütalâa edilir :

- a. «Teşkilât yapısı şemaları», teşkilât ünitelerini, dikey ve yatay teşkilât münasebetlerini gösterir ;
- b. «Fonksiyonel şemalar», teşkilât yapısına ilâveten her ünitenin başlıca vazifelerini gösterir ;
- c. «Mevki şemaları», yine teşkilât yapısına ilâveten mevkilerin ünvanını, derecesini ve memur sayısını gösterir.

Şemalar açık ve sade olmalıdır. Aynı önemdeki üniteler ile bir ünite içinde mevcut aynı veya müsavi derecedeki mevkiler aynı kademede gösterilmelidir. Kurmay ve hat teşkilâtı birbirinden ayrılmalıdır. Ast mevki, sorumlu olduğu üst mevkie bir kumanda hattı ile birleştirilir. Mevkiler teşkilât üniteleri (şube, servis gibi) halinde gruplandırılır.

Teşkilât ve Metod İncelemeleri :

Son yarım asır içinde, ilmî ve teknik sahalarda büyük inkişaflarla beraber, insan cemiyetlerinin sosyal, siyasî ve ekonomik yapısında da muazzam değişiklikler vukua gelmiştir. En liberal memleketlerde dahil her yerde devletin fonksiyon ve mes'uliyetleri geniş ölçüde artmıştır. Leon Dugui «devleti teşkilâtlanmış âmme hizmetleri» olarak tarif etmektedir.

Âmme hizmetlerinin artmasının tabii bir neticesi olarak, hizmetleri görecekle devlet mekanizması da genişlemiş, personel sayısı çok artmıştır. Bü-

yük ölçüde personel kullanan, büyük masraflarla işliyen bir devlet mekanizmasının vücut buluşu, verim ve ekonomi problemlerinin ön plâna geçmesini sağlamıştır.

Dinamik bir mahiyet arzeden idarede, zamanla tahakkukuna çalışılan gayede, bu gayeye ulaşmak için seçilen hedeflerde, kullanılan usullerde, faydalanılan vasıtalar ve bunların heyeti umumiyesine müessir olan maddî ve manevî faktörlerde birçok değişiklikler vukua gelir. Bu değişikliklerin hepsinin, karşılaşılması muhtemel olan bütün idarî problemlerin her zaman önceden açık olarak görülebilmesine imkân yoktur. Bu bakımdan vukua gelen gelişme ve tahavvülleri takip ve tesbit ile alınması icabeden tetbirleri, lüzumlu değişiklik ve islâhatı tayin için hizmet gören müesseselerin zaman zaman tetkiki gerekmektedir.

Bunun için baş vurulacak vasıtalarından biride teşkilât ve metod incelemeleridir.

Teşkilât ve metod çalışmalarının geliştirilmesine, idarenin geniş çalışmalarını hafifletmek gayesi güdülmesi bakımından lüzum vardır. Teşkilâtın içinde olan kimse çok zaman organizasyon ve metodların rasyonel tatbik edilmesi hususunu takdir etmiyebilir. Dışardan bitaraf bir araştırmacı o müessesenin idaresi hakkında daha objektif kanaata sahip olur.

Makam sahibi, müessese başında muayyen bir zaman için bulunacağından, bünyede geniş bir değişiklik yapmıyabilir. Fakat teşkilât ve metodcunun incelemelerini nazarı itibara alabilir. Makam sahibi mahmul bulunduğundan yenilikleri takip edecek durumda olmıyabilir. Binaenaleyh bu mevzuda kompetan bir araştırmacı idare için faydalı olabilir. Şurasını kat'iyetle söyleyebilirizki, batı memleketlerinde organizasyon ve metod ihtisas mevzuu olmuştur.

Teşkilât ve metod incelemelerini kim yapar ?

Herhangi bir Vekâlet, daire veya seksiyonun başında bulunan kimse- nin birçok vazifeleri vardır. Bunlardan birisi hatta birincisi mes'ul bulunduğu dairenin teşkilât, metod ve vasıtalarını devamlı tetkik suretiyle verimi âzamî hadde çıkarmaktır. Kendisine eğitim, personel, teftiş hizmeti gibi çeşitli gruplar yardım eder. Bu gruplardan nisbeten yeni olan biriside teşkilât ve metod grubudur. Teşkilât ve metod incelemelerini esas itibarıyla mütehassıs kimseler yapmaktadır. Mütehassıslar teşkilât bünyesinden olabileceği gibi, mustakilde olabilir.

T ve M (Teşkilât ve metod) mütehasssında bulunması icabeden vasıflar :

T ve M herşeyden evvel bir aklıselim işidir. Bu itibarla T ve M mütehasssının umumî malûmata ilâve olarak, büro idaresi ile ilgili yazı işleri, formlar, şemalar, makine ve teçhizat gibi konularda da bilgi ve idarî tecrübeye sahip olması icabeder.

Diğer bazı vasıflarda şunlardır :

a. Bitaraf şekilde mütalâa :

T ve M mütehasssı peşin hükümlere değil, vakıalara istinad eden bir muhakeme tarzı takip etmelidir.

b. Tenkitçi bir zihniyet :

Yani karşılaşılan problemin üzerine çıkabilme kabiliyetini kasdetmek istiyoruz. Mütehasss hiçbir zaman durumu olduğu gibi kabul etmemelidir. Yapılan işin lüzumlu olup olmadığını araştırmaya hazır bulunmalıdır.

c. Mâkul bir şüphecilik :

Her izahat ve bilgiyi kabul etmekle beraber, hiçbir zaman bunların tahkiki ve denemesini ihmal etmemelidir.

d. Tahlil kabiliyeti :

Esas ve tâli hususları yekdiğerinden ayırabilmeli, problemler arasındaki irtibatı meydana çıkarabilmeli, sebep ve neticeleri tefrik ile hal tarzlarını ortaya koyabilmelidir.

e. Fikirlerini açık ve kuvvetli bir tarzda ifade ve takdim kabiliyeti :

İlgilileri ikna edebilmeli ve istihraç edilecek avantajları sarîh şekilde meydana koymalıdır.

f. Şevk, sabır ve meharete :

T ve M Mütehasssı incelemelerini hal ve şartlara uyarak meharetle yürütebilmeli, ilgilileri o mevzu üzerinde düşünmeye ve ona iştirake sevk edebilmeli ve sabırlı olmalıdır.

İncelemeler istişârî mahiyette olmalıdır. Netice, tavsiyeler şeklinde idarecilere empoze edilmeye çalışılmalıdır. Aynı zamanda yapılması mutasavver değişikliğin idare sisteminde fayda sağlayacağına kâni bulunmalıdır. İdareci, idarenin aksayan taraflarını bilmekle beraber, bu hususu ortaya çıkarmak için fırsat bulamamıştır. Binaenaleyh incelemeyi yapan mütehasss idareci ile devamlı istişârede bulunmalıdır. İnceleme asla tenkit mahiyet-

tinde olmamalıdır. Yapılan incelemenin en büyük faydası tavsiyelerin kabul edilip tatbik mevkiine konmasıdır.

T ve M memurları icraatını yapabilmek için, ünite olarak teşkilâtta itibarlı bir mevkii olmalıdır ki, fikirleri nazarı itibara alınsın. Aynı zamanda en yüksek kademe tarafından tutulmalı ve fikirleri benimsenmelidir.

Mütehassısın esas fonksiyonu idareciye yardım etmektir. Yersiz müdahaleler, olmayıp, anlayış içinde incelemeler yapılmalıdır.

Başlıca üç çeşit inceleme vardır :

1. Bir Vekâlet, daire veya büronun gayesi, teşkilât ve metodlarının heyeti umumiyesinin birlikte incelenmesi.
2. Hususî bir mesele veya güçlüğü halletmek maksadiyle muayyen faaliyet veya muamelelerin incelenmesi.
3. Yeni bir organizasyon veya metod ihdası maksadiyle yapılan incelemeler.

İncelemenin Safhaları :

Altı safhada mütalâa etmek mümkündür.

1. Hedefin tesbiti :

a. İnceleme plânı :

Her hangi bir incelemeye başlamadan evvel mevzuun gaye ve şümülünün incelenen dairenin başında bulunan kimselerle müştereken tesbiti çok mühimdir. Bu ekseriya bir inceleme plânı tesbit etmek suretiyle yapılır. Muvakkat olabileceği gibi, inceleme esnasında dahi tadilât yapmak mümkündür.

b. Ön inceleme :

İnceleme plânının kifayetli ve sıhhatli olmasını sağlar, problemlerin tesbit ve tefrikine, incelemede takip edilecek sıranın tayinine yardım eder. Mevzua göre birkaç saat sürebileceği gibi, geniş çapta bir incelemede haftalarca dahi sürebilir.

Ön incelemede genel olarak T ve M ünitesinin şefi ile incelemeye tahsis edilen T ve M mütehassısı tarafından müştereken yapılır. Karşılıklı anlayış ve işbirliğinin temini bakımından mütehassıs ünitelerin başında bulunan kimselerle tanıştırılmalıdır.

2. İncelemenin plânlanması :

İncelemeye nereden başlanacağını dikkatle tesbit etmek gerekir. İnce-

lemeye, tetkik edilen işte direkt mes'uliyet ve selâhiyetleri bulunan bir makamdan başlamak yerinde olur. İnceleme, umumiyetle ünite içinde ve dışında yapılacak incelemeler olmak üzere iki kısma ayrılabilir. Yahut, incelemeyi yapacak personel veya yapılacak iş itibarıyla gruplara ayırmak mümkündür. Hangi şekilde olursa olsun, vakıaların düzensiz bir şekilde toplanmasından kaçınılmalıdır.

İncelemenin her safhası için tahsis edilecek zaman, tahminî olarak kararlaştırılmalı, vakıaların toplanması ve raporun hazırlanması, işlemin ikmal edileceği tarihler tesbit edilerek bir zaman cetveli tanzim edilmelidir. Nelerin yapılacağını gösterir bir kontrol listesi hazırlanmasında da fayda vardır.

3. Müşahade ve Vakıaların toplanması :

İncelenen ünite içinde ve dışında yapılacak müşahade ve araştırmaların mevzu ve şümülü her incelemenin mahiyet ve problemlerine göre değişir.

Teşkilât ve metod incelemelerinin nasıl yapılacağı hakkında, bütün durumlara kabili tatbik prensip veya kaideler vaz'ı kabil olmadığından, bu işte mütehassısın mahareti mühim rol oynar. Müşahade ve vakıaların toplanması, incelemenin büyük bir kısmını teşkil eder.

Malûmat ancak, doğru neticeler çıkarılmasına ve pratik tavsiyeler ortaya konmasına faydalı oldukça lüzumludur.

İncelemenin sonunda yapılacak tavsiyeler sağlam vakıalara istinad etmedikçe maruz kalmaları kuvvetle muhtemel bulunan muhalefet ve tenkitlere mukavemet edemezler.

Vakıaların ekseriya aşağıdaki başlıklar altında toplanmaları mümkündür.

- Ünitenin gayeleri
- Teşkilât yapısı
- Vazifeler ve mes'uliyetler
- Muameleler
- Kayıtlar
- Formlar
- İş yükü
- Çalışma şartları
- Teçhizat
- Memurların morali, beşerî münasebetler
- Hizmetten faydalananların ihtiyaçları.

Vakıaların toplanmasında kullanılacak usûller ise şunlardır :

- a. Mevcut kayıt ve vesikaların tetkiki ;
- b. İş ölçülmesi ve şahsî müşahade ;
- c. Mülâkat ;
- d. Yazılı sual varakası.

İnceleme müessesesinin normal çalışma tarzını sekteye uğratmamalıdır. Şayet incelemeye herhangi bir sebeple ara verilecekse daire personeline haber vermek icabeder.

İncelemenin yapılışında aşağıda zikredilen tavsiyelere uymak faydalı olur.

- Malûmat mümkün mertebe ilk elden temin edilmelidir.
- Teşkilâtın halihazır işleyişini tanzim eden mevzuat ve emirler tetkik edilmelidir.
- İnceleme sahasının bütünü incelemeye dahil edilmelidir.
- Müşahade ve ifadeler kat'î olmalıdır.
- Muamelelerin yanlış tarif edilip edilmediği kontrol edilmelidir.
- Malûmat sıraya riayet suretiyle toplanmalıdır.
- Rutin mahiyetindeki işler tetkik dışı bırakılmamalıdır.
- Vakıalarla, kanaatlerin tefrikine dikkat edilmelidir.
- Ne maksatla olursa olsun temas yapılan kimseyi muayyen istikametlere sevkeden sualler sormaktan kaçınılmalıdır.
- Vakıalar titizlikle kıymetlendirilmeli ; verilen bilgiler muhtelif açılardan tetkik edilmelidir.

4. Neticeler çıkarılması :

İnceleyicinin mülâkat ve müşahadelerinde aldığı notlar, kullanılan formların kopyaları, muamele ve teşkilât şemaları v. s... mühim ölçüde malûmatın terakümünü intaç eder. Mesele, bu mûtalaları tetkikten geçirmek, lüzumlarını almak, işe yaramıyanları atmaktır.

Evvelâ inceleyicinin mühim olan hususlarla, tâli derecede bulunanları yekdiğerinden ayırt etmesi gerekir. Umumiyetle teşkilât meseleleri metod meselelerine ön alır. Meselâ ; muayyen bir vazifenin maksadının ve lüzumlu olup olmadığının incelenmesi, bu vazifenin yapılaş tarzının incelenmesinden evvel ele alınır.

Bu suretle mütehasşıs, ortaya çıkardığı vakıalardan neticeler istihraç eder ve tesbit ettiği mütaları istinaden kanaatlerini kaydeder.

Bunu müteakip islâhat için gerekli değişiklikler hakkında tavsiyeler yapılması gelir. Bu safha incelemenin en mühim safhalarından biridir. Tavsiyeler personel tasarrufu gibi direkt bir tasarrufu tazammun edebilir. Meselâ ; evvelce üç memur tarafından görülen bir işin yapılış metodunda bir değişiklik teklif edilerek aynı işin iki kişi tarafından yapılması sağlanabilir. Bu direkt bir tasarruftur. Diğer taraftan bir tavsiye, tasarruf temin etmeksiz verimin arttırılmasını da istihdaf edebilir. Meselâ : işin başka şekilde yapılması suretiyle daha az zamanda ikmalî temin edilebilir.

Daima hatırda tutulması gereken ana kaidelerden biri şudur ;

Hiçbir zaman değişiklik olsun diye değişiklik tavsiye edilmemelidir. Her değişiklik mutlaka, ya tasarruf sağlamak veya verimi arttırmak gibi bir istifadeyi hedef ittihaz etmelidir.

T ve M mütehasşısı, kabil olan hallerde, tekliflerini bilhassa T ve M tecrübesi bulunan memurlarla müzakere etmelidir. Sadece kendi muhake-mesine güvenmesi, çok ahvalde akıllıca bir hareket olmaz. Mütehasşıs tavsiyelerde bulunur, fakat teşkilâtı bu tavsiyelerin kabulüne icbar edemez. Daha evvelce de arzedildiği veçhile araştırma ve incelemeler tamamen iştarî mahiyettedir.

Teklifler isabetli olduğu takdirde, hiç olmazsa nazârî olarak pek reaksiyona maruz kalmaması iktiza eder. Fakat tatbikatta şahsî sebepler dolayısıyla netice başka şekilde tecellî edebilir. Muhalefet kuvvetli olduğu takdirde bu, iki sebepten ileri gelebilir. Evvelâ teklifler ve bunların istinad ettiği neticeler isabetli olmayabilir. Saniyen, muhalefetin sebebi teşkilâtta şahsiyetlerin çatışması olabilir. Ekseriya zaman, muhalefeti bertaraf eder ve personelde vâki bir değişiklik durumu tamamiyle değiştirebilir.

5. Raporun hazırlanması :

İncelemenin son safhası inceleme raporunun yazılmasıdır.

Rapor, inceleme neticesinde neler bulunduğunu tesbit ve bunu malûmat ve tavsiyeler şeklinde takdim ve takip edilecek hareket hattını tâyin ve tavsif eden bir vesika olarak kaleme alınır. Rapor, esas itibariyle tatbik ile sorumlu mevkileri işgal eden kimselere hitab eder ve kolaylıkla bir iş talimatı haline çevrilmeye elverişli, pratik bir doküman şeklinde hazırlanmalıdır.

İyi bir rapor incelemenin muvaffakiyetinde, kötü bir raporda başarısızlığında mühim rol oynar. Başarılı bir rapor yalnız materyalin tertiplenmesinde değil, yazı san'atında da meharet sahibi olmayı icap ettirir.

Raporda neticeler ve tavsiyeler kısaca beyan olunur ve içlerinde tatbiki başlanmış olanlar varsa bu husus belirtilir. Tekliflerin, mevzu ve ehemmiyetlerine göre sıraya konmak suretiyle takdimine dikkat edilmelidir.

Ekseri raporlar bir çok hususları ihtiva eder :

Kapak	{	
Fihrist		
Giriş veya başlangıç bölümü	{	Bu kısım incelemenin menşe ve maksadını ihtiva eder ve bu kısmı esas rapora bağlar.
Esas Rapor		Bu kısım lüzumlu malûmatı, mütalâaları, neticeleri ve tavsiyeleri ihtiva eder.
Tavsiyelerin hülâsası	{	
Ekler		

Raporlar okuyana yardımcı olacak şekilde tertiplenmelidir. Basit ve mantikî bir tertip, bu gayeye en elverişli düzendir.

Esas rapor; her biri « teşkilât », « muamele », « yerleşme », « teçhizat », « malî kontrol » veya « stok kontrolü » gibi bir ana konuya tahsis edilen bölümler halinde tertip edilir.

Raporun bölümlerini, ana hatlarını tesbit ederken, başlıkların sıra ve önemleri nazarı itibara alınmalıdır. Ana hatlarda, bölümler dahilinde talî bölümlerin ve maddelerin sırası tayin edilirken bu husus tesbit edilmelidir.

Raporun maksadı, düşünceyi muayyen bir neticeye sevkettir. İfade, manâ hususunda tereddüte mahal bırakmamalıdır. Mevcut beyanlar muayyen sorulara cevap teşkil etmelidir.

Raporun ifadesi gayri şahsî ve ağırbaşlı olmalıdır. Tenkit hususunda çok dikkatli davranılmalı; mübalâğadan ve kaideler vaz'ından kaçınılmalıdır. Aynı veçhile yapılan izahlar objektif, peşin hükümlerden âri bir mevzu üzerinde olmalıdır.

Tavsiyeler, vakıalar gibi ehemmiyetli hususlar tebarüz ettirmek suretiyle ve mühim hususlarla daha az mühim olanlar arasında bir muvazene bulunacak şekilde takdim edilmelidir. Tavsiye, rastgele bir yere değil, kendisini intaç eden muhakeme silsilesinin nihayetine konulmalıdır. Tavsiyeler son bölümde ele alındığı takdirde ayrıca bir hülâsaya ihtiyaç yoktur. Eğer tavsiyeler çok ve raporun metni içine dağılmış durumda iseler nihayette, müstakillen bir tavsiyeler hülâsası kısmının yazılması yerinde olur.

Raporda, ilgililere gösterdikleri işbirliği ve alâkalarından dolayı teşekkür edilebilir. Daha başka yardım ve tavsiyelerde bulunmaya âmade olduğuna belirtilir veya ilgililer nihaî raporu münakaşa etmeye davet edilebilir.

Aynı cümleleri tekrar, tekrar kullanmaktan kaçınmalı, şahsî uslûp yerine gayri şahsî uslûp kullanılmalı, şahısların adı yerine mevkileri kaynak göstermeli ve bir müessesenin çalışmalarını, o müessesede kullanılan terimlerle izah etmelidir.

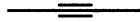
6. T a k i p :

Bir inceleme mütehasssının mes'uliyeti, raporu takdim etmesiyle sona ermez. Yapılan tekliflerin ve değişikliklerin muvaffakiyetle tatbikini kontrol etmekle beraber, lüzumlu olduğu takdirde yeni tavsiyelerde de bulunmak durumundadır. Tekliflerin ameli neticelerini de tetkik bakımından T ve M memuru tecrübe kazanmış olur. Böylece yaptığı incelemelerin bir muhasebesini yaparak başarı derecesini bizzat tayin etmiş olur.

Yukarıdanberi izah etmeye çalıştığımız Organizasyon ve Metod incelemeleri mevzuu, Türkiye ve Ortadoğu Âmme İdaresi Enstitüsü esas öğretim devresinde tahrir edilmiştir. Yazı, arkadaşlarıma faydalı olur mülâhazasıyla, yerli ve yabancı yazarların eserlerinden istifade edilerek, çok geniş çalışma sahası olan Teşkilât - Metod ve İncelemeleri muhtasar olarak, bir fikir verme sadedinde kaleme alınmıştır.

Yazıda, ileri sürülen fikirler ne orijinal, ne de sadece devlet hizmetlerine has olup, bir çok memleketlerde büro ve fabrikalarda edinilen tecrübeler neticesinde meydana gelen müşterek bilgi hazinesinin ancak bir kısmı tebarüz ettirmeye çalışılmıştır.

Gelecek defa ilgi çekeceğini tahmin ettiğimiz İdarî Teşkilâtta Merkeziyet - Âdemî Merkeziyet, formların hazırlanması ve form kontrolü, büro tertibi mevzularını takdim edeceğiz,



İdare ve Beşerî Münasebetler

DERLEYEN :

Kd. Bnb. Nafi AKINLI

Resmî ve Hususî sektörde verimin iyi olabilmesi, teşkilâtli bir idare ile kaimdir. İdarenin muvaffakiyeti ise İdaredeki Beşerî münasebetlerin, yani insanların geniş sosyal müesseseler içinde hareket tarzlarının ve onları rasyonel çalışmaya sevkeden saiklerin bilinmesile mümkündür. Rasyonel çalışma, insanları neş'e içinde ve bütün gayretlerini sarfederek çalışmaya sevk eden şey demektir ; Maneviyat demektir ; İnsana şahsi tatmin ve zengin sosyal kazançlar sağlayan bir davaya canla başla bağlanmak demektir.

İdarede Beşerî münasebetler de bu unsurlar arasında bir ahenk kurmayı temin etmeye yarar.

Bugün bütün dünya milletleri müesseseseleşmekte, dolayisile idarenin haiz olduğu ehemmiyet gittikçe daha fazla artmaktadır.

İnsanın kol ve kafa gücü şeklinde tezahür eden emek, istihsal unsurlarından belki de en kıymetlisidir. Buna rağmen, tarihin seyri tetkik edilirse görülür ki, istihsal unsurları içinde en kötü kullanılanı ve en çok israf edileni daima emek unsuru olmuştur. Sınaî teknoloji ilerledikçe işçi, makinenin bir kölesi haline gelmiştir. Diğer taraftan iş piyasasının mahdut, emek arzının nisbeten fazla ve üstelik teşkilâtsiz bir vaziyette bulunuşu, işçiyi çalıştığı müessesenin görev taleplerine boyun eymeye mecbur etmiş, işveren ve idarecilerin insan tabiatı hakkında sahip oldukları görüş ve işçiye karşı mümkün olduğu kadar hâkim davranılmasını gerektirmiştir. Bu mülâhaza ve görüşler sonunda da işçiyi daha fazla çalışmaya sevkeden yegâne âmil korku, yâni işten çıkarılma ve dolayisile sefalet ve açlığa maruz kalma korkusu olmuştur.

Bu gün ise artık Avrupa ve Amerikada prodüktiviteyi arttırmak için şu üç tedbire başvurulmaktadır :

1 — İstihsal vasıtalarını tekâmül ettirmeye ve çalışma metodlarını islâha müteveccih tedbirler ;

2 — Ham madde ve malzemedan azamî derecede faydalanmaya müteveccih tedbirler ;

3 — İşçinin, çalışma hayatında daha fazla ve içten gelen gayretler sarfetmesini sağlamaya matuf tedbirler.

Son 20 - 30 yıl zarfında Amerikada işveren ; İşçinin içinde ve etrafında cereyan eden olayları [büyük bir dikkat ve itina ile ele almış, onu herşeyden önce emniyete kavuşturmak istiyen, işinde makûl bir terakki şansı arayan, insana yakışır muamele ve izzetinefsine saygı bekliyen bir kimse olduğu hakikatini kabul etmiştir. Bunun sonucu olarak ta eskiden «İşçiye daha verimli bir hale getirmek için ne gibi tedbirler almak lâzımdır ?» suali bu defa «İşçiye çalışmaya daha istekli kılmak için ne yapmak lâzımdır ?» şeklinde vazedilmeye başlanmıştır.

İşçi ve işveren arasındaki münasebetler yalnız kanun ve hukuk yolu ile halledilmesi mümkün değildir. Kanun ancak bir çerçeve çizer, hudutlar vazeder ve muayyen yollar gösterir. Halbuki her şeyden evvel insanın çalışma hayatında, davranış tarzları hakkında bilgimizi genişletip ferdî sâik ve menfaatlara gereken önemi vermemiz icap eder. Bu ise iktisat, sosyoloji, sosyal psikoloji, kültürel antropoloji, psikiyatri, (ruh sağlığı) gibi disiplinlere ihtiyaç gösterir.

Üzerinde durduğumuz Beşerî Münasebetler konusu şu dört tip münasebeti ve onların birbiri üzerindeki tesirlerini şümulu içine alır :

- 1 — İşçinin çalışma arkadaşları ile olan münasebetleri
- 2 — İşçinin âmirleri ve idare ile olan münasebetleri.
- 3 — İşçinin işi ile olan münasebetleri.
- 4 — İş yerinde çeşitli gruplar arasındaki münasebetler.

Her hangi bir teşkilâtın (organizasyon'un) Beşerî münasebetler sisteminden ayrı, bir de «Resmî» (formal) zaviyeden incelenmesi mümkündür. Teşkilâtın formal zaviyeden tetkiki denince hatıra, teşkilât şemaları, istihsal vetiresini vücade getiren ameliyelerin takip edeceği seyir, kadrolar, bu kadroların görev ve yetkileri, muhtelif kadrolar arasındaki otorite münasebetleri ve kuruluş plânında derpiş edilen irtibat ve haberleşme kanalları gibi hususlar gelir. Mantıkî bir düşünce ve plânlama mahsulü olan bu sistem, kendi başına, hayatiyetten mahrum, başka bir deyimle, sadece kâğıt üzerinde mevcut bir tertipten başka bir şey değildir. Dinamik bir varlık olarak teşkilât, ancak bu sistemin insan unsuru ile tamamlandıktan, fertler rollerini oynamaya ve birbirleri üzerinde karşılıklı bir şekilde müessir olmaya başladıktan sonra ortaya çıkar. Teşkilât plânları, âlet ve makinalar, ham madde ve malzeme, bütün bu unsurlar ancak iş yerinde bir araya

gelen insanlar tarafından ve onların teşkil ettiği sosyal muhit içinde, istihale vücut verecek şekilde kaynaştırılabilir. Bu bakımdan mevzuu bir sosyal sistem olarak, bir Beşerî münasebetler sistemi olarak ele almak mümkündür.

Fertlerin davranışı şahsî hususiyetlere göre değişmekle beraber, davranışlar geniş ölçüde ferdin bu beşerî münasebetler sistemi içinde işgal ettiği yere bağlıdır. İşçi, hayatının önemli bir kısmını iş yerinde geçirir. Kendisinin ve ailesinin hayatını idame ettirmek için muhtaç olduğu maddî vasıtaları oradan aldığı ücretle temin eder. İtibar görme ihtiyacını, yükselip ilerlemek idealini orada gerçekleştirmeye çalışır. Orada âmirleri ve iş arkadaşları ile olan temasları onu çalışma hayatında mes'ut veya bedbaht kılar. Yani, iş yerindeki sosyal câmia, işçinin hayatı üzerinde son derece kuvvetli tesirler icra eder.

Anglo - Sakson literatüründe organizasyon (teşkilât); formal (resmî) ve informal (gayri resmî) olmak üzere iki veçheden mütalâa edilmektedir. Gayri resmî organizasyon, ferdin hareketleri üzerinde resmî organizasyon kadar, hatta bir çok hallerde ondan çok daha kuvvetle müessir olur. Gayri resmî organizasyon, resmî organizasyon tarafından derpiş ve tesbit edilmeyen şahsî ve sosyal münasebetler sistemini ifade eder. Yani informal organizasyon, formal organizasyonun derpiş ettiği münasebetler dışında kalan bütün münasebetleri şümülü içine alır.

Gayri resmî organizasyon birbiri üzerinde karşılıklı olarak müessir olan şu unsurlardan meydana gelir :

1 — Bir arada çalışan kimseler arasında vücut bulan dostluk ve husumetler. (Klikler* ve onlara benzer samimi gruplar).

2 — Bu gruplar arasındaki münasebetleri hak, vecibe, nüfuz ve itibar bakımından tayin ve tesbit eden iç sosyal kuvvetler.

3 — Grup mensupları üzerinde müessir olan, işgörenlerin davranışlarına istikamet veren, kaide ve teamüller. (Bunların bir kısmı grup iç münasebetlerini, diğer bir kısmı ise üyelerin dışarıya, yani idareye karşı olan hattı hareketlerini tanzim eder).

4 — Grupta hakim olan teamül ve kaidelere mesnet teşkil eden inançlar, peşin hükümler ve kıymetler.

5 — Hususi merasim ve âdetler. (Kumar oynama, eğlence ve spor, küfretme ve şakalaşma gibi gayri resmî grup faaliyetleri).

* Klik (Aslı grup) : Kuvvetli bir iç Dayanışmaya sapıp, üyelerin davranışını idare eden, Hareket hattı kaidelerini tabii ve müstakil bir surette tayin eden küçük topluluklar şeklinde tarif edilebilir.

6 — Grup mensuplarını, grup bakımından hayatî önemi haiz olaylardan, fikir ve duygulardan haberdar kılan bir irtibat ve haberleşme sistemi.

Bunlardan başka gayri resmî organizasyon : Sendika muvafakati alınmadan yapılan grevler ; İşçilerin kendi kendilerine sendikalaşmaları ; Görünürde hiç bir sebep olmadan işçiler arasında devamsızlığın birdenbire artması ; İş yerinde hırsızlık, âlet ve malzemeyi hor kullanma ve sabotaj gibi hadiselerin mevcut müeyyidelere karşı çoğalması ; Rivayet ve dedikoduların büyük bir sür'atle yayılması ; şekillerinde tezahürler gösterir.

Şunu da hemen belirtmek lâzımdır ki ; Gayriresmî organizasyon kaçınılmaz, önüne geçilmez bir sosyal realitedir. İdarenin ve âmirlerin işçilere karşı takındıkları tavır ne olursa olsun, işçiler arasında böyle bir teşkilatlanma olacaktır.

Kliklerin teşekkülünde mekân, yani aynı mahalde çalışmalar, meslek benzerliği, aynı kıdemde olma, ustalık benzerliği, medenî hal benzerliği, yaş uygunluğu, ırk veya din birliği, hemşehrilik gibi müşterek noktalar ve yakınlıklar rol oynar. Bir iş yerinde kliklerin ve onların oynadıkları rollerin tetkiki önemlidir. Zira bu kliklerin görev ve gayelerini çok kere idarenin hattı hareketi tayin eder. Bu sebepler, kliklerin gayelerinin ve faaliyet tarzlarının incelenmesi, bize bahis konusu teşkilâtın nasıl idare edildiği hakkında oldukça sarîh bir fikir verebilir.

Umumiyetle kliklerin başlarında kısım âmiri veya ustabaşı gibi resmen tayin edilen liderlerden başka, tabîî lider dediğimiz klik içinde hürmet telkin eden, fakat kendisinde lider seçilmeye lâyık vasıflar pek görülmeyen şahıslar bulunur. Kliklerce vazedilen kaidelere uymak istemiyen işçilere, âletleri saklamak, hakaret ve alay, kendini, arkadaşları arasından afaroz etmek, yapacağı işe ait pratik ve kolaylıklar gizli tutmak ve öğretmek gibi silâhlar kullanırlar ki bunlar da müessesenin istihsalini tahdit eder.

İşçiler için mühim noktalardan biri de statü meselesidir. Orduda en bariz şeklini gösteren resmî statüden başka, diğer iş yerlerinde daha çok müşahade edilen gayriresmî statü, işçilerin iş yerindeki davranışlarına hâkim olan mühim bir kuvvet teşkil eder. İşe ve iş yerine müteallik bazı işaret ve sembollerin çalışma hayatında farklı statülere delâlet ettiği görülür. İşçinin hususî odada çalışması, odanın büyüklüğü, içindeki mobilyanın eb'adı ve kalitesi, toplu halde çalışılan bürolarda masaların yeri, büyüklüğü, döşemenin nev'i v. s. gibi hususlar statü bakımından önemli manâlar ifade eder.

Gayriresmî statüyü tâyin eden âmillerden bazıları şunlardır :

1 — İşin Nev'i : Büro işleri, atölye işlerine nazaran umumiyetle daha yüksek bir statü ifade eder; Kâğıt kalem işi yapan, bir masada oturarak çalışan işçi, tezgâhta veya makine başında çalışan işçiye nazaran daha üstün sayıldığı görülmektedir.

2 — Ücretin miktarı ve tediye şekli : Yüksek ücret alan işçi, düşük ücret alana nazaran daha üstün sayılır. Ücretin saat, gün, hafta, ay veya yıl üzerinden ödenmesi farklı statülere delâlet eder.

3 — Meharet : Daha fazla meharete sahip kimselerin statüsü daha yüksek kabul edilir.

4 - Kıdem : Aynı işte daha kıdemli olanlar, nisbeten yeni işçilere nazaran daha yüksek bir statüye sahip addedilir.

Organizasyon denen varlık ancak «müşterek bir gayenin tahakkuku için çalışmak arzu ve iradesine sahip, birbiri ile irtibat halinde bulunan fertler mevcut olduğu takdirde» vücut bulur. O halde müessir bir irtibat ve haberleşme : İdarenin, en uygun karar ve tedbirlerin alınması için lüzumlu vakıa ve bilgileri toplamasına ; İşçinin teşkilât içinde olup bitenlerden haberdar olmasına ; Şikâyet, dilek ve tavsiyelerin idareyi haberdar kılmasına ve idarenin alacağı kararlara iştirak etmesine ; Organizasyon ihtilâftan mümkün olduğu kadar uzak ve ahenk içinde faaliyette bulunmasına hizmet eder.

Organizasyonların kuruluş plânları, kimlerin kimlerle muhabere edeceğini, muayyen konular üzerinde kimlerin bilgi tophıyacağını tesbit eder. Bu resmî haberleşme kanallarıdır ki teşkilâtın hiyerarşi plânı ile yakından ilgilidir. Resmî haberleşme kanalları mahdud olmakla beraber teşkilâtın haberleşme ihtiyaçlarına tam manasiyle cevap verecek durumda da değildir. Hakikî durumu aksettirmekten de uzaktır. Bu yüzden sosyal münasebetlerin tabîî bir sonucu olarak ortaya gayriresmî haberleşme çıkmaktadır. Bunlar resmî haberleşmenin iyi işlemediği hallerde onu tamamlar ve boşluklarının doldurulmasına hizmet ederler. Bunların başlıca vasıtasını da Dedikodu teşkil eder.

Dedikodu, insanlarda doğuştan mevcut tecessüsün tabîî bir neticesidir ve personele kendilerini ilgilendiren hususlarda gereken bilgi verilmediği zamanlar vüs'at kazanır.

Haberleşmenin aksamına sebep olan âmiller şunlardır :

1 — Organizasyon güçlükleri : Bunlar :

- a) Hiyerarşi kademelerinin fazlalığından ;
- b) İdarede aşırı merkezîyetçilikten ;
- c) Resmî statü münasebetlerinden ileri gelmektedir.

2 — Amirlerin takındığı tavırlardan doğan güçlükler : (Müracaatları iyi karşılamamak ve asabi haller takınmak).

3 — Astlardan mütevellit sebepler. (Çekinme).

4 — Dil güçlükleri : (Meramın tam ifade edilememesi).

Bu güçlüklerin ortadan kaldırılması için :

- 1 - a) Hiyerarşi kademelerinin azaltılması ;
- b) Ademi merkezîyetçiliğe yer vermek ;
- c) Âmir ve memurlar arasında demokratik münasebetler tesis etmek ;

2 — Amirlerin takındığı tavrı değiştirmek veya demokratik idare tesis etmek. (Amir idarenin her kademesindeki personelin fikrini almalı.)

3 — Alt kademedeki personelin demokratik idare sayesinde korkusunu izale etmek ;

4 — Dil güçlüklerini halletmek, yâni hadiseleri hayattan misaller vererek izah etmek, muhatabın tahsil, görgü, yetişme ve yaşama seviyesine göre lisan kullanmak ve lisanda vuzuh temin etmek ; icap eder.

Bütün bunlardan başka, personelin her türlü müracaat ve şikâyetlerine cevap verebilecek bir danışma servisinin kurulması her teşkilât için elzemdir. Bu servisin yegâne vazifesi, personelin resmî veya hususî her türlü derdini dinlemek, ona yapacağı işte yol göstermek ve kolaylıklar temin etmek, moralini düzeltmek ve çalışmasına mâni halleri ortadan kaldırmaktır.

İşçi veya personelin morali üzerine müessir olan faktörler :

- a) Organizasyon,
- b) İdare ve murakabe,
- c) Çalışma şartları,
- d) İşten elde edilen tatmin olarak dört grup üzerinde toplanabilir.

a) Organizasyon plândan ve kat'iyetten mahrum olursa itimadı sarsar ve maneviyat üzerinde menfi tesir yapar. Teşkilât içinde selâhiyet ve mes'uliyetin kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu hususunda şüpheler hasıl olması personel arasında memnuniyetsizlik doğurur.

b) İdare ve Murakabe : Burada âmirlerin memurlara karşı hareket tarzı mühim rol oynar. Bilhassa personelin daha sık teması olduğu ilk ve

yakın âmirlerinin idare ve murakabesi veya âmirlerin kendileri hakkında beslediği fikirlerden bir bilgi sahibi olmamaları, haklarının korunmaması, maneviyat ve moral üzerinde menfi tesir yapar. Ayrıca takdir ve terfilerde hakkaniyet ve ücretlerin statüye uygunluğu, aynı işi yapanlara aynı ücretin verilmesi, çekememezliği ortadan kaldıran sebeplerin başında gelir.

c) Çalışma şartları da maneviyat üzerinde müessir olur.

Şöyleki : İş yerinin temizliği, malzemenin iyiliği, dekorun zevke uygun oluşu, temiz hava, ışık ve suhnet aksaklıkları maneviyata tesir eder.

d) İşten elde edilen tatmin mevzuu : Her personel kendi işinin netice ve eserini müşahhas olarak gördüğü anda maneviyatı yükselir.

Maneviyata tesir eden bu sebepler yapılan anketlerin neticelerine göre elde edilmiştir. Bu gibi anketlerde umumiyetle şu sualler sorulmaktadır.

— Terfilerde hakkaniyete uygun hareket edilmektedir mi?

— Personele ödenen ücretler onların emeğini karşılayacak seviyede midir?

— Aynı ücretle başka yerden bir iş teklifi alsanız işinizden ayrılmayı düşünürmüsünüz?

— Daha geniş inisiyatif ister misiniz?

— İşinizde tam ve âzamî gayretle çalışıyormusunuz?

Maneviyatın yüksek olması intibak meselesi ile de yakından alakalıdır. Fert bakımından intibak çalışma hayatında manevî bir tatmin ve rahatlık sağlar. Teşkilât bakımından ise verimli çalışmanın en esaslı şartlarından biridir.

İntibak 4 noktadan incelenebilir :

1 -- İntibak ve değişikliğe mukavemet meselesi :

Daha evvelce bahsedilen gayri resmî organizasyonlar, kendilerinin haberi olmadan yapılan teknik ve idarî değişikliklere karşı bir tepki gösterirler. Yapılan her değişiklik, gerek kliklerde, gerek şahıslar üzerinde umumiyetle bir memnuniyetsizlik yaratır. Ve yeniliğe karşı bir mukavemet göze çarpar.

2 — Personelin işe intibakı : Personelin işe intibakı ile verimi arasında çok yakın bir münasebet vardır. Ferdin kabiliyet ve şahsiyeti işin icapları ile ne kadar ahenkli olursa verimi o kadar yüksek, personelin işinden elde edeceği tatmin o kadar fazla olur. İnsanlar, tecrübe, yaş, bedenî vasıflar, çalışma ücreti, refleks, zekâ, hafıza, muhakeme kabiliyeti, sa-

bır, dürüstlük v. s. gibi çeşitli vasıflarda birbirlerinden farklıdır. Personele verilecek işten önce yapılacak testler şahısların vasıflarını belli eder ve ona göre iş verilirse personelin işe intibakı kısa zamanda temin edilir.

3 — İşin personele uydurulması : Personel yaptığı işi bazı pratikleri sayesinde basitleştirme çareleri bulur.

Bu iş için, çalışma şartlarında, malzemede, çalışma temposunda, ışıқта, suhunette yapılması icap eden değişikliklerin netice ve verime tesir edeceği tabiidir.

4 — Personelin gruba intibakı : Herhangi bir büroya veya iş yerine yeni giren bir personel, çalışacağı gruba tanıştırılması ve grup arkadaşları tarafından kendisine bir yakınlık gösterilmesi, o personelin çalışması ve verimi üzerinde mühim rol oynar. Fakat ekseriya yeni işe giren personel eskiler tarafından şüphe ile karşılanır. Bunların gruba intibakları zamanla olur. Irk, Milliyet, Din ve Dil farkları da bu intibakı güçleştiren sebepler arasındadır. Çalışma yerindeki grupların psikolojik vasıflarının riyazî metodlarla incelenmesi, sosyometrenin esasını teşkil eder. Gruplarda içten gelen bir işbirliği gayreti yaratmak ve fertlerin en fazla tercih ettikleri gruplara yerleştirilmesini mümkün kılmak için sosyometrik usuller kullanılır. Bunun için herkese şu sorular sorulur.

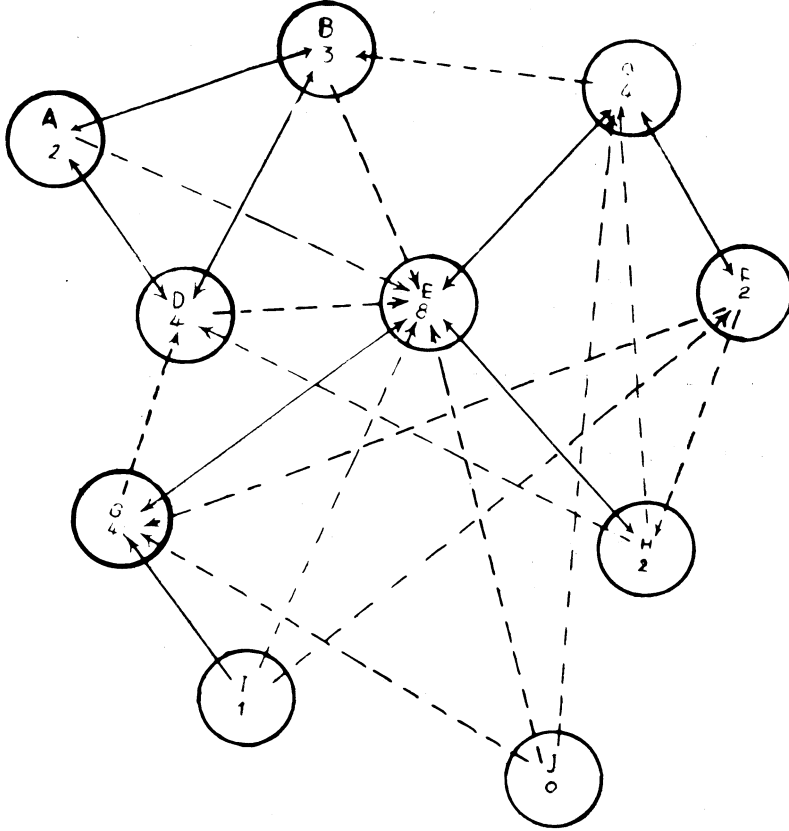
- 1 — Kiminle birlikte çalışmayı tercih edersiniz ?
- 2 — En çok kiminle birlikte yemek yemek istersiniz ?
- 3 — Size kim iyi bir âmir olabilir ?

Bu soruların cevaplarından belli başlı şu tipler ortaya çıkar :

- 1 — Fazla oy alanlar (Yıldızlar) (Stars)
- 2 — Az oy alanlar veya hiç almıyanlar (Yalnızlar) (Isolates)
- 3 — Birbirine oy verenler (Çiftler) (Mutual pairs)
- 4 — Üçgenler (A, B yi, B, C yi, C, A yı ister) (Triangle)

Yıldızlar, başkalarına kendini sevdirmiş, arkadaşları arasında antipati uyandırmıyan, bu bakımdan da âmirlik vasıflarına muhtemelen en çok sahip olan kimselerdir. Yalnızlar ise, umumiyetle hallerinden memnun olmıyan gruba intibak edememiş kimselerdir. Aşağıdaki şekil böyle bir durumu 12 kişilik bir gruba ait bir sosyogram üzerinde göstermektedir. Şekildeki her yuvarlak bir şahsa tekabül eder. Rakamlar, her birinin aldığı oy adedini ve oklar tercihin istikametini gösterir. Kesiksiz çizgiler ise karşı-

lıklı tercihlere işaretler. Bu grupta A, B ve D bir üçgen teşkil etmektedir. E bir yıldız, J ise bir yalnızdır.



Bir müessesede istihsalin ve iş veriminin artması için dikkat edilecek ve üzerinde durulacak mühim meselelerden biri de iştiraktır.

Çalışma hayatında ahengin temini, işgörenler arasında bir işbirliği ve ortaklık zihniyeti yaratılması, ancak tarafların, müşterek gayenin tahakkuku için, çalışmalara kendilerinden bir şey katmaları sayesinde mümkün olur. İnsanların bizzat verdikleri veya verilmesine iştirak ettikleri kararlara kolaylıkla uydukları doğruluğu denenmiş bir hakikattir.

İştiraki iki bakımdan ele almak icap eder :

1 — Personelin, kararların verilmesine, yani teşebbüsün veya müesse-
nin idaresine iştiraki.

2 — Personelin, müessese veya teşebbüsün kazancına iştiraki.

Karara iştirakin faydaları şunlardır :

1 — Müşterek verilen karar, personelin kendi tecrübe ve benliğinin bir parçası ve mahsulü olduğu için ona karşı gelmez.

2 — Meseleler grupça münakaşa edilirken herkez o grubun, o konuda benimsediği umumî ölçü ve standarttan haberdar olur. Herkez grubun o konu üzerinde ne düşündüğü hakkında bilgi edinir.

3 — Personelin kararların alınmasına iştiraki, olanların kendi kendilerine karar verme, emniyet, statü, hürmet ve itibar görme gibi arzularını tatmin eder ve müessesenin güttüğü siyaset hakkında daha açık bir fikir edinmelerine imkân verir.

4 — Personel, teşebbüsün takip edeceği umumî politikanın tesbitine de iştirak ederse bunları kabul ve onlara riayet temayülleri kuvvetlenmiş olur. İnsanın bizzat tayin ve tesbit ettiği gayeler için çalışması, yukarıdan emir şeklinde kabul ettirilen gayelere hizmet etmekten çok daha fazla tatmin ve çalışma arzusu doğurur.

5 — İdare, verimli bir şekilde çalışan, sadık, memnun ve takip edilen siyaseti kavramış personele sahip olmak ister.

6 — Personelin idareye iştirak ettiği her yerde istihsalin miktar ve kalitesinde bir artma olur.

İştirakin temin ettiği maddî faydalar ise şunlardır :

- 1 — Maliyetin düşmesi,
- 2 — İsrafın önlenmesi,
- 3 — Verimin artması,
- 4 — Kalitenin yükselmesi;

Kazanca iştirak devlet sektöründe; Müesseseye yaptıkları tavsiyeler bir yenilik ve kazanç sağlıyanlara ikramiye vermek şeklinde yapılabilir. Hususî sektörde ise, teşebbüsün kazancının yüzde muayyen bir kısmının bütün işçiler arasında taksim edilmesile olur.

Kazanca iştirakin şu faydaları vardır :

- 1 — Personelin maneviyatı yükselir ve işbirliği gelişir.
- 2 — İstihsal ve kazanç artar.
- 3 — Grevler ortadan kalkar, devamsızlık ve işçi devri geniş ölçüde azalır.

Buraya kadar zikrolunan mevzular netice olarak demokratik bir idarenin tesisine dayanmaktadır.

Demokratik idare :

1 — Kararların müştereken verildiği veya gerçekleştirilecek gayelerin birlikte tayin edildiği ;

2 — Takip edilecek usullerin herkez tarafından anlaşıldığı ve üzerinde herkezin ittifak ettiği ;

3 — Şahsî istidat ve kabiliyetlerin gelişmesine imkân veren ;

4 — İlgililerin bu müşterek gayelerin tahakkuku için azamî yaratıcı kuvveti sarfettikleri ve fertler arasında çatışmaların asgarî hadde tutulduğu bir idaredir.

Böyle bir idarede âmire düşen vazifeler de demokratik liderliğe uygun evsafı icap ettirir. Âmirde bulunması icap eden vasıflar ise şunlardır :

- Başkaları ile ünsiyet kabiliyeti,
- Sebat,
- İş başarma kabiliyeti,
- Nefse itimat,
- Meselelere nüfuz ve zamanında hareket kabiliyeti,
- Birlikte çalışma kabiliyeti,
- Kendini başkalarına sevdirmeye kabiliyeti,
- İntibak kabiliyeti,
- İfade kabiliyeti,
- Yaratıcılık ve atılganlık,
- İlerleme ve tekâmül arzusu,
- Hürmet telkin etme ve otorite tesis etme kabiliyeti,
- Umumî olarak çalışmaları, plânlama kabiliyeti,
- Görevleri taksim ve tahsis kabiliyeti,
- İyi personel seçme kabiliyeti,
- Madunları arasında, ekip zihniyeti yaratabilme kabiliyeti,
- Teşkilâtın usûl ve nizamlarına vukuf,
- Personelin kabiliyet ve zaatlarını keşfetme hassası,
- Madunlarını yetiştirme kabiliyeti,
- Yapılan işleri tartma ve değerlendirme kabiliyeti,
- Çalışma metodlarını islah kabiliyeti,
- Günlük işleri plânlama kabiliyeti,
- Başında bulunduğu cüzütamın bütün ameliyelerini bilme,
- Kayıt tutma ve üstlere rapor verme kabiliyeti.

Ayrıca yaş, boy, vücut gösterişi, enerji, görünüş ve kıyafet ve tahakküm gibi vasıflar da arananlar arasındadır.

Bu neticeye göre :

1 — Madundan lüzumundan fazla şey bekliyen, aşırı derecede müşkülpesent kimseler iyi âmir olamazlar.

2 — Teferruata taallûk eden ve tâli derecedeki işlerler uğraşmak hususunda aşırı temayül gösteren teferruatçılar, başkalarına karşı itimatsızlık besledikleri ve asllarına yetgi vermedikleri için âmirliğe uygun sayılmazlar.

3 — Meseleler üzerinde esaslı surette durmadan, münferit hadiselerden genel sonuçlar çıkarmak temayülünde bulunan kimseler iyi âmir olamazlar.

4 — Kinci ve garezkâr şahıslar âmir olmamalıdır.

5 — Kararsız tabiatlı ve sık sık fikir değiştiren kimseler âmirliğe elverişli değildirler.

6 — Sosyal münasebetler bakımından kısır yani başkaları ile temasta bulunmayan tipler âmir mevkiine getirilmemelidirler.

7 — Başkalarında hiddet ve husumet uyandıran antipatip tipleri âmir mevkiine getirmek doğru olmaz.

8 — Kazanılan bir başarıdan doğan şerefi o işi yapana maledecek yerde kendine maletme temayülünde olanlar iyi âmirlik yapamazlar.

Bir müessesenin verimi oradaki otorite ve disiplinle yakından ilgilidir.

Otorite : Bir teşkilât içinde verilen emirlerin, teşkilâtın ilgili fertleri tarafından kabul edilmesi ;

Disiplin ise : Fertleri, teşkilât gayesinin gerçekleşmesi için riyeti gereken kaide ve nizamlara uymaya sevkeden kuvvet; şeklinde tarif edilebilir.

Bizde hususî sektörde olsun, devlet sektöründe olsun, âmirlerin madunlarına karşı takındıkları tavır lüzumundan fazla otokratiktir. Belki bunda bütün tarih boyunca askerlik sahasında temayüz etmiş bulunan, bir meslek olarak askerliği en yüksek prestije lâyık gören ve askeri organizasyonların sıkı disiplin ve otorite ananesini nesilden nesile tevarus eden milletimizin mazisi de geniş ölçüde müessir olmaktadır. Fıtrî kabiliyete sahip ve tecrübeden gereken dersleri almış bir çok münferit âmir ve idarecilerimiz vardır. Fakat ilim ve san'at olarak idare üzerinde icap eden titizlikle durulması ve bunun için eğitim müesseselerimizde İdarenin Beşerî münasebetleri mevzuunun ele alınması icap etmektedir.

Memleketimizde de bütün dünya milletlerinin üzerinde hassasiyetle durduğu bu mevzuu Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından ele alınmış ve Devlet sektöründe âmirlik mevkiini işgal eden veya edecek olanlar kurs ve seminerlerle yetiştirilmektedirler.