

Handwritten signature

SERİ B

CİLT XIII

SAYI 1

1963

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
ORMAN FAKÜLTESİ
DERGİSİ



ORMANCILIKTA TEŞKİLÂT PROBLEMLERİ

Yazan:

Doç. Dr. Abdülkadir KALIPSIZ

Orman mevzuatının yürütülmesinde idarece karşılaşılan güçlükler ve olağanüstü gayretlere, milletçe katılan büyük fedâkârlıklara rağmen, ormancılık gayelerimizin umulan şekilde gerçekleştirilememesi sebepleri, son yıllarda bazı meslekdaşlar tarafından, kısmen de organizasyon yetersizliğine bağlanmaktadır. Bu itibarla memleketimizin ana problemlerinden biri olarak görülen orman dâvasının çözümü için, önce orman teşkilâtının reorganizasyonuna ihtiyaç olduğu ileri sürülmekte, Orman Genel Müdürlüğü ve muhtelif meslek teşekkülleri tarafından bu hususta bazı çalışmalar ve teklifler yapılmaktadır¹⁾.

Bu vesile ile "teşkilât" kavramını, teşkilâtın önemini ve muhtelif şekillerini kısaca tanıtarak, müteakiben de ormancılık teşkilâtının özelliklerini ve memleketimiz orman teşkilâtının problemlerini umumî olarak ele almayı faydalı buluyoruz.



Herhangi bir gayeye ulaşabilmek için, önce gayenin tayin edilmesi, sonra da bu gayeyi gerçekleştirebilecek imkân ve vasıtaları seçerek, bunları en uygun bir şekilde kullanmak lâzımdır (en az emek kanunu). Gayeye ulaşmak üzere yapılacak işler çok sayıda insanın çeşitli vasıtalarla çalışmasını gerektirecek hacimde ise, o zaman işleri bölmek ve her iş birimini belirli şahıslara vermek lâzım gelecektir. Bu halde; vasıta ve imkânların gayeye ulaşma yolunda kullanılmaması ve ikinci derecedeki gayelerin asıl gayeyi unutturması tehlikesi ortaya çıkar. Bu tehlikeyi önlemek üzere işbölümü genişledikçe ayrı guruplar arasında, bunların faaliyetlerini ana gayeye ulaşabilecek şekilde koordine etmek, görevleri dağıtmak, yetki ve otoriteleri tayin etmek zarureti vardır. İşte; önceden kararlaştırılan bir gayenin gerçekleşmesini kolaylaştırmak ve işleri aksamadan yürütebilmek üzere, maksada varmaya yarayacak faaliyetlerin tayini, bu faaliyetlerin bir sıraya göre düzenlenmesi ve gruplandırılması ile görev ve yetkilerin şahıslara dağıtılması işine "teşkilâtlanma" (organizasyon) adı verilmektedir.

1) — Orman Genel Müdürlüğü tarafından, Orman Bakanlığı ve reorganizasyon konularında yapılan çalışmalar, hazırlanan ön tasarılar, tertiplenen kongre ve toplantılar;
— TMMOB. OMO. - TOC. - YTOC. - TTRC'nin birlikte yayınladıkları "Orman Bakanlığı kurulmalıdır." (Ankara, 1960) adlı broşür;
— Meslek dergilerinde bu konuda çıkan çeşitli makaleler.

Her hizmetli; yapacağı işin, idare edeceği faaliyetlerin ne olduğunu, kimin oranın yardım edeceğini, kime karşı sorumlu olduğunu, kimin kendisine karşı sorumlu bulunduğunu, yetki ve sorumluluk derecesini kesin olarak bilmeli, içinde bulunduğu teşkilâtın bünyesini, bu bünyede kendi yerini ve diğer şahıslarla olan münasebetini ve haberleşme yollarını tanımalıdır. Diğer taraftan, muhtelif faaliyetler iyi bir şekilde koordine edilerek, tamamen ana gayeye yöneltilmelidir. Bunlar da ancak, iyi bir organizasyon ile gerçekleştirilebilir. Aksi halde gayeye ulaşamaz veya hiç değilse, eldeki imkân ve vasıtalar en az emek kanununa göre kullanılmamış, israf edilmiş olur.

Teşkilâtlandırma; yapılacak işin kısımlara ayrılması ve muhtelif kısımlar arasındaki münasebetlerin tesbiti ile, bu muhtelif kısımlara lüzumlu personelin seçilmesi suretiyle yapılır.

Bir teşkilât kurarken, aşağıdaki safhalardan geçilmelidir (11, s. 60):

- Gayenin (siyasetin) tesbiti
- Gayeye ulaşmak için lüzumlu fonksiyonların tesbiti
- Fonksiyonların pratik üniteler halinde toplanması ve dairelere ayırma
- Her fonksiyon veya fonksiyon grubu için yapılacak vazifeyi ve bunu kimin yapacağını tesbit etmek
- Her iş için bu işi yapabilecek personelin seçilmesi
- Personelin işini yapmasını ve benimsemesini temin.

Teşkilât; zaman ve mekân şartlarına, memleketin sosyal bünyesine, siyasi ve iktisadi şartlara ve imkânlara, hizmetin veya gayenin icaplarına ve teknik bünyesine göre değişik şekillerde olur. Bir müessese için çok uygun görülen teşkilât şekli, benzeri bir müesseseye bile aynen tatbik edilemez. Diğer taraftan, "İdare meselesi o derece geniştir ki, tek bir şahsın akli ve tecrübesi bu deryanın derinliklerine inebilmek için kâfi gelmez" (Dwight Waldo - 3, s. 222). Bu itibarla, yeni bir teşkilâtın kurulmasında veya mevcut teşkilâtın yapısının, metodlarının ve işlemlerinin islahında "organizasyon ve metod incelemeleri" yapılmasına zaruret vardır

Organizasyon ve metod incelemesi bir veya birden fazla teşkilâtın, fonksiyonun veya usulün sistematik bir şekilde incelenmesidir. Meseleleri ortaya koymak, sebeplerini açıklamak ve bunlara hal tarzı bulmak gayesiyle yapılır. Organizasyon ve metod incelemeleri; ön inceleme - periyodik inceleme - müessesenin bütünü ile incelenmesi - teşkilât incelemesi - fonksiyon incelemesi - metod incelemesi gibi çeşitli şekillerde yapılır. Organizasyon ve metod incelemelerinde takibedilen safhalar: İncelemeyi plânlama, vakıaların toplanması, derlenmesi ve incelenmesi - tekliflerin hazırlanması, denenmesi, kabul ettirilmeğe çalışılması ve takip edilmesi olarak ayrılabilir (3, s. 222-247; 6).

Bu incelemeler ya bizzat müessese personeli, ya da hükümetçe görevlendirilmiş daimî organlar veya geçici komisyonlar tarafından yürütülür (3, s. 224; 28, s. 7-8).

Yakın zamanda memleketimizde de, gayeleri ve görevleri itibarıyla İdare'nin islahı ile ilgili üç önemli müessese kurulmuştur: Türkiye ve Orta Doğu Âme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) - Devlet Plânlama Teşkilâtı - Devlet Personel Dairesi (28, s. 17-24).

Yukarıda işaret edildiği gibi, teşkilâtın şekli, çeşitli faktörlerin tesiri altında müesseseder müesseseye değişmektedir. Bu itibarla, teşkilât ve idare konusunda ta-

bii ilimlerde olduğu gibi kesin kanunlar verilemez. Ancak, insan tabiatının incelenmesi ve akla gelebilen çeşitli hal çarelerinin karşılaştırılması suretiyle, bir genelleme yapılabilir. Gerçekten, insanlar, âmirle memur arasındaki münasebetler gibi birbirine benzer durumlarda, nasıl hareket edeceklerini kestirmeğe imkân verecek kadar benzerlik gösterirler. Diğer taraftan, şahıslar ve insanlar, ancak belirli bir kaç şekilde teşkilâtlanabilirler. Böylece; hayat tecrübelerinden, günlük olaylardan, insanların davranışları hakkındaki müşahedelerden bazı prensiplere varmak ve akla gelebilen teşkilât şekillerini karşılaştırmak suretiyle, uygun hal çaresini seçmek mümkündür.

Literatürde çeşitli teşkilât prensipleri verilmektedir (3; 6; 7; 11; 13; 17; 21; 24; 25). Bunlar esas itibariyle:

1. **Gaye birliği** : Teşkilâtın her kısmı aynı gayeyi veya gayeleri gerçekleştirebilecek ve bu yolda müessir bir iştirakte bulunabilecek şekilde olmalıdır.
2. **Yeterlilik** : Teşkilât, idare veya teşebbüs gayelerini en az masraf ile gerçekleştirebilmelidir,

şeklinde özetlenebilir ve başlıcaları:

İş bölümü ve ihtisaslaşma - görevlerin tarifi - hiyerarşi prensibi - istisna prensibi - kumanda birliği - direksiyon birliği - sorumluluk - otorite ve sorumluluğun denkliği - yetki devri - muvazene prensibi - değişebilirlik - devamlılık - liderliğin kolaylaştırılması,

olarak sayılabilir (18, s. 240-243).

Teşkilât; belirli bir gayeyi gerçekleştirmek üzere işbirliği yapan bütün insan topluluklarında (birliklerde) bahis konusudur. Fakat, gayenin âmme hizmeti, iktisadi teşebbüs ya da bunların dışında her hangi bir ideal oluşuna göre, teşkilâtın şekli de farklı olacaktır.

Âmme idaresi ile özel sektör arasında zahiren bir çok benzerlikler görülmekle beraber, âmme idaresinin kendisine has bir atmosferi, çevresi vardır. Bu itibarla, iş idaresinde başarı ile kullanılmış prensip ve usullerin âmme idaresine aynen uygulanması ve devlet işlerinde ticari usullere yer verilmesi yolundaki iddiaların gerçeğe uymadığı anlaşılmaktadır (3, s. 16-47).

Âmme idaresi teşkilâtı, iş idaresinden farklı olup, burada merkezîyetçi ve hiyerarşik bir düzen vardır. Yani, alt derecedeki bir memur, ifa ettiği muameleyi sadece kanunun kendisine yüklediği vacibe itibariyle değil, kanunla kendi arasına girmiş olan üst derecedeki âmirin emri dairesinde yapar. Âmir, hiyerarşi kudretine sahip olup, ast'ın muamelelerini tekâmülden evvel tedkik etmek, emir ve direktif vermek, tekâmülünden sonra da tâdil veya ıslâh etmek ve nihayet iptâl etmek yetkisini haizdir. Siyasi kademeyi işgal eden Bakanlar, hiyerarşi bakımından en yüksek âmir durumundadır. Diğer taraftan, âmme idarelerinin geliri ve sarfiyatı, umumî bütçeye bağlıdır ve teşriî organdan geçer (19, s. 475-477, 603).

Fakat, âmme hizmetlerinden bazıları teşebbüs karakteri taşımakta ve bu hizmetten faydalananlar tarafından finanse edilmekte yahut, giderleri için özel bir gelir tahsis edilmektedir. Devletin hükümlerinden farklı olan bu hizmetlerde, Devlet idaresi usullerinin uygulanması mümkün ve uygun bulunmamaktadır. Bu müesseseler, gayelerini gerçekleştirebilmek için, özel teşebbüs gibi faaliyette bulunmasına imkân verecek ve fakat Devlete karşı da sorumlu tutulacak bir şekilde teşkilâtlanmak ihtiyacındadırlar. Eu itibarla, yine Devletin mürakabesi altın-

da bulunmakla beraber, müstakil bir mâli ünite sayılması ve bu teşkilâtın idaresinden sorumlu olanlara yeterli hareket serbestisi tanınması yoluna gidilmiştir.

Teşebbüs karakteri taşıyan âmme hizmetleri; mahiyetine ve faaliyetlerin özelliğine göre; döner sermayeli Devlet dairesi - katma bütçeli âmme müesseseleri - muhtar (sınai) bütçeli Devlet şirketleri (iktisadî Devlet teşekkülleri) - karma şirketler şeklinde, âmme idarelerinden farklı olarak teşkilâtlandırılmaktadır. Bu müesseselere, buradaki sayılış sırasına göre gittikçe artan ölçüde hizmet ademi merkeziyeti ve bunun bir sonucu olarak mâli serbesti tanınmaktadır (7; 19; 25; 27).



Ormanlar; şu bilançosunu düzenleyen, toprağı koruyan ve ekstrem iklim faktörlerini ılımlaştıran bir tabiat varlığıdır. Bu bakımdan ormanlar, insan hayatı ve toplum düzeni için vazgeçilmez bir görev yüklenmekte ve dolayısıyla âmme emlâki sayılmakta, ormancılık faaliyetleri de âmme hizmeti kabul edilmektedir (19, s. 1010; 20, s. 62-65). Diğer taraftan, orman toprağı; iktisadî mallardan olan çeşitli orman mahsulü verdiği için, bir istihsal faktörü karakterindedir. Bu yönü ile ormanlar iktisadî faaliyet sahası teşkil etmekte ve ormancılık faaliyetleri de iktisadî teşebbüs (işletme) konusuna girmektedir (8; 16). Mamafih, bu anlamıyla de; orman toprağının sınırlı, orman mahsulü ihtiyacının devamlı ve istihsal süresinin uzun oluşu, işletme şeklinin orman özvarlığına olan büyük tesiri gibi sebeplerle, ormancılık faaliyetlerinin âmme idaresi tarafından murakabe altında bulundurulması gerekmektedir (19, s. 25).

Ormandan sadece tabiatı düzenleyici bir fayda beklendiği zaman, tamamen âmme hizmeti karakterini alacak olan ormancılık faaliyetlerini de "âmme idaresi" şeklinde teşkilâtlandırmak gerekir. Münhasıran orman mahsulü elde etmek düşünüldüğü takdirde ise, ormancılık faaliyetlerinin bir "işletme" olarak teşkilâtlandırılması uygun olacaktır. Bu işletmenin iktisadî bir teşebbüs olabilmesi, yani sürekli faaliyette bulunabilmesi için de (18, s. 6); yukarıda işaret edildiği gibi, yine âmme murakabesi altında bulundurulması lâzımdır.

Umumiyetle ormancılık faaliyetlerine konu teşkil eden her ormandan, değişik ölçülerde olmakla beraber, bu iki fonksiyonu da birlikte görmesi, yani bir taraftan tabiatı düzenlerken, diğer yandan orman mahsulü vermesi beklenir. Bu itibarla, ormancılığın hem âmme murakabesi hem de teşebbüs fonksiyonu yönünden teşkilatlanması lâzımdır. Ancak, millî ormancılık politikasına ve orman sahibinin gayelerine göre, biri diğerine nazaran daha önem kazanabilir.

Orman üzerinde âmme murakabesi : Devlet ormanlarını bizzat veya Devlet kontrolü altında şahıs ve şirketler eliyle işletmek, kamu idareleri ve özel kişilere ait ormanların idare ve işletilmesine direkt (sınırlayıcı mevzuat) veya indirekt (yardımcı olmak, örnekler vermek; ahm - satım, miras, vergi ve fiata müdahaleler, piyasa tanzimi gibi) yollardan müdahale etmek ve umumiyetle ormanları hakkın suistimaline ve üçüncü şahıslara karşı koruyucu kanun ve idarî tedbirler almak (17) suretiyle sağlanabilir (4; 9, s. 74-89). Bu murakabe yollarına ve derecelerine göre ormancılık âmme hizmetleri;

— Memleket ormanlarının muhafaza, idare ve işletilmesini kontrol etmek ve bu hususta yardımcı olmak,

- Devlet ormanlarını idare etmek ve işletmek
- Orman mahsullerini kıymetlendirmek,
- Odun sanayii ve ticaretini düzenlemek,
- Memleket veya sadece Devlet ormanlarını muhafaza etmek ve korumak,
- Orman mevzuatına aykırı hareket edenleri kovuşturmak,
- Orman suçlarını cezalandırmak,

gibi faaliyetlerin hepsini veya bir kısmını içine almakta ve buna göre Devlet orman idareleri her memlekette farklı şekillerde teşkilâtlanmaktadır.

Devlet, ormanların işletmesini ve orman mahsullerinin kıymetlendirilmesini üzerine aldığı ölçüde, idarenin bu faaliyetleri teşebbüs karakteri taşıyacağından, teşkilâtında da işletme icaplarına yer vermek gerekmektedir.

Ayrıca, ormanların ve ormancılığın bazı özellikleri sebebiyle, orman idaresi, diğer Devlet dairelerinden daha farklı bir teşkilâta sahip olmalıdır. Bu hususta FAO Ormanlar ve Orman Mahsulleri Kolu tarafından yapılan araştırmalar sonunda açıklanan kanaatler çok enteresandır. Burada; milli orman politikasını yürütmekle görevli orman idaresi için, diğer Devlet dairelerinde olan sevkü idarenin bir elde toplanması, uygun bir hiyerarşinin ve gereği gibi istikrarlı bir personelin sağlanması zaruretleri yanında, farklı olarak aşağıdaki özel karakterler verilmektedir (9, s. 155-160):

“Ademi merkeziyet : Memleket sathına dağılmış olan ormanlar ve ormancılık problemleri, mahalle göre çok değişiklik gösterir. Diğer taraftan, ormanlar büyük şehirler dışında ve merkezin kontrolünden uzak bulunmaktadır. Bu sebeplerle mahalli problemlerin, yine mahallinde yetkili bir memur tarafından incelenmesi ve çözülmesi gerekir.

Yetkinin teksifi (istisna prensibi) : Ademi merkeziyetin tesirli olabilmesi için, her kademeye ait yetkiler üst ve alt kademelere göre açıkça tayin edilmelidir. Milli orman politikasını yürütmekten asıl sorumlu orman idaresinin başındaki âmir olduğundan, bu âmir her hususta hüküm vermek, karar almak ve bu kararları tatbik etmek için gerekli yetkiye sahip olmalı, alt kademeler bu makamın koyacağı prensiplere aykırı kararlar alamamalı ve bunu tahkik için, kararlarından bu makama bilgi vermemelidirler. Her kademeye ait yetkiler, alt kademelere nisbetle aynı şekilde teksif edilmelidir.

İdarenin istikrarı : Orman politikasının başarısının devamlılığına bağlı olduğu, ormancılığın teknik bir konu oluşu, eleman yetiştirmenin güçlüğü v.s. sebepleriyle, gerek bir bütün olarak orman idaresinin ve gerekse personelin, bu teşkilât içindeki kararlılık ve devamlılığı sarsabilecek her türlü tesirden âzade olabilmesi zarurîdir.

Teknik vasıf : Milli ormancılık politikasının uygulanmasında kullanılacak metodlar fiziki, iktisadi ve sosyal faktörlere bağlı olup, her özel konu için orman idaresi personeli tarafından derin bir inceleme yapılmasını gerektirir. Bu itibarla, idari hiyerarşinin her kademesindeki memurların özel meslek bilgilerine sahip olmaları ve ayrıca orman ve orman mahsulleri üzerinde araştırmalar yapılması gereklidir.

Birlik : Ormanların idaresi; gerek icabettirdiği ağaçlama, yol inşası, satın almalar vs. gibi işlere, gerek ormanların faydalarına göre soğul-

dukları koruma - istihsal - dinlenme - ihtiyat ormanları gibi gruplara ve gerekse yine bir çok tâli kollara ayrılmış ve bazan iç içe girmiş olan orman mahsulleri sanayii ve ticareti ile ilgilenen çok çeşitli kollara ayrılmaktadır. Orman faaliyetlerinin bütün bu kollarını prensip itibarıyla aynı idare altında birleştirmek lâzımdır. Aksi halde, bu çeşitli kollar arasında çok sıkı bir rabitanın kurulması zaruridir.

Orman idaresi için özel bir önem taşıyan bu karakterlere göre, idarenin iç teşkilâtı bakımından ayrıca bazı neticeler çıkarılmaktadır (9, s. 161-171):

“Sorumluluk ve yetki devri : Ademi merkezîyetin bir sonucu olarak sorumluluk ve yetkinin hükümet merkezinde bulunan âmiire hasredilmesi düşünülemez. Bu itibarla, her kademeye gerekli sorumluluk ve buna tekabül eden yetki verilmeli, yetki ve sorumluluğun sınırları mevzuatta da gösterilmelidir. Yetki devri fonksiyonlara, mahalle veya her ikisine göre yapılabilir.

İdarenin bağımsızlığı : Orman idaresi, fiilen yüklendiği işleri görmek için, başka servislerin yardımlarına ihtiyaç duymıyacak yahut başkalarına ait kanuni veya teknik yetki dışındaki işlere karışmasına mahal kalmıyacak şekilde, vazifesi iyice tayin edilmiş ayrı bir uzviyet teşkil etmelidir.

Orman idaresi, memleketteki umumî politika çalkantılarından uzak kalmalıdır. Bunun için de teknik bir Bakanlığa (ekseriya Tarım ve bakan da maden veya sömürge ve topraklandırma ile ilgili Bakanlığa) bağlanmaktadır. Ormanların idaresi işini ayrı bir Bakanlığa vermek de düşünülebilir.

Orman politikasındaki değişiklik yalnız ormandan beklenen büyük faydalar ve koruma işleriyle mahsulü yetiştirme tekniğinin çizdiği sınırlar çerçevesi içinde kalmalıdır. Bu sabit çerçeveyi aşan tedbirlere muhalefet etmek, onun içinde kalan ve bu faydaları arttıracak mahiyette olanları ise desteklemek Bakanın düşmelidir. Bakanın her zaman bir teknik adam veya ormancı olması şart değildir. Fakat muhakkak teknik bir daire adına konuşmalı ve yapacağı tekliflerde tekniğin icaplarını gözönünde tutmalıdır.

Personelin istikrarı : Orman idaresinin daima ormanla temas halinde yaşayan icra personeli, umumiyetle inzivada ve çoğu zaman hiyerarşi içindeki en yakın şefinden bile uzaklarda, pek çok ihtirasları körükleyen bir servet kaynağının sorumlusu olarak, baştan çıkarılmak tehlikesine daha fazla maruz bulunmaktadır. Bu itibarla bu personel için meslek tahsili, ahlâkî vasıflar, işine bağlılık her idareden daha fazla lüzumludur. Bu vasıflara karşılık da, sadece bu hasletlerin bir değeri olarak değil, anılan tehlikelere karşı bir teminat olarak da, iyi bir ücret ödenmeli ve işinin devamlılığı, istikrarı sağlanmalıdır.

Aynı derecedeki iki memur birbirinden tamamen ayrılmış sahalarda görevlendirilmeli, birine diğeri üzerinde yetki tanınmamalıdır. Tayin ve terfilerde teknik mülâhazalar ve gerekirse idarî kabiliyet dikkate alınmalıdır. Yardımcı hizmetlerde görevlendirilen uzmanlar (meselâ avukatlar, inşaat mühendisleri), arada bir yetki ve derece çatışması olma-

yacak şekilde, ayrı bir kadro içerisinde teşkilâtlandırılmalıdır (servis daireleri).

İdarenin çeşitli iş kollarına (ağaçlandırma, işletme, fabrikasyon, amanejman gibi) tevzi, personelin özel kabiliyetine göre yapılmalı, fakat terfileri her kolda aynı âdil esaslara dayanmalı. Prensip olarak da birinden diğerine geçiş mümkün olmalıdır.

İş bölümü : Araştırmalar ve hangi seviyede olursa olsun orman politikasının tesisi işleri üst personele, arazi üzerindeki tatbikatlar da (meselâ; üst personelin koyduğu esaslara göre gözetim, ağaçlandırma, envanter, arazi üzerindeki çalışmalar....) tâli personele yaptırılmalıdır.

Tâli personelin yapacağı işler basit ve mihaniki mahiyette olup, bu işler üst personel tarafından veya kurs gösterilerek öğretilir.

Orman İdarelerinin faydalı olabilmesi için, tâli personel tarafından görülebilecek işleri, esasen miktarı az olan üst personele yüklemek suretile onları işgal etmemelidir."

Adı geçen araştırmada, bir orman idaresinin teşkilât şekli hakkında da FAO 'Ormanlar ve Orman Mahsulleri Kolu'nun vardığı kanaatlar bildirilmektedir. Bu kanaatler de, özet halinde aşağıya alınmıştır (9. S. 172-213):

"Orman idaresi; merkez ve mahalli organlar ile servis dairelerinden müteşekkil olmalıdır.

Merkez teşkilâtının görevleri; orman politikasının tayini ve tādili için teklifte bulunmak, diğer hükümet makamları ile işbirliği yapmak, yönetmelik hazırlamak, alt kademelere direktif vermek ve bu direktiflerin bütçe imkânlarıyla ahenk ve irtibatını sağlamak şeklinde olmalıdır. Merkez teşkilâtında danışma ve inceleme kurullarına (gerektiğinde ormanla ilgili tüccar, sanayici, işçi gibi çeşitli zümrelerin temsil edileceği), servis ve kalem teşkilâtlarına ve bilhassa iyi bir istatistik servisine ihtiyaç vardır. Danışma kurulu sevku idare ve kontrol görevlerini de almış, hatta az çok bir muhtariyete de sahip olabilir. Orman İdaresi âmiri ile merkez ve mahalli teşkilâtın ve diğer ilgili idarelerin bağlantılarını sağlamak üzere teftiş ve murakebe teşkilâtı kurulmalı, gerektiğe toplan-tılar tertiplenmelidir.

Mahalli teşkilâtın görevleri : Mahalli ormancılık problemlerini milli politikaya uygun şekilde çözmek ve işleri yürütmektir. Mahalli teşkilât : ormanla temas, sağliyabilecek, kumanda ve nezarete imkân verecek (tecrübelere göre ormancılıkta bir âmirin kontrol sahası 4-5 tane alt kademe olabilir) ve saha ve iş hacmi bakımından denk olacak şekilde kademelere ayrılmalıdır. Mahalli organlar sadece icra organı sayılmayıp, kumanda hakkı da verilmelidir. Mahalli birinci kademede şefler veya ormanla ilgili zümre temsilcilerinden müteşekkil daimi veya geçici danışma kurulu, arazide faaliyet gösteren servisler (ağaçlama, amanejman, envanter, istatistik gibi ve tamamen teknik mahiyette) ile muhtelif kalemler olabilir. Alt kademeye inildikçe teşkilât daha daralmalıdır. Tâli personel kademesini de iki kademe halinde tesis etmek ve birinci kademenin ekib şefleri olması faydalı olur.

Servis daireleri; orman idaresine verilen görevin mahiyetine göre, değişik sayıda ve konuda olabilirler. Bunlardan en önemlisi orman öğretimi ile orman ve orman mahsulleri araştırmaları servisleridir. Ayrıca; toprak muhafazası ve topraktan faydalanma, av ve av hayvanlarının muhafazası, otlakların ve milli parkların idaresi vs. için servis daireleri teşkil edilebilir."

*
**

Önceleri cebeli mübah, müteakiben de bir varidat kaynağı olarak görülen ormanlarımız, 1937 yılında çıkarılan 3116 sayılı Orman Kanunu ile yeni ve modern bir açıdan ele alınmıştır. Bu kanunla ormancılık faaliyetleri âmme hizmeti olarak kabul edilmiş ve "yurt ormanlarını korumak, işletmek, imar etmek, yeniden orman yetiştirme işleri yapmak ve ormanların verimlerini çoğaltmak" şeklinde özetlenen bu hizmetleri yerine getirmek ve "bu vazifelerin ifası için icabeden müesseseleri kurmak, fen adamları yetiştirmek" ve ayrıca "hususî kanunlarla verilen vazifeleri ve ormana müteallik bilûmum hizmetleri görmek" üzere, özel bir kanunla, Orman Genel Müdürlüğü kurulmuştur¹.

Zaman zaman çıkarılan ek kanunlar ve idarî kararlarla bazı değişiklikler yapılan Orman Genel Müdürlüğünün bugünkü teşkilât şeması (Şekil: 1) de gösterilmiştir.

Orman Genel Müdürlüğü; Tarım Bakanlığına "bağlı" (yani Bakanlık bünyesinde değil), "katma bütçeli" ve "hükmi şahsiyeti,, haiz bir idarî teşkilâttir. Bu vasıflarıyla ;ademi merkezîyet şeklindedir ve Bakanlığın teşkilât üzerinde "hiyerarşi" kudreti bulunmayıp, ancak "idarî vesayet" hakkı vardır. Yani, Bakanlığa; İdarenin icra kararlarını idarî fi'il ve hareketlerini tekâmülünden önce tetkik etmek, emir ve direktif vermek, tekâmülünden sonra da tadil veya islâh etmek yetkileri tanınmamış; ancak murakabe etmek, bozmak veya icrasını tehir etmek hakkını vermiştir (19, S. 498-508 ve 603).

Orman Genel Müdürü; Genel Müdürlüğün bütün işlerini kanun ve tüzükler hükümleri dairesinde tanzim ve idare, Genel Müdürlüğün hükmi şahsiyetini temsil etmekle görevlendirilmiştir². Tâyini de; Tarım Bakanının inhası, Başbakanın tasvibi ve Cumhurbaşkanının tasdiki ile yapılmaktadır.

Yürürlükteki mevzuat ile Orman Genel Müdürlüğüne verilen işler çok çeşitli olup, orman köylerinin kalkındırılması, otlak ve mer'a işleri, milli parklar ayırmak, orman içinde toprak muhafaza tedbirleri almak, gerekirse Bakanlar Kurulu kararile fabrika tesisi ve işletilmesi gibi ormancılıkla ilgili diğer sahalara da uzanmaktadır.

Teşkilât kanununda, Orman Genel Müdürlüğüne; görevlerini yerine getirebilmek için gerekli müesseseleri kurmak, teknik eleman yetiştirmek yetkileri tanınmış, Orman Genel Müdürü ile bilimsel ve teknik işlerde görevlendirilen memurların meslek mensubu olmaları ve teknik hizmete ilk gireceklerin meslek öğretimi görmüş bulunmaları şart koşulmuş, öğretim ve araştırma müesseseleri kurma imkânı verilmiştir (Madde 1, 2, 8, 10).

1) 3204 numaralı Orman Umum Müdürlüğü Teşkilâtı Kanunu (kayı tarihî: 4.6.1937), Madde: 1.

2) Orman Umum Müdürlüğü memurlarının görecekları işlere dair nizamname (kayı tarihî: 9.8.1938), madde: 1.

I. GENEL MÜDÜRLÜK

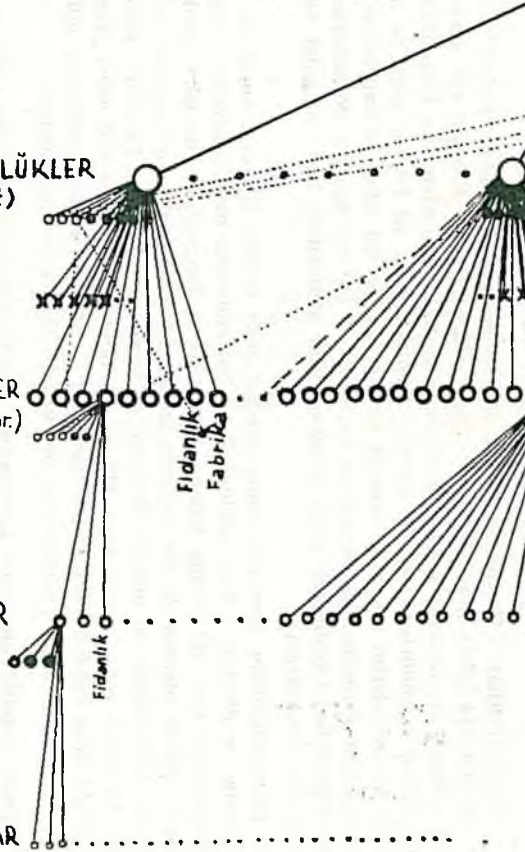
TASRA TEŞKİLATI

II. BAŞMÜDÜRLÜKLER (17 adet)

III. MÜDÜRLÜKLER (İşl.-Fid.-Fabr.) 185 adet

IV. SEFLİKLER (Bölge-Fid.) 964 adet

V. MEMURLUKLAR (Ayrımlar) 3932 adet



GENEL MÜDÜR

Fen H.

MERKEZ TEŞKİLATI

Muavinler

Plânlama Daire Reislikleri

KURMAY ve YARDIMCI
SERVİSLER

Sivil S.

Hukuk

Muhasebe

Şube müdürlükleri

Yardımcı
servisler

Servis daireleri

Harita Okullar Araştırma

Servis daireleri
(Grup müd.-Reislik)
64 adet

Amenatman

Yard. servis

İst. Müd.

Muhasebe
Sivil S.
Hukuk

Yard. memurlar

Bölge Şef.

— Hiyerarşik bağıntı

- - - - - Fonksiyonel bağıntı

ORMANCIKILIKTA TEŞKİLAT PROBLEMLERİ

Orman mesaha memuru ve müteakip ek kanunlarda orman tatbikat memuru, orman teknikeri adlarıyla tâli persnel kadrosu teşkil edilmiştir.

Orman Genel Müdürlüğü personelinin durumu tamamen Devlet memur ve hizmetlileri mevzuatına bağlanmıştır. Farklı olarak sadece hizmet evlerinden faydalanma ve ucuz bedelle yakacak temini imkânları verilmiştir. Diğer taraftan, Teşkilât Kanununda (... Umum Müdürlüğün teşkilâtı ve münhal vazife bulunup bulunmamasıyla mukayyet olmadan ... icabeden yerlerde çalıştırılabilirler) hükmü konmuştur (madde: 6).

Orman Genel Müdürlüğü; merkez ve vilâyetler (taşra) teşkilâtına ve bazı servis dairelerine ayrılmıştır.

Tüzük ve talimatname¹ ile vilâyetler (taşra) teşkilâtına; mahalli işleri mevzuat ve üst kademelerin emir ve direktiflerine göre idare ve murakabe yetkisi tanınmış olmakla beraber, bu yetkiler kısıtlı olup, merkeze ve üst kademelere geniş bir hiyerarşi kudreti verilmiştir.

Merkez teşkilâtında; ormancılıkla ilgili mevzuatı hazırlamak ve teknik ve idari işleri tetkik ederek mütalea vermekle görevli bir Fen Heyeti² ile Genel Müdüre yardımcı olmak üzere muavinlik, plânlama kurulu ve servis şeflikleri mahiyetinde fonksiyonlarına göre ayrılmış 4 daire başkanlığı (koruma ve mülkiyet - ağaçlandırma ve erozyonu kontrol - orman işletmeleri - orman köylerini kalkındırma) ile bunlara veya doğrudan doğruya Genel Müdürlüğüne bağlı 19 şube müdürlüğü ve muhasebe müdürlüğü, hukuk müşavirliği bulunmaktadır. Şube müdürlüklerinden biri murakabe ve teftiş, bir diğeri de istatistiktir. Ayrıca servis daireleri olarak; iki araştırma müessesesi ile amenajman heyet reislikleri (6 adet), harita büro şefliği vardır.

Taşra teşkilâtı : Başmüdürlük (17 adet) - işletme (146 adet), fidanlılık (25 adet) ve fabrika (14 adet) müdürlükleri - bölge (928 adet) ve fidanlılık (36 adet) şeflikleri şeklinde üç kademe halinde taazzuv etmiştir. Her kademenin başındaki âmirin (başmüdür - müdürler - şefler) görevi : mantıklarına ait teknik, idari ve mâli her türlü orman işlerini mevzuat, umumî emirler ve bir üst kademe âmirinden alacakları talimat dairesinde yürütmek ve bu işler için bir üst kademe ile haberleşmektedir. Kademeler küçüldükçe idari ve siyasî işler azalmakta, buna mukabil teknik ve icrai işler artmaktadır.

Başmüdürlüğün görevleri daha ziyade; işleri tetkik, tanzim, murakabe ile haberleşme ve direktif verme şeklindedir. Başmüdürlük merkezlerinde, başmüdüre yardımcı bir veya iki teknik memur (muavin) ve fonksiyonlarına göre ayrılmış bir miktar teknik eleman ile bir sorumlu saymanlık bulunmaktadır³. Ayrıca servis daireleri mahiyetinde ve arazide faaliyet gösteren amenajman (15 adet), ağaçlandırma (13 adet), toprak muhafaza (12 adet), tahdit komisyonu (10 adet), köy etüdü (7 adet) grup müdürlükleri veya reislikleri ile sabit olan ana tamirhane müdürlükleri (6 adet) ve yedek parça depo müdürlüğü (1 adet) kurulmuştur⁴.

Taşra teşkilâtının ikinci kademesini teşkil eden müdürlüklerin (işletme, fidanlılık ve fabrika) görevleri; kontrol ve murakabe, koordinasyon yanında, bilhassa tedbir almak, yaptırmak, uygulamak, temin etmek, sağlamak gibi aktif faaliyetleri de içine almaktadır.

1) Orman işletmesi ve döner sermayesi talimatnamesi (27.2.1952 gün ve 3-14652 sayılı).

2) Fen heyeti reisinin tayini, Genel Müdürün tayin yolunun aynıdır.

3) Orman işletmesi ve döner sermayesi talimatnamesi, madde: 43-46.

4) T.B. Orman Genel Müdürlüğü çalışmaları, 1963 (teksir edilmiştir).

Devlet orman işletmelerinin gaye ve görevleri : Yurt ormanlarını imar etmek, korumak, orman içi ağaçlamalar yapmak, ormanları teknik usullerle ve devamlı bir şekilde işletmek ve bu maksatlarla; geçici fidanlıklar kurmak, her çeşit kesme, taşma, biçme, alım - satım, sürüm; reklâm ve propaganda işleri; tesisat ve inşaat yapmak; nakil vasıtaları temin etmek bilumum bakım ve tamirat işleri yapmak, hususî mevzuat ile verilen görevleri ve ormana ait bütün işlem ve hizmetleri görmek ve başarmaktır.

Bu görevlerden bir kısmı tamamen iktisadi teşebbüs karakterinde olduğu için, sadece Devlet idaresindeki usullerle yürütülmesi mümkün görülmemiş ve döner sermaye verilmek, muzaaf defter tutma usulü uygulanmak yoluna gidilmiştir¹.

Devlet orman işletmeleri döner sermaye bütçesi; işletme müdürlüklerinin hazırladıkları bütçe teklifleri ve iş plânları Genel Müdürlük tarafından incelenip, birleştirilerek, toplu şekilde düzenlenmektedir. Döner sarmayeden tatbik olunacak kadrolar da Tarım Bakanlığınca tanzim ve Bakanlar Kurulunca tasdik edilmiştir.

İşletme Müdürlükleri, kendilerine tahsis edilen bütçe, ödenek ve iş plânı gereğince ve amenaşman plânlarına göre çalışırlar, bunun dışında sarfiyat yapamazlar. Bu muamelelerde de işletme müdürünün yetkileri kısıtlanmıştır:

Satışlarda muhammen bedel; merkezden tâyin edilen tarife bedeli ve tevzi masraf hissesi dahil edilerek, verilen direktifler dahilinde hesaplanmaktadır. İşletme müdürleri bu bedel üzerinde en çok % 10 fiyat değişikliği yapabilir. Doğrudan doğruya ancak; 200 liradan aşağı ücretli personeli tâyin edebilme, 500 liraya kadar mübayaa, 5000 liraya kadar sabit tesisler ve 20.000 liraya kadar işleri yapmak yetkilerine sahiptir.² Daha yukarı mâli işlemlerin yapılabilmesi başmüdürlüğün tasdikine, muvafakatine veya Genel Müdürlüğün iznine bağlıdır.

Buna karşılık işletme müdürü bilhassa:

- kesim, nakil, imal ve istif, temizleme gibi işletme ve imar işlerini amenaşman ve iş plânları ve silvikültür esaslarına ve muhitin icabettirdiği şartlara göre yaptırmak.
- orman mahsüllerini en iyi şekilde kıymetlendirme tedbirlerini almak,
- nakliyat için çeşitli yolları yaptırmak, nakil vasıtaları tedarik etmek, telefon, bina, bakım, su nakliyat yolları gibi lüzumlu tesisleri yaptırmak gibi bizzat karar alma ve uygulamayı gerektiren işlerle görevlendirilmiş ve bu işlerden sorumlu tutulmuştur.

İşletme müdürlüğüne, bilhassa büro ve dâva işlerini yürütmek üzere yardımcıları ve memurlar verilmiş, bir muhasebe servisi ihdas edilmiştir.

Taşra teşkilâtının üçüncü kademesi şeflikler (bölge, fidanlıklar) olup, görevleri; bölgesindeki teknik ve idari işleri doğrudan doğruya yapmak veya yaptırmak şeklinde görülmektedir. Orman işletmelerinin sonuncu üst personel kademesini teşkil eden bölge şeflerine; bütün ölçme işlerini yapmak, zabıtname tanzim etmek, çeşitli defter ve cetveller tutmak gibi, yetiştirilmiş tâli personelin yapması mümkün işler de tahmil edilmiştir³.

1) Orman işletmesi ve döner sermayesi talimatnamesi. Madde 1, 2, 3, 11.

2) Bu yazı kaleme alındıktan sonra görülen 7.6.1963 gün ve 6-1831 sayılı kararname ile, bu rükümlardan bir kısmı 2-4 kat arttırılmıştır.

3) Tatbikatta birçok bölgelerimizde memur kadrosu miktar ve kalite bakımından yetersiz olduğundan, bölge şefleri, işlerini yürütmek için, talimatnamede gösterilmeyen çeşitli tâli işleri de bizzat yapmak ve memurlarına yardımcı olmak zorunda kalmaktadırlar.

Bölge şefliklerinde; yardımcı teknik eleman (bazı halde) ile kâtip, mutemet ve depo memuru gibi memurlar ve bölümlerde (3931 adet) koruma işi ile görevlendirilmiş orman muhafaza memurları bulunurlar.

Taşra teşkilâtında ortalama olarak; bir başmüdürlüğe 625.000, bir işletme müdürlüğüne 71.000, bir bölge şefliğine 12.000 ve bir ayırım (bölüm) memurluğuna 2.500 hektar ormanlık saha düşmektedir¹. Maamafih bu büyüklükler ormanların durumuna, mahallî ormancılık problemlerine ve gayelerine v.s. göre çok değişmektedir. Meselâ, işletme müdürlüğü büyüklükleri ormanlık saha olarak 5.000² - 400.000 hektar ve genel saha olarak da yine 5.000² - 2.000.000 hektar arasında oynamaktadır (16, S. 60-65).

Bir sevkü idarecinin kontrol sahası, yani kontrolü altındaki ast (alt kademe) sayısı (18, s. 244) ortalama olarak (merkez teşkilâtları hariç); bir başmüdürlükte 14 (9 - 27) müdürlük ve servis dairesi, bir işletme müdürlüğünde 6 (2 - 15) bölge şefliği halindedir.

*
**

Buraya kadar mevzuat üzerinden umumî şekilde incelediğimiz Orman Genel Müdürlüğü teşkilâtını, FAO - Ormanlar ve Orman Mahsulleri Kolu'nun bir orman idaresi için gerekli bulunduğu yukarıda özetlenmiş olan vasıflarla karşılaştırsak, aşağıdaki sonuçları çıkarabiliriz.

— Orman Genel Müdürlüğü teşkilâtında; ademi merkezîyet, İdarenin bağımsızlığı ve istikrarı, yetkinin teksifi; birlik; teknik vasıf ve kısmen iş bölümü ile sorumluluk ve yetki devri prensipleri mevzuat üzerinde gerçekleştirilmiş olarak kabul edilebilir.

--Ormanın işletme müdürlerine görev ve sorumluluklarına kıyasla devredilen yetki ve tanınan ademi merkezîyet az bulunmaktadır. Bu hali ile işletme müdürlüğü kumanda organı olmaktan çıkıp, sadece icra organı haline gelmektedir.

— Orman bölge şeflerine verilen görevlerden bir kısmı, tâli personelin yapabileceği işlerdir. Bu husus, FAO'nun kabul ettiği "iş bölümü" prensibine aykırı görülmektedir.

— Personel durumunun tamamen Devlet memur ve hizmetlileri mevzuatına bağlanmış oluşu ve kadroya bakılmaksızın tâyin ve nakledilebilmesi³ sebebiyle "personelin bağımsızlığı ve istikrarı" prensibi gerçekleştirilememiştir.

— Bazı sevkü idarecilerin kontrol sahası çok geniş tutulmuştur.. Bölge şefliğindeki tâli personel kademelendirilmemiştir.

Mevzuatın ve teşkilât şemasının tetkikinden, Orman Genel Müdürlüğünün dışı karşı yeteri kadar cihazlanmış bulunduğu ve ancak bazı önemli iç kusurları olduğu sonucuna ulaşmaktayız. Fakat bir teşkilât; sadece şemalardan ve çizilmiş plân-

1) Yürürlükten kaldırılan 3116 sayılı Orman Kanunu (madde: 52) umuma mahsus ormanların idaresi için her bin hektara bir bekleci, beş bekleçeye bir bekleçibaşı ve 5000 hektara varan saha için ayrıca bir mühendis veya fen memuru tayinini emirlerdir. (Halen mer'î 6831 sayılı Kanunda bu hususta bir hüküm bulunmaktadır.)

2) Sadece örnek işletmeler bu büyüklüktedir.

3) Teşkilât Kanunundaki bu maddeden (madde : 6) faydalanılarak, bir umum müdür muavini depo memuru yardımcılığına tayin edilmiştir. Bugün de bazı personelin himayesi maksadıyla faydalanılmakta, ve büyük şehirlerde yığınak teskiline, eleman israfına yol açmaktadır. Böylece, orman yüksek mühendislerinin 1/3 ü genel müdürlük ve başmüdürlük merkez teşkilâtlarında toplanmışlardır (2).

lardan ibaret olmayıp, teşkilât şemalarında gösterilen hatlara tam uymayan ve şahıslar arasında husule gelen gizli kumanda hatlarından müteşekkildir. Beşeri münasebetler sistemi iyi işlemediği takdirde, resmi yapı faydalı olamaz (3, s. 138).

Diğer taraftan, bir amme idaresi veya işletme için teşkilât, gayeye ulaşmak üzere kullanılan vasıtalarından ve geçilen safhalardan sadece bir tanesini teşkil etmektedir. Başlıca teşkilât ve idare vetireleri; siyasetin tâyini ve tadili - yetkinin elde edilmesi ve kullanılması - plânlama - teşkilâtlandırma - bütçe hazırlama ve uygulama - personel işlerini yürütme - iş görme - rapor verme - liderlik, yöneltme ve kontrol olup (3, s. 71), bunlardan sadece birinin eksikliği veya aksaması halinde, minimum kanunu gereğince, idare başarısızlığa uğrayacaktır. Gerçekten, bu vetirelerin her biri diğerleriyle iç içe girmiş, çapraşık ve başarıya aynı ölçüde müessir olan faaliyetlerdir. Meselâ tâyin edilen siyaset; teşri ve icra organları ile personel ve halk tarafından anlaşılıp benimsenmediği, belirli ve müstakar olmadığı, gerçeklere ve hakkaniyete dayanmadığı ölçüde siyasi kuvvet idare üzerinde baskı yapacak, bütün faaliyetler aksıyacak ve bu siyasetin yürütülmesi güçleşecektir. Yahut; gayesini bilmeyen, etrafındakileri sevkü idare edemiyen, teşkilâtta koordinasyon sağlıyamayan, teşkilâtını tanımayan; birlik kuramıyan; bir anlık ilhamlarla karar veren, mevcut kaynakları rasyonel şekilde kullanamıyan, işleri takip ve kontrol edemiyen, yardımcılarını iyi seçemiyen bir liderin yönettiği idare, sadece bu yüzden başarılı olmayabilir.

Bu itibarla idari islahatın yalnız teşkilât şemasına inhisar ettirilmesi bir fayda sağlıyamayacaktır. Ancak, idareyi teşkil eden bütün vetireler ilmi metotla incelendiği takdirde (organizasyon ve metod incelemeleri), isabetli bir karara varılabilir.

L İ T E R A T Ü R

- 1) A r r i k , K . F . : İdarede reform ve organizasyon. Plânlama Dergisi, 1962.
- 2) B a a d e : FAO Akdeniz Kalkınma Projesi Türkiye Raporu. 1960
- 3) C a t h e r y n S e c k l e r - H u d s o n (Çeviren: G. G ö n e n e ç) : Nazari ve tatbiki teşkilât ve idare. TODAİE yayını, Ankara, 1960
- 4) D i k e r , M . : Orman İdare Bilgisi Ders Notları. 1945-46
- 5) D i k e r , M . : Türkiyede Ormançılık (dün-bugün yarın), Ankara, 1947
- 6) D o v e y , H . O . (Çev: B. H a z a r) : Teşkilât ve Metotlar el kitabı. Ankara, 1954.
- 7) E t e , M . : İşletme Ekonomisi Dersleri. İstanbul, 1946.
- 8) F i r a t , F . : Ormançılık İşletme Ekonomisi. 1962 (roto baskısı).
- 9) F r a n ç o i s , T . (Çev: S. B i l g e n) : Orman Politikası, Orman Mevzuatı ve İdaresi. Ankara, 1951
- 10) G ü l e n , İ . : Sevk ve İdare Faktörü ve Orman İşletmesindeki önemi. İ.U. Orman Fakültesi Dergisi, Seri B, 1961, Sayı: 2.
- 11) H a t i p o ğ l u , Z . : İşletme İktisadı ve İdaresi. İstanbul, 1957.
- 12) İ n a l , S . : Türkiye Ormançılığının Tarihi Gelişimi ve Bugünkü durumu. (Türkiye Ormanlığı hakkında Almanya'da verilen konferanslar). İstanbul, 1962.
- 13) İ s a a c , A . (Çev: O. T u n a l) : İşletme İktisadi, Cilt I. İstanbul. 1947.
- 14) L a m o t h e , D . d . (Çev: Ö. O z a n k a y a l) : Siyasi Kuvvet Karşısında İdare. TODAİE yayını, Ankara, 1961.
- 15) M a c m a h o n , A . W . (Çev: G. G ö n e n e ç) : İdarede Prensiplerin Mahiyeti ve Faydaları. TODAİE yayını, Ankara, 1960.

- 16) M i r a b o ğ l u , M . : Türkiye'de Devlet Orman İşletmelerinin İşletme İktisadı Bakımından Tetkiki. İstanbul, 1958.
- 17) N u r a y , H . : Orman Mülkiyeti Haklarının Sui'istimalinin Neticeleri. I.U. Orman Fakültesi Dergisi, Seri B, 19(1), Sayı: 1.
- 18) D i u ç , M . : İşletme Organizasyonu ve Sevkü İdare, I. Cilt. İstanbul, 1959.
- 19) O n a r , S. S. : İdare Hukukunun Umumi Esasları. İstanbul, 1960.
- 20) P e l i n , I. F. : Finans İlimi ve Finansal Kanunlar. İstanbul, 1945.
- 21) S c h r u t e n h a u s , O. R. : Allgemeine Organisationslehre. Berlin, 1951.
- 22) S i m o n , H. A. (Çev: C. M i h ç i o ğ l u) : İnsan Davranışı ve Teşkilât. TODAİE yayını, Ankara, 1962.
- 23) S t a n d i n g f o r d , O. : Büro Organizasyonu ve İdare (seminer notları). Ankara, 1962.
- 24) T o s u n , K. : Sevk ve İdare Prensipleri Ders Notları, 1957-58
- 25) U l r i c h , H. : Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bern, 1949.
- 26) W h i t e , L. D. (Çev: R. T o l u n e r , A. P a y a s l i o ğ l u) : Amme İdaresine Giriş. Ankara, 1957.
- 27) — : Türkiye İktisadi Devlet Teşekkülleri Hakkında Rapor, 1961.
- 28) — : İdari reform ve reorganizasyon. TODAİE yayını, Ankara, 1961.