

# A M M E İ D A R E S İ

## PERSONEL İDARESİ VE İDAREDE BEŞERİ MÜNASEBETLER

Yazan : Dr. Cemal Mihçioğlu

Sözlerime başlarken, bana bu seçkin eğitimciler grubu huzurunda konuşmak fırsatını veren Seminer idarecilerine teşekkür etmek isterim.

«Eğitimci» derken, Seminere katılanların «idareci» vasfını asla unuttuğum değilim. Esasen programda idarecilik konularını ilgilendiren su bir kaç konuşmanın yer alması ve bizlerin de, - Türkiye'de idare meselelerinin ilmî bir şekilde incelenmesi maksadıyla kurulmuş bulunan - Türkiye ve Orta Doğu Âmme İdaresi Enstitüsünü temsilen burada bulunmamız, seminere iştirak edenlerin sırf bu sıfatı dolayısıyledir.

Memleketimizde «idare» dendiği zaman hatıra «mülkî idare» nin ve «idareci» dendiği zaman vali ve kaymakam gibi mülkî idarecilerin geldiği malûmdur. Memleketimizin idareci yetiştiren en eski müesseselerinden biri olan Siyasal Bilgiler Fakültesi (eski adıyla Mülkiye ve daha sonra Siyasal Bilgiler Okulu) mezunlarının aşağı yukarı bir asırlık bir zamandanberi hemen hemen münhasıran mülkî idare kademelerinde rol almaları, bu kanaatin yerleşmesinde geniş ölçüde müessir olmuştur.

Halkın dimağında yer eden bu anlayışın hakikate uymadığını bu seçkin idareciler grubu önünde söylemeye ihtiyaç bile yoktur. Esasen son yıllarda memleketimizde bu sahada kaydedilen bazı gelişmeler, bu kanaatin yanlışlığını daha da açık bir şekilde ortaya koyacak bir istikamet takip etmektedir. Âmme hizmetlerinin sahası ve hacmi genişleyip, memlekette çeşitli hizmetler ve müesseseler kuruldukça, bunları tatmin edici bir şekilde yürütmek için lüzumlu elemanlarının bulunmasında güçlüklerle karşılaşmakta, bu ise her sahada idare ve idareci meselesini ön plâna geçirmektedir.

Bugün âmme hayatımızda şikâyet konusu olan aksaklıklardan birçoğunu, bir bakıma idare sahasında milletçe gösterdiğimiz beceriksizlikle

---

Bu yazı, 30 Temmuz 1957 tarihinde, İstanbul'da toplanan «Lise Müdürleri Semineri» önünde yapılan bir konuşmanın metnidir. Müellif, 15 Temmuz - 3 Ağustos 1957 tarihleri arasında Atatürk Kız Lisesi binasında toplanan Seminerin son haftasına Maarif Vekâletinin dâveti üzerine, Türkiye ve Orta Doğu Âmme İdaresi Enstitüsünü temsilen iştirak etmiştir.



izah etmek mümkündür. İçinizde, kullandığım bu «beceriksizlik» sözünü biraz fazla kuvvetli bulanlar bulunabilir. Avrupa'nın, Asya ve Afrika'nın geniş sahaları üstünde asırlarca pâyidar olmuş, sınır boylarına zafer üstüne zaferler kazanan yüzbinlik ordular göndermiş, çeşitli din ve ırklara mensup kavimlere emniyet ve adalet götürmüş insanların torunları nasıl olur da idarecilik sahasında beceriksizlik gösterir diyenler olabilir. Gerçekten, büyük bir teşkilât ve idarecilik kabiliyetine ihtiyaç gösterdiğinde şüphe olmıyan bu başarıları kazananların çocuklarına son birkaç asır zarfında ne olmuştur? Burada çok derin ve şümüllü bir takım meselelerle karşı karşıya bulunduğumuzda şüphe yoktur. Bu meselelerin münakaşasına girişmeksizin, İmparatorluğumuzun yıkılmasında, idarecilik kabiliyetimizdeki gerileyişin büyük bir rol oynadığına işaret etmek istiyorum. Son yıllarda bazı antropologların yaptıkları araştırmalar, idarî maharetin de diğer maharetler gibi geniş mikyasta «kazanılması» gerektiğini, geliştirilmesi için devamlı ve sistemli gayretler sarfedilmediği takdirde idare kabiliyetinin milletlerin elinden zamanla uçup gidebileceğini göstermiştir. Bu meyanda Amerikalı antropolog Barnett, «Kültür Değişikliğinin Temeli Olarak Yenileşme» adlı eserinde, bugün dünyanın en geri ve en fena idare edilen yerleri arasında bulunan bazı Afrika memleketlerinin vaktiyle dünyanın en iyi idare edilen ülkeleri arasında sayıldığını yazmaktadır. Bu da gösteriyor ki milletler, gereken ihtimamı göstermedikleri takdirde, sahip buldukları idarecilik gücünü zamanla kolaylıkla kaybedebilirler. Osmanlı İmparatorluğunda da buna benzer bir seyrin takip edildiğinde şüphe yoktur. Devletin sınırlarını Avrupa'nın ortalarına, Atlântik kıyılarına ve Basra körfezlerine kadar iten kuvvet, hiç şüphe yok ki yeniçerilerin kılıcı kadar Enderun'dan yetişen Mülkiye sınıfına mensup idarecilerin yüksek plânlama ve sevkü idare kabiliyeti idi. Bugün dünyanın en eski idare okullarından biri sayılan Enderun, Batılılar tarafından alâka ile okunan etütlere konu teşkil etmektedir. Enderun, idarecilik sahasında o zaman için çok orijinal bir eğitim ve öğretim programına sahip, gayet çetin ve disiplinli bir müessesese idi. Mezunlarının devlet idaresinde gösterdikleri yüksek dirayet ve iktidar, bu okulun başarı derecesini gösteren en parlak delildir. Zamanla birçok imparatorluk müesseseleri gibi burası da tereddi etmiş ve ortadan kalkmıştır.

Bugün Osmanlı İmparatorluğunun yaşadığı devirden ne kadar uzaklarda bulunduğumuz malûmdur. Dünya ve memleketimiz, hergün değişen şartlar ve gelişen ihtiyaçlar içinde bulunmaktadır. Türkiye için, iktisadî kalkınma gayretleri son 10-15 yıllık devrenin karakteristiğini teşkil etmektedir. Dünyanın iktisadî gelişme konusunda geçirdiği tecrübeler, az gelişmiş memleketlerin ilerlemesini geciktiren âmillerden birinin de kâfi



miktarda ve vasıfta idareci personele sahip bulunmamaları olduğunu göstermiştir.

Nitekim bu sahada kendini gösteren ihtiyaçlar memleketimizde son yıllarda bazı kıvıldamalara yol açmıştır. 1953 yılında Ankara'da Türkiye ve Orta Doğu Âmme İdaresi Enstitüsünün kuruluşunu bu kıvıldayışlar arasında saymak icabeder. Daha önce, bir asırdanberi memleketimize idareci yetiştiren bir müessese olduğundan bahsettiğimiz Siyasal Bilgiler Fakültesi de bundan üç yıl kadar önce müfredat programını yeniden gözden geçirmiş ve birçok yeni dersleri, bu arada çeşitli âmme idaresi konularını programına ithal etmiştir. Böylece, bugüne kadar memleketimizde tamamen hukukî bir zaviyeden incelenen idare konuları, artık buna ilâveten psikolojik, sosyolojik ve teknik bakımlardan da ele alınmaya başlamıştır. Hattâ ötedenberi idare kadrolarımıza geniş ölçüde eleman yetiştiren Hukuk Fakültelerimizde dahi programlarda Âmme İdaresi konularına yer verme istikametinde bir cereyanın başlamakta olduğu görülmektedir. Ankara ve İstanbul'daki Yüksek İktisat ve Ticaret Okullarının programlarında sırf idare konularına taallük eden derslerin yer aldığı müşahede edilmektedir. Bu arada İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesine bağlı olarak kurulan İşletme İktisadî Enstitüsünü de zikretmek icabeder. Harvard Üniversitesinin teknik işbirliği ve Ford Vakfının malî yardımı ile kurulan bu müessese orijinal bir eğitim metodu tatbik etmektedir. Esas itibariyle hususî sektörü hedef tutan Enstitü, yılda iki devre üzerinden açtığı kurslarda devlet sektöründen gelen idarecilere de ehemmiyetli bir yer ayırmaktadır. Hattâ bu kurslara devam edenlerin büyük bir ekseriyetini çeşitli devlet müesseseleri ve iktisadî devlet teşekkülleri mensupları teşkil etmektedir.

İşte bütün bu gayretlerin yönelmiş bulunduğu gaye, memlekete yeni idare mefhum ve usullerini yaymak, idare meselelerini ilmî bir şekilde ele almak ve bir küll olarak memlekette mevcut idare kabiliyetini geliştirmektir.

«İdare», «bir insan grubunun faaliyetlerini muayyen bir gayeyi gerçekleştirecek şekilde yürütmek» diye tarif edilir. Bu tarife göre, idare, başkalarına iş yaptırma sanatıdır. İdareci çalışandan ziyade, başkalarını çalıştıran insandır. İdarecinin durumunu bir orkestra şefinin durumuna benzetmek mümkündür. Başlıca görevi, maiyetindekileri çalıştırmak ve bu çalışmalarını birbiriyle ahenkli bir şekilde yürütmektir. Esasen idarecinin çalışandan ziyade başkalarını çalıştıran bir kimse olduğunu söylerken de bunu kastetmiştik. İnsanları sevk ve idare, onların çalışmalarını plânlama, organize etme ve birbiriyle ahenkleştirme, bir idarecinin bütün zamanını işgal edecek kadar ağır bir iştir. Buna rağmen tatbikat-



ta birçok idarecilerin, zamanlarının büyük bir kısmını, esas itibariyle astlarına devredebilecekleri tali derecedeki işlere hasrettikleri görülmektedir. Böyle bir hareket, bir orkestra şefinin bir enstrümana sarılıp orkestrayı idare işini ihmal etmesine benzer.

Memleketimizde, «İdarenin kitabı yoktur» sözü oldukça sık işitilir. Bu sözün yanlış olduğunda şüphe yoktur. Eğer yukarıdaki sözle idarecilik kabiliyetinin insanlarda doğuştan mevcut olduğu, bu vasıflara sahip olmıyan kimselerin sırf kitap karıştırmakla iyi bir idareci haline gelebilecekleri ifade edilmek isteniyorsa bu sözde muayyen bir hakikat hissesinin mevcut bulunduğu şüphesizdir. İnsanların iyi bir lider, iyi bir idareci olabilmek için fitrî bazı vasıflara sahip olarak dünyaya gelmeleri gerektiği muhakkaktır. Fakat bu kabiliyetleri tecrübe ve eğitim geliştirir. Bu arada, «tecrübe» nin teksif edilmiş bir şekli olarak vasıflandırabileceğimiz eğitiminin büyük önemine işaret etmek yerinde olur. Fitrî kabiliyetin hayatî bir önem taşıdığı güzel sanatlarda bile eğitimin ne kadar önemli bir yer işgal ettiği malûmdur. Doğuştan iyi bir ressam veya müzisyen olmak için lüzumlu vasıflara sahip olan bir kimse dahi, kendisine gereken eğitim gösterilmediği takdirde, varabileceği mükemmeliyet seviyesine ulaşamaz. Bu kaidenin istisnaları, dünyaya milyonda bir gelen dâhilerdir ki bunlar konumuzun dışında kalır. Hattâ kimin kabiliyete sahip olduğu dahi eğitim esnasında anlaşılır. Bu söylediklerimiz idare için de doğrudur. Esasen böyle olmasaydı, bugün dünyanın birçok yerlerinde bunca masraflara girilerek idarecilik okulları, fakülteleri veya enstitüleri vücade getirilmezdi.

Bu noktada okul idarecilerinin durumu hakkında da birkaç söz söylemek gerekiyor. Bugün memleketimizde çeşitli kademelere mensup okulların idaresi sorumluluğunu omuzlarına yüklenenler, esas itibariyle öğretmen olarak yetişmiş kimselerdir. Bu kimseler, meslek hayatlarının herhangi bir safhasında mektep müdürlüğü vazifesiyle de görevlendirilmektedirler. Kendilerine okul sıralarında iken idare konusu ile ilgili ciddi bir eğitim gösterilmemiştir. Bunlardan birçoğu ihtimal iyi idarecilik vasıflarına sahiptirler. Tecrübelerden gereken dersleri kısa zamanda almak suretiyle birçokları başarılı idareciler haline gelebilmektedirler. Fakat memleket çapında düşünülürse bu kadarı kâfi değildir. Bugün elimizde, tatbikatta riayet edildikleri takdirde iyi sonuçlar verdikleri tecrübelerle sabit olmuş birtakım idare prensipleri, keza tatbikatta başarı kazanmış birçok idare usulleri mevcuttur. Bazı Batı memleketlerinde, bu arada bilhassa Birleşik Amerika'da, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve sanayi işletmeciliği gibi çeşitli sosyal disiplinlere mensup araştırmacılar, giriştikleri ilmî araştırmalar sonunda, birçok idare meseleleri üzerine ışık serpen neticelere varmışlardır. Bütün bu bilgiler idare ko-



nularını ele alan monografilerde, makalelerde ve ders kitaplarında yayınlanmakta, müstakil üniversite fakültelerinde tedris konusu edilmektedir. Hattâ umumî idare prensipleri ve meselelerinin yanısıra, hassaten muayyen faaliyet sahalarına müteallik meselelerin ele alındığı ve incelendiği görülmektedir. Okul idaresi, hastahane idaresi, polis idaresi, orman idaresi, otel idaresi, hapisane idaresi vs. gibi sahalar bu arada misal olarak zikredilebilir. Amerika'da bu sahalara mensup idareciler kendi aralarında meslekî teşekküller vücade getirmekte, kendi iştigal sahalarının idare meselelerini ele alan dergiler yayınlamakta, zaman zaman aralarında kongreler akdetmek suretiyle birbirlerini şahsî tecrübelerinden faydalandırmaktadırlar.

Bundan başka, gerek hususî ticaret ve sanayi müesseseleri, gerek çeşitli devlet daireleri, kadrolarında yer alan âmir ve idareciler için hizmet - içi eğitim programları tertiplemekte, onlara insan davranışının mahiyeti hakkında bilgiler vermekte ve çeşitli idare meseleleri üzerinde fikir teatisinde bulunmalarını teşvik etmektedirler.

Memleketimizde de buna benzer çalışmalara olan ihtiyaç açıktır. Bu hususta yapılanlar, yapılması gerekenlere kıyasla pek azdır. Mafih az da olsa memleketimizde bu gibi çalışmalara zaman zaman rastlanmaktadır. Nitekim içinde bulunduğumuz bu Semineri tertip eden Maarif Vekâletinin, bazı okul müdürleri için 1953 yılında Ankara'da açtığı bir kursta «İdareci - Öğretmen Münasebetleri» ve «Okul İdareciliği» konuları üzerinde durulmuş ve bir Amerikalı kolej müdürünün idaresinde dinamik sevk ve idare meselelerini ele alan bu kurs, iştirak eden okul müdürleri tarafından ilgi ile takip edilmiştir.

Gönül ister ki Vekâlet bu türlü çalışmalarını an'ane haline getirsin. 20 - 30 okul müdürünün iştirakiyle yaz aylarında iki veya üç hafta müddetle tertip edilecek ve münhasıran idare meselelerinin incelenmesine tahsis edilecek seminerler çok faydalı olabilir. Bu seminerlerin organizasyonunda ve seminerleri idare edecek öğretim üyelerinin tedarikinde Türkiye ve Orta Doğu Âmme İdaresi Enstitüsünün sağladığı imkânlardan da faydalanmak mümkündür. Bundan başka, Maarif Vekâleti merkez teşkilâtına mensup elemanların, adı geçen Enstitünün normal eğitim çalışmalarına daha geniş bir ölçüde iştiraki tavsiyeye değer.

Umumî mahiyetteki bu izahattan sonra nazarı dikkatinizi bu konferansın başlığına çekmek isterim: «Personel İdaresi ve İdarede Beşerî Münasebetler». Akademik mânada Personel İdaresi, ayrı bir araştırma ve tedris sahası olarak son yirmi otuz yıl zarfında ortaya çıkan ve halen gelişip serpilme safhasında bulunan Âmme İdaresi disiplininin tâli bir bö-



lümünü teşkil eder. Amme İdaresi konusu üzerinde yazılmış umumî eserlerin geniş bir veya birkaç faslı personel idaresi meselelerine tahsis edilir. «Personel İdaresi» tâbiri bir de idare ameliyesinin ayrı bir bölümünü ifade etmek için kullanılır. Bu mânada personel İdaresi, devlet hizmetlerine en ehliyetli elemanların tedariki, bunların hizmet içinde geliştirilmesi ve kendilerinden en iyi şekilde faydalanılması ile ilgili faaliyetlerin heyeti mecmuasını ifade eder.

Bu tarife göre Personel İdaresi'nin üç ana gayesi vardır: (a) En ehil elemanların bulunup hizmete alınması; (b) Bu elemanlardan en geniş ölçüde faydalanılması; (c) Memurların hizmet sırasında âzamî ölçüde geliştirilmesi.

Amme İdaresi ilminin bir parçası olarak Personel İdaresi yukarıdaki tarifte belirtilen faaliyetleri kendisine tetkik konusu olarak alır. Bunlar, devlet hizmetlerine eleman tedariki, memuriyete girişte liyakat prensibine riayeti sağlayacak usuller, bu arada kullanılan çeşitli imtihan ve testler; memurların işe yerleştirilmesi; ödev, yetki ve sorumluluklardaki benzerliklere göre bir sınıflandırma sisteminin kurulması ve buna dayanılarak «Eşit işe eşit ücret» esasını gerçekleştirecek âdil bir ücret rejiminin tesisi; liyakate dayanan bir terfi sisteminin kurulması ve işletilmesi; liyakat ve başarının değerlendirilmesi usulleri, bu arada memurların tezkiyesi ile ilgili meseleler; memurların ve diğer personelin hizmet - içi yetiştirilmesi; memurlar arasında yüksek bir mâneviyatın, yani çalışma şevk ve arzusunun yaratılması ile ilgili meseleler; çalışma şartları; disiplin; nakiller; işten çıkarma ve emeklilik gibi çeşitli konulardır.

Açıkça görüleceği üzere, bu saydığımız konuların esas itibariyle iki veçhesi vardır. Birbiriyle çok yakından ilgili ve birbiri içine âdeta girmiş bulunan bu veçhelerden biri *teknik*, diğeri *beşerîdir*. Bu konferansın vüs'ati, bu veçhelerden herbiri ve onları vücade getiren muhtelif konular üzerinde ayrı ayrı durmamıza müsait değildir. Esasen sizler de birer idareci olarak muhakkak ki bu meselelerden birçoğunun mahiyetine vakıfsınız. Yalnız yukarıda saydığımız meseleler içinde bir tanesi vardır ki çoğunuza yabancı olduğunu tahmin ediyorum. Bu da memuriyetlerin, ödev, yetki ve sorumluluklarının ağırlığına göre sınıflandırılması ve ücretlerin de bununla mütenasip olarak tesbit edilmesi meselesidir. Bilhassa Birleşik Amerika'da personel idaresinin temeli sayılan «Sınıflandırma» meselesi, hepimizi çok yakından ilgilendirdiğinde şüphe olmıyan Devlet Personel Kanunu tasarıları dolayısıyla memleketimizde de günün konusu haline gelmiştir. Bu usulün esası şudur: Devlet personeline ödenecek maaş ve ücretler, memurun bilfiil yapmakta olduğu işin ağırlık ve sorumluluk derecesi ile mütenasip olmalıdır. Basit işler yapan kimselere yal-



dızlı unvanlar altında yüksek ücretler verilmesi, öğrenilmesi hiçbir olağanüstü kabiliyete ihtiyaç göstermiyen rutin işleri yapan memurlara sırf hizmette daha uzun müddet kaldıkları için, çok daha üstün kabiliyetlere ihtiyaç gösteren güç ve sorumlu işler yapan memurlara nazaran daha yüksek ücretler ödenmesi, her memlekette oldukça sık rastlanan suiistimallerdendir. Bu gibi iç ücret müsavatsızlıklarının memur mâneviyatı üzerinde ne kadar menfi tesirler yaptığı malûmdur. İşte «Sınıflandırma» tekniğinin gayesi bu gibi suiistimalleri ortadan kaldırmak ve personel idaresinin yukarıda saydığımız çeşitli işlemlerinde rasyonellik sağlamaktır. Bu maksatla her memurun yapmakta olduğu işin teferruatı (tuttuğu kayıtlar, yazdığı evrak, verdiği kararlar vs.) birtakım uzmanlar tarafından inceden inceye tetkik edilir ve objektif bazı kıstaslara göre değerlendirilir. Bu kıstaslar, işin güçlüğü, sorumluluk derecesi, işi yapmak için memurun sahip bulunması gereken tahsil seviyesi, bilgi ve maharet, başkaları üzerinde icra ettiği murakabenin şümül derecesi, iş dolayısıyla giriştiği temasların vüs'ati, çalışma şartlarının ağırlığı vesaire gibi hususlardır. Her kadro veya memuriyet bu kıstaslar bakımından ayrı ayrı değerlendirilir ve yeter derecede birbirine benziyenler aynı sınıfa dâhil edilir. Bu sınıflar «Muhasebeci I», «Muhasebeci II», «Muhasebeci III», yahut «Daktilo I», «Daktilo II», «Daktilo III» gibi unvanlar taşır. Farklı güçlük derecelerine tekabül eden ve memurlarda farklı bilgi ve maharete ihtiyaç gösteren bu sınıflara farklı ücret dereceleri takdir edilir. Bu dereceler çok kere bir asgarî, bir âzamî ve sayısı bahis konusu memuriyetin mahiyetine göre değişen muhtelif sayıda mutavassıf hadleri ihtiva eder. Meselâ ikinci sınıf daktilolar 300 - 400, birinci sınıf daktilolar ise 400 - 500 lira aylık alırlar. İkinci sınıf daktiloluk işini yapan kimselere 300 liradan az, 400 liradan fazla ücret verilemez. İşe ilk defa giren ikinci sınıf daktiloya 300 lira aylık verilir. Bu kimse, işini tatmin edici bir şekilde yapmaya devam ettikçe aylığı her sene faraza yirmişer lira yükselerek beşinci yılın sonunda âzamî had olan 400 liraya ulaşır. Bundan fazla ücret alabilmek için, memurun birinci sınıf daktiloluğa terfi etmesi lâzımdır. Bu ise çok kere bir imtihanla olur.

Oldukça teknik bir konu olan sınıflandırma işini kendilerine meslek edinen birçok personel uzmanları mevcuttur. Zamanımız bu mesele üzerinde daha fazla durmaya müsait değildir. Devlet Personel Kanunu tasarılarımız, bizim memur ve âmme hizmeti telâkkimize pek uymıyan bu usulün bütün devlet sektörüne tatbikını derpiş etmektedir. Kolaylıkla tahmin edeceğimiz gibi, bu tekniği eğitim mesleğine tatbik etmek oldukça güçtür. Bugünkü haliyle mükemmeliyetten hayli uzak bulunan tasarı kanunlaştığı takdirde, eğitim kadrolarının sınıflandırılması bahsinde büyük güçlüklerle karşılaşılacağı muhakkak gibidir.



«Beşerî Münasebetler» tâbirine gelince: Bu da yine akademik bakımdan Personel İdaresi adı verilen bilgi dalının tâli bir bölümünü teşkil eder. Personel İdaresi konusu üzerinde yazılmış kitaplara bir göz atılırsa bazı fasılların «Beşerî münasebetler» konularına tahsis edilmiş olduğu görülür. Münhasıran «Beşerî Münasebetler» konusu üzerinde yazılmış eserler ise idarenin hemen hemen bütün beşerî meselelerini ele almak temayülündedir. Hattâ bugün ayrı bir Beşerî Münasebetler ilmin-den bahsedenler dahi vardır.

En geniş mânada «beşerî münasebetler» memur veya işçinin kabiliyetlerine en uygun bir işe yerleştirilmesi, mesai arkadaşları, âmirleri ve yapmakta olduğu işle kendisi arasında ahenkli münasebetler tesisine mâ-tuf faaliyetlerin heyeti mecmuası mânasına gelmektedir. Görülüyor ki bu mânada beşerî münasebetler tâbiri, hemen hemen bütün personel idare-si meselelerini şümulü içine alacak kadar geniştir.

Böylece Beşerî Münasebetler adını verdiğimiz bilgi dalı aşağıdaki münasebetleri içine almaktadır :

1. Çalışan insanla (memur veya işçi ile) yapmakta olduğu iş ara-sındaki münasebetler.
2. Memur veya işçi ile çalışma arkadaşları arasındaki münasebetler.
3. İş yerlerindeki muhtelif çalışma grupları arasındaki münasebet-ler. (Buradaki gruplar, aralarında umumiyetle zihniyet ve görüş farkları bulunan teftiş ve tetkik kurulları gibi istişarî ve yardımcı hizmetler per-soneli ile icra kademeleri; veya büro memurları ve atelye personeli gibi gruplardır).
4. Memur veya işçi ile âmiri arasındaki münasebetler.

Beşerî Münasebetler, esas itibariyle insan davranışını ele almakta, işyerlerinde (devlet dairesi, atelye, fabrika) bir araya gelen insanların davranışları yani hattihareketleri üzerinde müessir olan çeşitli âmilleri tetkik konusu yapmaktadır. Bu âmillerden başlıcaları şunlardır: «saik-ler», bunları tatmin eden «teşvik vasıtaları» ve «tavırlar».

Saikler, insanları bazı şeyleri yapmaya veya yapmamaya sevkeden maddî veya psikolojik ihtiyaçlar (arzular) dır. Modern psikoloji ilmi, ruhî saiklerin insan davranışı (dolayısıyla çalışması) üzerinde en az maddî ihtiyaçlar kadar müessir olduğunu isbat etmiştir. İş emniyeti, iyi muamele ve hürmet görme arzusu, takdir edilme, işteki başarısının ne seviyede bulunduğunu bilme arzusu, gelişme ve kabiliyetlerini kullanma arzusu, ferdin çalışma hayatı ile ilgili saiklerin sadece birkaçıdır. Bu saikler her çalışan insanda mevcut olmakla beraber, nisbî önemleri fert-ten ferde değişmektedir. Eskiden daha ziyade iş emniyeti saiki ve onu



tatmin eden ticret üzerinde durulurken, bugün diğer saikler üzerinde de aynı derecede durmak lüzumu her tarafta takdir edilmeye başlanmıştır.

Maddî teşvik vasıtaları, bu arada ücret ve nakdî mükâfatlar vs. aslında çok önemli olmakla beraber, çalışan insanın daha ziyade iş hayatı dışında kalan ihtiyaçlarını tatmin ederler. Memur veya işçinin çalışma hayatından memnun olup olmamasında, iş arkadaşları ve âmirleriyle olan münasebetlerin düzgünlüğü, iş muhitinde olup bitenlerden haberdar olma, salâhiyet ve mes'uliyeti paylaşma, şahsî alâka ve takdir gibi gayri nakdî vasıtalar daha fazla müessir olmaktadır. Hele çalışma hayatında umumiyetle ihmal edilen takdir, bilhassa çalışma kalitesini ıslaha muhtaç kimseleri teşvik eden müessir bir vasıtaadır.

Tavırlar, «ferdin muayyen bir durum karşısında karakteristik bir şekilde tepki gösterme temayülü» şeklinde tarif edilir. Tavırlar, uzun hayat tecrübelerinin bir neticesi olarak ortaya çıkar. Farklı tavırlara sahip kimseler, aynı hâdiseler karşısında birbirinden farklı tepkiler gösterirler. Tavırları değiştirmek suretiyle insanların davranışı üzerinde müessir olmak mümkündür. Bütün bu söylediklerimiz, çalışma hayatına doğrudan doğruya kabilitatbiktir.

Beşerî Münasebetler ilminin ele aldığı konulardan biri de insan davranışının aklîliği meselesidir. Bugün psikoloji ilmi, insan davranışlarından bir çoğunun irrasyonel (gayriaklî) olduğunu göstermiştir. İrrasyonel davranışların başlıca sebebi ise insanlar üzerindeki psikolojik baskılardır. Bugün çalışan insanların, ailevî münasebetlerden, âmirlerle ve iş arkadaşları ile olan temaslardan ve sair kaynaklardan gelen çeşitli baskılar altında buldukları bilinen bir vâkıadır. Âmir ve idareciler, işyerlerinde ortaya çıkan birçok meselelerin kaynağını teşkil eden bu baskıları hafifletecek bir hattihareket takip etmek suretiyle daha ahenkli bir çalışma hayatının doğmasında geniş ölçüde âmil olabilirler.

Zamanımızda beşerî münasebetler meseleleri üzerinde büyük bir ısrarla durulmaktadır. Bu ısrar sebepsiz değildir. Gerçekten, zamanımızda insanların idaresi sahasında gün geçtikçe daha büyük güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Artık insanlar otoriteye eskisi kadar kolaylıkla baş eğmemektedirler. Aynı istikamette bir değişmeyi son yıllarda memleketimizde de müşahede etmek mümkündür. Bunun başlıca sebebi, gittikçe kuvvetlenen ferdiyetçilik cereyanları, eğitimin her tarafta ilerlemesi ve değişik tempolarda da olsa dünyanın her tarafında görülen demokratik gelişmedir.

Bu gelişmelerin insan psikolojisinde husule getirdiği esaslî değişik-



likler, idare ile ilgili birçok mefhumlarda yeni izah tarzları aranmasına yol açmıştır.

Bu arada meselâ «otorite» yi eskisinden farklı şekillerde izah eden bazı görüşler ortaya çıkmıştır. Bir görüşe nazaran «otorite» insanlara yukarıdan üstün bir irade tarafından tanınmış ve aşağıdakilerin otomatik olarak boyun eğdikleri bir imtiyaz değildir. Bir makama gelmek, o makamın tazammun ettiği otoriteye sahip olmak için kâfi değildir. Bu görüşü savunan düşünür (Chester Barnard) göre «otorite», bir emrin ilgili fertler tarafından kabul edilmesini, başka bir deyişle onların davranışları üzerinde müessir olmasını sağlayan vasfıdır. Ancak bir emir ona muhatap olan kimse tarafından kabul edildiği takdirde otorite mevcut ve hükümandır. Aksi takdirde otoritenin varlığından bahsedilemez. Bir emre itaat edilebilmesi için, emrin bazı şartları haiz olması lâzımdır.

Bu şartlardan biri, emrin muhatap tarafından anlaşılmasıdır. Emir sadece açık ve vâzih bir şekilde ifade edilmiş olmakla kalmamalı, aynı zamanda bir dereceye kadar da ikna edici ve işin «neden» ini açıklayıcı olmalıdır.

Şartlardan bir diğeri de, emre muhatap olanın bedenen ve zihnen emri ifaya muktedir bulunmasıdır. Emre muhatap olanın bedenî ve zihnî kabiliyetlerini aşan ve anlaşılmıyan emirlerin yerine getirilmesi mümkün değildir. Âmirler, yerine getirilmeyecek emirler vermek suretiyle otoriteyi ihlâl etmemelidirler.

Görülüyor ki, bu otorite telâkkisi hem otoriteyi emri verenden ziyade ona muhatap olana bağladığı için demokratik, hem de hakikati aksettirmesi bakımından realisttir.

İnsanların psikolojisinde yukarıda bahsettiğimiz değişikliklerin vukua gelişi, disiplin teminini de güçleştirmektedir. Bugün, yukarıdan zorla kabul ettirilmek istenen disiplinin müessiriyet derecesi üzerinde ciddi tereddütler hâsıl olmakta ve son zamanlarda bir «zatî disiplin» den bahsedilmektedir. «Zatî disiplin» de grubu bir arada tutan kuvvet dışarıdan gelmemekte, bahis konusu grubun içinde kendiliğinden vücut bulmaktadır. Disiplinin bu türüsüne yüksek mâneviyat dediğimiz ruh haletinin mevcut olduğu yerlerde rastlanır. Geniş ölçüde âmir ve idarecilerin takip ettikleri hattihareketin bir neticesi olan çalışma şevk ve arzusu, âmi-re ve işe karşı beslenen sevgi, yüksek mâneviyatın başlıca tezahürlerini teşkil eder. Yüksek mâneviyatın hüküm sürdüğü yerlerde disiplin meselesinin kendiliğinden ikinci plâna geçtiği görülür. Bu gibi yerlerde fertler âmirlerin ve çalışma arkadaşlarından bazılarının disiplin bahsinde gevşek ve lâübalî davranmalarını asla iyi karşılamazlar.



Bugün «disiplin» i bir zorlamadan ziyade bir eğitim meselesi sayan görüş gittikçe revaç bulmaktadır. Bu telâkkiyi savunanlar, disiplin kelimesinin başlangıçta öğrenme ameliyesi ile ilgili olduğunu ve «mevcut kaidelere uygun hareket edilmesini sağlamak maksadiyle eğitim» mânasına geldiğini söylerler. Bugün de hayat tecrübeleri bize disiplini herşeyden önce bir eğitim meselesi saymak gerektiğini göstermektedir. Gerçekten, işin neden ibaret bulunduğunu, neyi, ne zaman, ne miktarda ve ne vasıfta yapması gerektiğini bilmiyen bir kimse, disiplin tedbirlerinin alınmasına ihtiyaç gösteren birçok hatalar işliyebilir. Hattâ bundan başka ilgilileri disiplin kaideleri üzerinde dahi tenvir etmek lâzımdır.

Keza insanlar, sıkı, yakın ve işin teferruatı üzerinde devamlı olarak icra edilen kontrol ve murakabeden de hoşlanmamaktadırlar. Hattâ böyle bir murakabeden insanların hiçbir zaman hoşlanmadıkları bile iddia edilebilir. Bunu insanoğlunun ezeli hürriyet tahassürü ile izah etmek mümkündür. Bu sahada yapılan müşahede ve incelemeler, zaman zaman neticeleri kontrol etmenin hem verim bakımından daha iyi sonuçlar verdiğini, hem de çalışanlarda daha yüksek bir mâneviyat yarattığını göstermiştir.

Böylece sözlerimin sonuna gelmiş bulunuyorum. Buraya kadar verdiğim izahatla «İdare», «Personel idaresi» ve «Beşerî Münasebetler» mefhumlarının mânasını açıklamaya, bunların muhtevası ve bellibaşlı meseleleri hakkında umumî bir fikir vermeye çalıştım. Bunda muvaffak olduysam bu konuşmadan beklenen mütevazı gaye hasıl olmuş demektir.