

## MEMURLARIN YETİŞTİRİLMESİ (1)

Çeviren: Kemal Galip BALKAR

Kral Hazretlerinin emirleri üzerine Hazine Bakanı tarafından Parlamente-  
toya sunulan Memurların meslekî yetiştirilmesi meselesini tetkike memur

Komitenin Raporu

Mayıs 1944

G İ R İ Ş

Komitenin Menşei

1 — 22 Ekim 1942 günü millî masrafları tetkik komisyonu 1941-1942 devresine müteallik "İdarenin teşkilât ve mürakabesi" ünvanlı on altıncı raporunu Avam Kamarasına sunmakta idi. Bu komisyon kadro memurlarının idareye (civil service "Administration") kabulünden sonra yüksek bir formasyona sahip olmaları lüzumuna kani bulunuyor ve bu yüksek idare mektebinin (Staff College) ihdas edilmesini tavsiye ediyordu.

2 — Avam Kamarasında 28 Ocak 1943 günü yapılan müzakereler sırasında selefimiz tahkik komisyonunuz mülâhazalarında beliren umumî fikirleri müsait şekilde karşıladı. Fakat bir yüksek idare mektebi ihdas etmenin çok daha geniş olan meslekî yetiştirme meselesinin ancak bir cephesi olduğuna işaret ve memurların meslekî yetiştirilmeleri hakkında derhal bir tahkikata girişmek niyetinde olduğunu beyan etti.

3 — Binnetice, Hazinesinin Maliye Kâtibinin başkanlığı altında bize tevdi edilen işi başarmak üzere 1943 Şubatında tayin edildik. İş şu şekilde tarif edilmiştir: Bir yüksek idare mektebi ihdas edilmesinin gerekli olup olmadığı ve böyle bir mektebin ihdas edilmesinin lüzumu halinde bunun iktisap etmesi icabeden hususî şekil ve vasıflar da dahil olmak üzere memurların meslek bakımından yetiştirilmeleri meselesini tetkik etmek.

(1) "Bulletin de Législation comparée" Dergisinin 5 inci yıl, 2 nci trimestre nüshasından çevrilmiştir.

## TAHKİKİN GAYESİ

4 — İşe başladığımız zaman bize tahkikatın anavatan, 'İdare hizmetleri' ne inhisar etmesi gerektiği ihsas edildi. Bunun için ne yabancı memleketlerde vazife gören memurlarla, ne de sömürge ve Hindistandakilerle meşgul olmadık. Yine, malik olduğumuzu iddia etmediğimiz bilgileri icap ettireceğinden veya bu raporun tanzimini çok geciktirecek araştırmalara yol açacağından, kadroların meslekî ve teknik yetiştirilmesi hakkındaki tahkikatımızı teferruata kadar uzatmadık. Bize bildirildiğine göre, bizimkine benzer bir tahkik mevzuu olan posta memurları özel sınıfı ile de meşgul olmadık. Dikkatimiz bilhassa idarenin aşağıdan yukarıya doğru umumî kadro mensupları üzerine temerküz etmiştir.

Şöyle ki, Clerical class (kalem müstahdemleri kadrosu), Executive class (Küçük memur = commis kadrosu) ve Administrative Class (üst kadrolar). Umumî alâkanın halen başlıca bu memurlar üzerine teveccüh ettiğini düşünüyoruz. Aynı zamanda tesbit edilen mütalâa ve tavsiyelerden bir çoklarının, muhtelif derecelere, diğer sınıflara tatbik edilebileceğini zannediyoruz. Tetkiklerimizi derinleştirdikçe her derecedeki memurlar ve ajanlar için meslekî yetiştirmenin arzettiği büyük ehemmiyete daha ziyade kanaat getirdik.

5 — Vazifemizin hududu tetkikatımızı meslekî yetiştirmeye inhisar ettirmektedir. Bununla beraber, bu yetiştirme keyfiyeti mücerret olarak mütalâa edilemez. (Yetiştirme keyfiyeti) işe alma (recrutement) işe verme (affectation), staj, becayış (mutation) ve terfi meselelerinin tetkikini de icap ettirmektedir. Bu meseleler harpten sonra bazı tadillere konu olabilirler, fakat raporumuzda bazı muayyen noktalara vaki işaretler bir tarafa bırakılırsa tayin edilen sınırları aşmamaya gayret ettik. Umumî bir şekilde, tahkikatımızın hedefi bakımından, esas bünyenin ve idarede şimdi cari olan işe alma usullerinin devam edeceğini ve Bakanlık dairelerinin sanayi ve ticaretin kontroluna yakından iştirake devam edebileceklerini ve hatta bu kontrolu bir dereceye kadar icra etmeğe sevkedeceklerini ve fakat, umumî bir şekilde sınaî ve ticarî nevinden herhangi bir faaliyet deruhde etmeğe davet edileceklerini farzettik. Bu faraziyenin dışında idarenin hükümetle vatandaş arasındaki sayısız münasebetlerde devletin hâdimi sıfatıyla hareket eylemek suretiyle, topluluğun işleriyle gittikçe daha ziyade ilgilenmeğe devam edeceği bedihi görülmektedir.

## İşbu tahkikatı başarmak için takip edilen usul

6 — Evvelâ, idarede olduğu kadar diğer sahalarda da, meslekî yetiştir-

tirme hususunda tatbikattan edinilmiş müşahedeleri toplamakla işe başladık. Listesi bir numaralı ekde bulunacak olan muhtelif menbalardan (muhtelif tipte devlet daireleri) muhtıralar hazırlanmasını rica ettik (1).

7 — Bundan sonra içlerinde gerek idare kadrolarının ve gerek diğer kadroların meslek bakımından yetiştirilmesi bahsinde hususî bilgilere sahip olanlar da bulunmak üzere bir çok kimselerin beyanatını dinledik. Bu beyanatın listesi iki numaralı ekte bulunmaktadır. Bu beyanattan bir çoklarının halen muvakkaten idarede muhtelif memuriyetler işgal eden zevattan sadır olduğu kaydedilmelidir. Şu halde bu vevat "idareyi" özel teşkilâtla mukayese edebilecek durumda bulunuyorlardı. Bu zevata ve işimizde bize yardım eden herkese teşekkürler ederiz (1).

8 — Bütün bu tahriri ve şifahî şahadetlerden raporumuz pek mahmul bir hale geleceğinden, mücmel dahi olsa malûmat veremeyeceğiz. Kayda değer bazı istisnalarla, sulh zamanında ne idarede ne de hususî sahada işe kabulden sonra hakikaten bir usul dairesinde memur yetiştirme şekli olmadığına umumî bir netice olarak işaret etmekle iktifa edeceğiz.

9 — Önemli sayıda muvakkat müstahdemin "idareye" girmiş olması ve harp sırasında çok sayıda kadro memurlarının kaybı, meslekî yetiştirme lüzumunu şiddetlendirmek ve bu hususa karşı yeni bir ilgi uyandırmak neticesi vermiştir. Bunun içindir ki, bazı Bakanlık daireleri yeni alınan ajanlar için kısa kurslar teşkil etmişlerdir. Bu kurslar ilerisi için faydalı işaretlerdir.

10 — Raporumuz iki kısmı ihtiva etmektedir. Birinci kısım umumî mütalâalar ve esaslardan bahseder; ikinci kısım bu esasların, tetkikimizin mevzuunu teşkil etmiş olan muhtelif sınıf memurlar üzerinde tecrübe edilebilmesi mümkün bulunan bazı tatbik tarzlarına işaret etmektedir. Başlıca tavsiyelerimizin hülâsasını aşağıya dercetmeği, kolaylık bakımından faydalı bulduk. Parantezler arasındaki numaralar; raporun paragraf numaralarıdır.

## TAVSİYELERİN HÜLÂSASI

### Umumî esaslar

Hazine meslekî yetiştirme üzerinde umumî bir murakabe yapacak ve meslekî yetiştirme ve Eğitim Müdürünü tayin edecektir. (20.)

Her Bakanlık dairesinde meslekî yetiştirme için sistemli bir plân tanzim edilecek ve bütün servislerin mafevki olan bir zatın umumî murakabesi

(1) Bu çevirmeye esas olan Fransızca metinde burada bahsi geçen ek yoktur.

altına konulacaktır. Önemli dairelerde, Zat İşleri şefinin (Establishment officer) emri altında, kendini tamamen bu işe hasredecek bir Departmental Training Officer (meslekî yetiştirme servisi şefi) ve daha az memuru olan dairelerde vaktinin bir kısmını bu işe hasreden bir memur (Fonctionnaire) bulunacaktır. (19 ve 20).

Profesörün seçimi bütün dikkati çekmelidir. (21) National Whitley council (Whitley Millî Konseyi) meslekî yetiştirme genel politikasına iştirak ettirilecek ve muhtelif servisler, memurların mümessillerini bu servislere müteallik projelerin tatbik edilmesine iştirake davet edileceklerdir (22).

Memurların içinde çalışacakları maddî şartlara bilhassa dikkat edilecektir (23).

### MESLEKİ YETİŞTİRME

Namzetlik stajı şimdikinden daha hakikî olacaktır (24). Yeni alınmış bütün memurlar için yeknesak meslekî yetiştirme kursları (Cours - Types) bulunacaktır. Bu kurslar mesul bir memur tarafından idare edilecektir. Her yeni memura idarenin anane ve gayelerini açıklayan bir vesika servisin vazifelerini izah eden ve tarihçesini bildiren bir kitapla, kalemlerdeki çalışma teşkilâtına müteallik bir rehber verilecektir (25).

Kısa bir öğretim devresi fiilen işe başlamaya takaddüm edecektir. Bu öğretim devresi kadrolara göre değişir (26). Bu devreyi hakiki iş saatleri içinde kendisine ve talebesine gerektiği kadar zaman tahsis edilecek servisin tecrübeli bir memurun nezareti altında şahsî talim takip edilecektir (27).

Başlangıçta memur, kabil olduğu takdirde, merkezî servisten dış servislere doğru olmak üzere, sistemli bir surette bütün kalemlerden geçecektir. Bir servisten diğer servise tahviller (Mutation) daha ziyade kolaylaştırılacaktır (28 - 31).

Diğerlerini murakabe edecek olan memurlar ihtimamla seçilecek ve bir tecrübe devresine tabi tutulacaklardır. Her Bakanlıkta nezaret ve tefiş prensipleri hakkında kısa müddetli kurslar teşkil edilecektir (32).

Zat işleri şefleri (Establishment Officer) ıslahatın başlıca âmiri addedilecektir. Bunlar (Zat İşleri Şefleri) memurları idare etmek sanatını ve büroların teşkilâtlandırılmasını tetkik edecektir. Bunlar (Zat İşleri Şefleri) ticarî teşebbüsler memurlarına temas eden meseleler hakkında bilgili olmalıdırlar (33).

## TALİ YETİŞTİRME

Bu tali yetiştirme, memurlara mesailerini hakkında azamî malûmatı vermek maksadiyle servisi tarafından konferans, bülten neşri ve ilâ... gibi usullerle sağlanmış olacaktır (35).

Her önemli servisin bir gazetesi ve iyi techiz edilmiş bir kütüphanesi olacaktır.

Sinema gösterileri daha ziyade kullanılacaktır (37).

## TAMAMLAYICI ÖĞRETİM

Servisler müsait hallerde, lüzumlu zamanı vermek ve yardımı yapmak suretiyle memurlarını meslek harici bilgiler edinmeğe teşvik edeceklerdir (39).

Hükümet muhasematın sona ermesini müteakip mümkün olur olmaz idarenin bütün memurları için, on sekiz yaşına kadar, parasız ve mecburi öğretim teşkilâtı yapacaktır.

Bunlara ders normal mesai saatlerinin bir kısmı içinde verilecektir (41).

(Hükümet) Eğitim Bakanının işbirliğiyle ve tahsil masraflarının idarece ödenmesini mucip olmadan meslek dışı tamamlayıcı öğretimi teşvik edecektir. (42).

National Whitley Council, idareciler tarafından tamamlayıcı öğretim bakımından başarılı icraata nezaret etmeği deruhte etmek ne zaman muvafık olacağını tetkik edecektir (42).

## MERKEZLEŞTİRİLMİŞ MESLEKİ YETİŞTİRME

Ne kalem memurları ve müstahdemleri (Commis) kadrları için, ne de meslek kadroları için bir merkezleştirilmiş meslekî yetiştirme teşkilâtı vücuda getirmek lüzumlu değildir. Zaten böyle bir teşkilât güç olacaktır (45).

İdarenin Administrative Cadets (Kâtip ve kalem âmir muavini) yetiştirmek üzere bir merkez teşekkülü olacaktır. Bu teşekkül, talî meslekî yetiştirmeye bağlı bazı gayelerin tahakkukuna da yarayabilecek, servisin ve diğer yerlerin idarecilerinin toplanabileceği ve müşterek meselelerin münakaşa edilebileceği bir merkez vücuda getirebilecektir. Bir millî idare yüksek mektebi kurulmuş olduğu takdirde bazı memurlar tecrübe mahiyetinde olmak üzere bu mektebin derslerini takip edebilirler ise de, bu ma-

hiyette bir mektebin ihdas edilmesine iştirak etmeyi biz hükümete tavsiye etmeyiz. Yüksek mesuliyetleri mucip olacak mevkiler işgal etmeye kabiliyetli şahsiyetlere, mutad işlerini bırakmak ve kendilerini otuz beş yaşına erişmeden tetkik ve tetebbulara veya dış memleketlerde seyahatlere hasretmek için bütün serbestliğin verilmesi için tedbirler alınacaktır (46, 47).

### UMUMİ ESASLARIN MUHTELİF KADROLARA TATBİKİ

Kalem memurları kadrosu (Clerical Class).

Yeniden alınan bütün memurlar başlangıçta, üç günden altı güne kadar servisin kabul kurslarını takibe mecbur tutulacaklardır (53).

Halkla doğrudan doğruya temasa getiren mevkilere tayin edilen kalem memurları posta idaresi tarafından teşkil edilen gişe memurları mekteplerinde verilen öğrenimle (Formation) mukayese edilebilecek özel bir talime tabi tutulacaklardır (54).

Büyük seri halinde işler yapacak kalem memurları hususî öğretmenlerden üç aydan altı aya kadar guruplar halinde meslekî ders (Formation) alacaklardır. Öğretim hem nazari hem amelî olacaktır (55).

Muhtelif vazifelere tayin edilmiş olan memurlar umumî kayıt servisinde (Service D'enregistrement) bir hazırlık kursu takip edecektir. Bu mevkie, bir vazifeye tayin edildiklerinde, yeter tecrübeli arkadaşlarından biri kendisine vesayada bulunacaktır (56).

Dış servislerdeki vazifeleri için meslekî yetiştirmenin esası mıntakavî olacaktır (57).

İlk talimden (Formation initiale) sonra, servisin içinde kalemde nakillere normal olarak yapılacak nakiller, beş seneyi aşmayan aralıklarla yapılmalıdır (58).

Üstün derece kalem memurları mürakabe ve nezaret prensiplerinde tekâmül edeceklerdir (60).

**Mukayyit kadroları (Clerical Assistans = Cadre des Expéditionnaires)**

Kalem memurları kadrosu için yapılan tavsiyeler, umumî bir şekilde, mukayyetlere de tatbik olunur. Servisler, lüzumu halinde, makinada yapılacak işler için öğretme mektepleri teşkil edeceklerdir (63).

### Daktilolar kadrosu (Typing Grades)

Harpten sonra, servisi, daha yüksek bilgi seviyesi olan daktilolar almağa çalışılmalıdır.

(Daktilolar) evvelâ idarede cari olan usuller hakkında kısa devreli bir kursa daha sonra da bir tekrarlama kursuna devam edeceklerdir. İdare, matlup bilgi seviyesine sahip yeter sayıda yeni memur bulmadıkça, şim-

diki gibi servisin içinde daktilo yetiştirmekten ibaret olan şekilde devam edilecektir (66).

Kâtiplik işi için seçilen daktilolar tayin edilmezden evvel özel bir öğretime (Formation) tabi tutulacaklardır (67).

Nezaretçi daktilolar da tayinlerinden önce meslekî öğretime tabi tutulacaklardır. Bu öğretimin merkezleştirilerek teşkilâtlandırılması daha iyi olacaktır.

### **Müstahdemler (Commis) kadrosu (Executive Class).**

Memurları muayyen hizmetlere vermek işi daha fazla ihtimamla yapılmalı ve işlerine iyi intibak etmemiş memurların vaziyetinin gözden geçirilip onların yeniden tasnife tabi tutulmaları (Reclassment) bir serviste kabul edilmiş olan meslekî yetiştirme plânının esaslı bir kısmını teşkil etmelidir (73).

İdareye giren yeni memurların kabulü hakkında kalem memurları kadrosu için tavsiye edilenlere mümasil tedbirleri müstahdemler için de derpiş edilmelidir (74).

Öğretmenin şahsî nezareti altında yapılan şimdiki amelî çalışma suretiyle yetiştirme usulünün tatbikine devam edilecektir (76).

İlk seneler zarfında, servisin bütün kalemlerine yekdiğerini takip edecek surette tahsis eyleme keyfiyeti müstahdemlerin işlerinde bir dereceye kadar ihtisas edinmeleri kati olarak lâzım olmakla beraber, sistemli şekilde inkişaf ettirilecektir (78).

Aşağıdaki tamamlayıcı meslekî yetiştirme şekilleri münasip hallerde kabul edilecektir.

1 — Hususî teknik veya yeni bir iş yapan memurlar için meslekî konferanslar. Müstahdem kadrolarına tayin edilen kalem memurları 39 ve 42. paragraflarda teklif edilen esaslar dahilinde şahsen tamamlayıcı kurslara devam etmeğe teşvik edileceklerdir;

2 — 35. paragrafta tarif edilen neviden konuşmalar ve ilh..

3 — Memurların nezareti ve kalemlerin teşkilâtı bakımından hususî yetiştirme; .

4 — Kadronun bazı üstün memurları için, ticarî ve sınaî usullerin tetkiki.

Üstün kadrolar için yapılan tavsiyelerden bazıları müstahdem (Commis) kadrosunun en yüksek rütbelerine tatbik edilebilir (86).

### **Teknik kadrolar (Professional and technical Classes)**

Bu memurlar ihtisaslarına tatbik edilebildiği nisbette, raporda açıklanan umumî esaslar dahilinde yetiştirilebilirler.

### Üstün kadrolar (Administrative Classe).

Aynen müstahdem (Commis) veya kalem memuru kadrolarına yeni alınan memurlar gibi, servise kabul edilen, genç kâtip (rédacteur) (Principal Assistant) aşağıdaki üç bentteki meslekî yetiştirme öğretimine tâbi tutulur: 1 — Servisin muhtelif merkez şubelerinde yetiştirme öğretimi; 2 — Servisin ve tâli kısımlarının tecrübeli memurlarıyla münakaşa ve konuşma; ziyaretler, ilâh... 3 — Servisin içinde amelî işler (95).

Meslekî yetiştirme ve talim müdürü merkez meslekî yetiştirme plânının tatbikinden ve idarenin işleyişi hakkında konferans, konuşma ve münakaşalar tertibinden mesul olacaktır (97 - 100).

Yetiştirme, merkezi idarî meseleler hakkında fikir teatileri için bir nevi Clearing şeklinde hareket edecektir (101).

Başlangıç kursundan sonra meslekî yetiştirme muhtelif servislerde devam edecektir. Bilhassa hareket (Mobilité) ve intibak kabiliyeti üzerinde ısrar edilecektir. Normal olarak genç kâtip (cadet) servisin her hangi bir şubesinde iki seneden fazla kalmamalıdır (104).

Mümkün olduğu kadar çok sayıda genç kâtip bir Bakanın veya yüksek rütbeli bir memurun hususî kâtipliğini yaparak staj görmelidir (104).

Mıntaka veya tâli teşkilâtı olan veya buna benzer kolaylıklar arzeden servislerde, genç üstün kadro memurları taşrada bir hizmet devresi geçirmelidirler (106 - 107).

### İdarenin üstün mevkileri için hususî yetiştirme

Yüksek mesuliyetli mevkiler işgal edecek kabiliyette olan 30 yaşına erişmiş kadro memurları için (servisi içinde nakiller neticesinde elde edilenin dışında) tam bir değişiklik olmalıdır (109).

Ticarî müesseseler nezdine memur verilmesi değil fakat bu nevi işler hakkında derin bir bilginin sureti mahsusada lüzumlu olduğu servisler memurlarının ticarî ve sınaî kısımları ziyaretlerini tavsiye ederiz (110 - 111).

Sağlık Bakanlığı veya Millî Eğitim Bakanlığı gibi Bakanlıklar mahallî makamlar nezdinde staj imkânlarını tetkik etmeli ve bu hususta bir rapor sunmalıdır (112).

Seçilecek tesbit edilecek memurlara memleket içinde veya yabancı memleketlerde tetkikler ve araştırmalar imkânını sağlayacak uzun müddetli izinler verilmelidir. Bunlara diğer memleketlerin umumî idarelerini incelemeleri için kolaylıklar gösterilmelidir. Birleşik Krallık dışındaki Millî idare şubeleri nezdine, Dominyonlarda, Dış veya Sömürge servislerine



ve yerinde görüldüğü takdirde Hindistan idaresi (civil service) nezdine nakiller tertip edilmelidir (114 - 115).

Üstün kadrolar için yapılmış olan tekliflerden bazıları kadroların seçme memurlarına, bilhassa müstahdem (Commis) kadrolariyle teknik kadrolara tatbik edilebilir (117).

## BİRİNCİ KISIM UMUMİ PRENSİPLER

### İdareye karşı yapılmış tenkidler

11 — Sulh zamanında, idare sık sık tenkid mevzuudur; harp zamanında bu temayül daha kuvvetli surette kendini gösterir. Hükümet makinasının harbin âcil ihtiyaçlarına intibak edemiyeceğinden korkulmakla beraber hükümetin kontrolü dolayısıyla ferdî hürriyetin ve hususî hayatın kaçınılmaz bir şekilde tahdit edilmesi yeni ve gündelik asabiyetler kaynağıdır. Piyaniste ateş etmek arzusu piyanistin parçayı çalarken hatalar yapmasından ziyade bizzat parçadan nefret edilmesinden ileri gelmektedir.

12 — Halk tarafından yapılan bu nevi tenkitlere karşı idarenin müdafasına girişmek komitenin işi değildir. Bununla beraber, iş âleminde ve idarenin işleme hakkında hakiki tecrübe sahibi şahitlerin idareye ve onun harp gayretinde oynadığı rolü sena ettiklerini hatırlatmakta yersiz olmaz. Filhakika bu şahitlerden bazıları bir çokları haksız olan veya idarenin içinde bulunduğu çalışma şartlarını nazarı itibara almadan yapılan bu bitip tükenmeyen tenkitlerin idarenin kuvvei maneviyesine zararlı olduğunu beyanda tereddüt etmelidir.

13 — Umumî olarak kendisine atfedilen hatalar idareye mahsus olmamakla beraber bu hataları doğrudan doğruya idarenin işleme şartlarının ve hususî zaaflarının devam ettirmekte ve reklâm projektörlerini diğer taraflardan daha fazla kuvvetle idare üzerinde merkezlendirmekte olması mümkündür. En sık ileri sürülen kusurlar şunlardır: Emsale çok bağlı olmak; topluluğun diğer kısımlarından uzak kalmak; nüfuz edilememek;; umumiyetle halka karşı muameledeki bozuk tarz; teşebbüs ve tasavvur noksanlığı; teşkilâtın tesirsizliği; işçilerden iyi faydalanılmaması; bir mesuliyet yüklenmekte teallül veya karar vermekten hoşlanmamak. İddia edildiği kadar umumî ve fazla derecede olmamakla beraber bu kusurların bir mertebeye kadar mevcut olduğunu kabul ediyoruz ve bunların menşei şahıslar veya sistem olduğuna göre, yeni memurların sistemli surette yetiştirilmeleri bunları ortadan kaldırmaya matuf olmalıdır.

14 — Bununla beraber, geçmişte yapılmış olan hatalar ne olursa olsun bizim gayemiz, iştilal ettikleri dereceye göre devlet memurlarına, gelecek

yıllarda devlet hizmetinin gerektireceği daha geniş fikrî vaziyete daha büyük bir intibak kabiliyetine ve teknik bilgilere sahip olmaları için imkân veren vasıtaları teşvik etmek olur.

### Meslekî yetiştirme gayesi

15 — Etütlerimizin bünyesini teşkil eden büyük hatları bu suretle çizdikten sonra, şimdi meslekî yetiştirmeye temas eyleyen ve münakaşalarımız esnasında meydana çıkan umumî mülâhazaların bazılarını tetkik edeceğiz. Başlangıçta kendimize suali sorduk (Meslekî) . . . . yetiştirme nin mevzuu nedir? Eğer buna “tesirin (efficiencie) ın mümkün olduğu kadar yüksek derecesine erişmektir” diye cevap verilirse, bu halde tesir “efficiencie” kelimesi daha vazih şekilde tarif edilmelidir. Geniş ölçüde vücuda getirilmiş bir teşkilâtta tesir iki unsura bağlıdır, onlar da: Bir taraftan kendisine tevdi edilen hususî işi başarmakta şahsın teknik kabiliyeti diğer taraftan, topluluğun anlayışından ve kendisini teşkil eden şahısların fikrî durumlarından doğan bir hükmi şahıs mesabesindeki teşkilâtın daha az maddî olan tesiri. Meslekî yetiştirme bu iki unsuru hesaba katmak mecburiyetindedir.

16 — Bu mevzuda erişilmesi gereken başlıca beş hedef şunlardır:

1) Meslekî yetiştirme, kendisine tevdi edilen işleri başarabilmesi için lüzumlu vuzuh ve katiliğe sahip memur yetiştirmeğe gayret edilmelidir.

2) Memur, değişen bir muhitte yapacağı işlere intibak (etmelidir. (Civil Service) idare durumunu ve usullerini daima ve cesaretle yeni zamanların yeni ihtiyaçlarına göre ayarlamalıdır.

3) Memuru tehdit eden tehlikeye mukavemeti geliştirmek lâzımdır. Memur kendini makinenin makineleştirmesine terketmeye mütemayildir; her ne kadar kabil olan en yüksek verimi elde etmeyi tecrübe eylemek mecburiyetinde isek de hedefimiz bir robotun mihanikî mükemmelliğinde bir idare vücuda getirmek değildir. İşe girişinden itibaren, memur yapmakta olduğu işle idarenin topluluğa yaptığı hizmet arasında mevcut olan münasebeti tam olarak idrak etmelidir. İşinin daha geniş çerçeveye girdiğini anlamak imkânına sahip olması memuru servisi için daha iyi çalıştıracak ve gayretini tahrik edecektir. Bu sebepten günlük işini yoliyle başarabilmesini mümkün kılacak sırf meslekî yetişmeden fazla olarak memur daha geniş esaslar üzerine müesses bilgiler edinmeli ve aynı zamanda terbiyesini tekâmül ettirmeye teşvik edilmelidir.

4) Hatta meslekî yetişmenin dahi münhasıran hemen erişilecek gaye ile tahdidi kâfi değildir. Bu yetişme ferdi yalnız normal işini daha tesirli olarak başarmağa değil, fakat başka işleri de yapmağa muktedir kılacak,

ve kabil olursa daha üstün bir vazife görmek ve daha büyük mesuliyetler yüklenmek üzere kabiliyetini geliştirecek şekilde olmalıdır.

5) Başlı başına bu hedefler de kifayet etmez. Büyük sayıda insanlar faal hayatlarının en büyük kısmını mecburen alışılmış mahiyetteki işlerde geçirdiklerinden, meslekî yetiştirme plânlarında, daima arka plânda gözüken bu insanî meselenin hesaba katılması ve bilhassa memurların maneviyatıyla yakından ilgilenilmesi gerektir.

17 — İdare hakkında mutaden ileri sürülen noktalardan biri memurun meslekî yetiştirilmesinde istihdaf edilen gayelerin her açıklanmasında ayrıca zikre değer ehemmiyettedir. Bu tenkit memurun veya Bakanlıkların halka karşı tavırlarına taallûk eder. Bazan memurların topluluğun dışında bir sınıf teşkil etmeğe yeltendikleri telkin edilmektedir. Denildiğine göre, memurlar, vatandaş (Mehmet) in Ali, Veli adında bir çok fertlerden mürekkep bir mevcudiyet olduğunu unutabilmektedirler. Hiç bir şey idare ile halkın iki ayrı camia teşkil ettiğini görmekten ziyade teessüfe şayan olamaz. Bu sebepten memurun meslekî yetiğmesinde başlıca gayelerden biri ona (memura) memurun halka karşı ve idarî vazifelerine karşı takınacağı tavır hakkiyle kavramasını teminden ibaret olmalıdır. Memur, memur camiasının efendisi değil fakat hizmetkârı olduğunu resmî selâhiyetin kendisine insanlık vasfını kaybettirmemesi gerektiğini ve kaybettiremeyeceğini asla unutmamalıdır. Halkla çok sık temasta bulunan çok sayıda memurlar iyi tavrın kıymetini idrak ve takdir ediyorlar. İdare, her gün halkla hükümet makinesi arasında vaki olan sayısız temaslara nazaran takdir edilebileceğinden, diğer memurların da bu anlayışı benimsemeye sevkedilmeleri gerektir.

18 — Fakat vazife hissi yalnız doğrudan doğruya temasla geliştirilemez. Mektup yazılışında, tamim ve formüllerin tanziminde (diğer uçtaki insana) borçlu olduğumuz nezaket asla gözden kaybedilmemelidir. İdareye en sık tevcih edilen tenkitlerden biri bir karar elde etmek için sarfedilen zamandır. Süratin esas olduğu haller vardır, meslekî yetiştirme müstaceliyet hakkında daha doğru bir bilgi vermek lüzumunda ısrar etmelidir.

### Mükemmel bir meslekî yetiştirmenin başlıca unsurları

19 — Makul bir meslekî yetiştirme projesinin ihtiva etmesi gereken esaslı şartlar nelerdir? İlk önce ve her şeyden evvel servisin içinde sistemli bir meslekî yetiştirmenin sadece var olması hadisesini ehemmiyetli telâkki etmekteyiz.

20 — İkinci derecede, kâğıt üzerinde en mahirane bir tarzda tasar-

lanmış projelerin, bunları tatbik etmek için ehil şahıslar seçilmediği takdirde muvaffakiyetsizliğe mahkûm olacakları açık bir hakikattir. Dinlediğimiz şahitler bize eğer tatbik etmek için bir kimse veya bir büro bulunmazsa, hiç bir meslekî yetiştirme projesinin muvaffak olamayacağını bize öğretiler.

Bu sebepten, her büyük dairede başlıca meslekî yetiştirme işiyle meşgul olmak ve projenin tatbikine ve daimi tekâmülüne nezaret etmek üzere (yeter sayıda ve yardımcılığıyla) tanzif edilmiş bir memurun bulundurulmasını tavsiye etmekteyiz. Böyle bir memur, hazineye bağlı bir Memurun Genel Direktörünün "Principal Establishment Officer" doğrudan doğruya emri altında bulunacaktır. Daha az önemli servislerde bu iş, şüphesiz, dairede bulunduğu zamanların bir kısmını bu işe hasredecek bir memura tevdi edilebilirse de, sözü edilen işe hakikaten intibak eden bir zatın seçilmesi gerektir. Servislerin başındaki şeflerin işlerinin başlarından aşlığını pek iyi bilmekteyiz, fakat memurların ve kalemlerin idaresi hususunda umumî mesuliyetten kurtulamıyacaklarını da takdir ediyoruz. Bilhassa bu meslekî yetiştirme işinin onların (şeflerin) bütün dikkat ve ilgilerini cezbedecek kadar ehemmiyetli olduğuna inanıyoruz. İdareye müteallik meselelerin tanziminin istinat ettiği idarî merkez olarak kaldıkça, umumî murakabenin icrası ve tavsiyelerimizden kabul edilenlerin tatbiki ve müteakiben gerekecek gelişmeleriyle hazine meşgul olacaktır. Burada da bu politikanın muntazam tatbik edilmesine nezaret edecek mesul bir memurun ihtimamla seçilmesi gerektir. Bu memura (meslekî yetiştirme ve öğretim direktörü) adı verilebilir.

21 — Üçüncü derecede, tetkik ettiğimiz meslekî yetiştirme projelerinin tam muvaffak olması için anahtar, bu yetiştirme işi kendilerine tevdi edilecek şahısları seçmede gösterilecek ihtimam ve dikkatte mündemiçtir. Bu şahıslar, bedenlen değilse bile, ruhen genç olmalı ve işler üzerinde talebelerinin görüşlerine mümkün olduğu kadar yakın görüşleri olmalıdır. Bu şahıslar bilhassa nüfuzu nazarları ve incelikleri sebebiyle seçilmelidirler.

22 — Dördüncü muvaffakiyet unsuru memurların işbirliğidir. Meslekî yetiştirme Whitley Konseyleri için hususiyle müsait ve müsmir bir sahadır. Geçmişte bu hususta yaptıkları işbirliği yapmalarının her iki kısım için elde edilen neticeye geniş ölçüde yardım ettiğini göstermiştir. Servislerin tavsiyelerimizden kabul edilenlerin tatbiki ve neticeleri zaman zaman kontrol etmek için işbirliği yapmak üzere memurlarının mümessillerini davet edeceklerini ummaktayız. Yine, idarede meslekî yetiştirme genel politikası yüksek nezaretine millî Whitley konseyinin iştirak etmesi çarelerinin bulunacağını ümit etmekteyiz.

23 — Nihayet, bu yetiştirme işinin sonuçları, ne kadar iyi teşkilâtlandırılmış olsa da, memurların mesailerinin içinde bulunduğu maddî şartlara gereken dikkat atfedilmediği takdirde kolayca tesirsiz kalabilir. Kalemelerin modern teçhizat ve teşkilâtının, memurların verimi üzerinde kuvvetli psikolojik tepkisi vardır. Bu bilhassa hazinenin selâhiyetli servisine ait bir meseledir. Hükümet memurlarının iyi barındırılmış ve münasip surette teçhiz edilmiş olmasına itina etmelidir.

### Meslekî yetiştirmeye müteallik umumî teklifler

24 — Servisin muhtelif kadrolarına yeni alınmış memurlara tatbik edilecek umumî presipleri tetkik etmezden önce, staja temas etmemiz lâzımdır. Yeni alınanların yaptıkları staj, fikrimizce, şimdi olduğundan ziyade bir hakikat olmalıdır. Stajı sırasında, kendisine verilen işin ehil olmadığı anlaşılan memura, istidatlarına ve tabiatına daha uygun bir iş vermeye çalışılmalıdır. Bu tedbirler alındığı halde dahi staj ve yetiştirilmeleri sırasında iyi intibak edemeyen ve idare için hiç bir ehliyet gösteremeyen memurlar bulunabilir. Bu hallerde, bunların hem kendi menfaatleri hem de genel menfaat bakımından idareyi terketmeleri gerektiğini tahmin etmekteyiz.

### Yeni alman: İlk meslekî yetişme.

25 — Yeni gelen için, bir devlet dairesi - hatta küçük bir büro - nahos bir tesir yapar. İlk hissettiği intibaların büyük manası olabileceğinden, yeni gelenin girdiği servise şahsî yardımını getiriyor hissini edineceği şekilde kabul edilmesi çok arzu edilir. Tâli tedbirler yaşa ve memurun edinmiş olduğu ana tahsile göre değişirse de, umumiyetle tatbik edilmesi icab eder gibi görünen bazı prensipler vardır. İlk önce, servislerin mafevk makamlarının meşguliyetleri dolayısıyla ne tatil edilen ne de kısaltılan değişmez, etrafiyle uygun düşünülmüş bir formül ile yeni gelenleri karşılamaya memur birisi bulunmalıdır. Bundan sonra - bizim dikkatimizi çeken bir fikir olarak - yeni gelene kendisinin kabul edildiği idarede riayet edilen ananeler üzerinde ısrarla duran ve her bir memurdan beklenen nümune tarzı hareketi belirten bir vesika - bu Bakan veya servis şefi tarafından imzalanmış bir mektup olabilir - verilmesini arzu etmekteyiz. Bu suretle, yeni gelen, daha başlangıçta şeref ve haysiyetini korumak endişesinde olacağı bir servise, daha mühimmi, Krala ve topluluğa hizmetle vazifeli bir servise mensup olduğu duygusunu edinecektir. Üçüncü olarak, kolay okunabilir, idarî servisin tarihçe ve ödevlerini, kalemlerde iş teşkilâtına bir bakışı, cari olarak kullanılan teknik tedbirleri ve bir memurun idarî hayatına tesir etmesi mümkün olan esas kaidelerin tafsilâtını ihtiva eden bir

kitapçık da kendisine verilir. Bu neviden iptidai bir rehber, bilhassa resimli ve göz alıcı bir şekilde olursa önemli yardımı olur.

26 — Bundan sonra servisin günlük işine giriş gelir. Talebenin fiilen bir kalem işine başlamasından evvel kısa bir devre geçmelidir. Harpte yapılmış olan tecrübeler göstermiştir ki, bu müddet yeni gelene bir idarî büronun işlemesi hakkında umumî bir fikir vermek, kendi servisinin vazife ve teşkilâtına bir bakış ve meslek sırrı, disiplin ve ilâhırı bakımından bir devlet dairesinin çalışması hakkında umumî bilgiler temini maksadıyla verilecek bir seri dersle doldurulmalıdır.

Kursların program ve müddetleri bir sınıftan diğerine göre değişir. Bu iki nokta zaten bu raporun ikinci kısmında ehemmiyetle münakaşa edilmektedir.

27 — Kursun sonunda, talebe yetişmesinin ikinci safhasını karşılamaya hazırdır. Bu safha, Kısmen (bazı sınıflar için tamamen) ihtimamla seçilmiş bir iş hakkında, tecrübeli ve selâhiyetli bir zat tarafından temin edilen şahsî öğretimden ibarettir. Bununla beraber, ne öğretmenin ne de talebenin bütün vakitlerini fiilen bir işe tahsis edemeyeceklerini kabul etmek gerektir. Meslekî yetiştirme servisin bir kısım işi olarak telâkki edilmeli ve bütün Zatişlerine müteallik bütçede tamamiyle hesaba katılmalıdır. (Meslekî yetiştirme) faydasız değil, bilâkis sağlam bir idarenin bizzat ruhudur.

#### **Memurların nakillerini geliştirmeye matuf hususî yetiştirme**

28 — Buraya kadar başlangıçtaki iş için genç memuru yetiştirme hususunu tetkik ettik. Fakat projemiz bu memura sonraki işini veya diğer bir işi yapmak imkânını sağlayacak bir yetismeyi de derpiş etmelidir. Binaenaleyh, hedefi memurların bir vazifeden diğer birine (yani muhakkak surette bir terfii icab ettirmeyen diğer bir işe) nakledilmesini kolaylaştıran hususî yetiştirme ile silsilei meratıpte daha yüksek mevkilere terfii sağlamaya matuf yetiştirmenin daha büyük bir dikkatle tetkik edilmesi lâzımdır.

29 — Biz, servis içinde olduğu kadar idarenin bütünü içinde de harekete çok ehemmiyet vermekteyiz. Bu şeklin fert için iyi olduğu gibi zamanla, idare için de iyi olduğu anlaşılır. Bu, vazifenin alışılmış "routinier" ve yeknesak olduğu yerlerde bilhassa önemlidir. Geçici olduğu muhakkak olan güçlük tecrübeli bir memurun yer değiştirmesi ile yerine bir müptedinin getirilmesinden ibarettir. Bununla beraber şahsî kabiliyetin inkişafı, teşkilâtın kısa vadeli ihtiyaçlarına feda edilmemelidir. Bu uygunsuzluğu cepheden karşılamalı ve bilhassa meslek başlangıcında iyi tanzim edilmiş

bir plânla memurlar servisten servise nakledilmelidir. Bu değiştirmeler dereceden dereceye ve daireden daireye farklı olacaktır.

30 — Bir servis içinde memurların yer değiştirmelerinin esaslı hatalarının merkezden hareket ederek dışarıya doğru daha mütekâsif bir şekil alması gerektiğini belirtmek yerinde olur. Bölge veya yarı bölge teşkilâtı olan servislerde bu tekâmül bil'amel tatbik edilebilir ve meslekî yetiştirme bakımından ancak iyi sonuçlar verebilir. Taşrada edinilen tecrübe idareyi canladırır. Bir memur için halkın görüşünü sahih olarak takdir edebilmenin lüzumu üzerinde daha evvel ısrar edilmiş bulunmaktadır. Bu takdir imkânı, inkişaf edebilmek için, memurun daimî surette idare edilenlerle, ticaret ve sanayi mümessilleri ve mahallî makamlarla temas halinde bulunduğu merkezden uzak bir bürodan daha müsait bir zemin bulamaz. Bunun içindir ki, elverişli kolaylıklarla mücehhez Bakanlıklardan merkez servisleriyle dış servisler arasında, ilk servis yıllarında selâhiyetli memur teatisi için iktidarlarındaki her şeyi yapmalarını ısrarla talep ediyoruz.

31 — Üçüncü hareket nevi bir Bakanlık dairesinden diğerine yapılanlardır. Bu esasa göre, yer değiştirmeler için genel bir plân tertibi kabil değildir. Ancak, bu yer değiştirmeler mümkün olduğunda, memurun intibak kabiliyetini desteklemektedir. Normal zamanlarda bu neviden yer değiştirmeler az yapılmaktadır. Her halde, heyeti umumiyesiyle idarenin daha büyük bir memur hareketine imkân vermek maksadiyle, büyük idareler arasında mevcut maniaların yumuşamasında fayda bulacağını tahmin etmekteyiz. Bu meseleye 58. 59 ve 115 inci paragraflarda tekrar temas edeceğiz.

#### Nezaret ve mürakabe vazifeleri için hususî yetiştirme

32 — Her meslekte bir üst dereceye ilk tayin, ekseriya diğer şahısların kontrolünü icap ettirir ve biz bu hususî meslekî yetiştirme ile ilgili olarak tedbirler alınması için ısrar ediyoruz. Ferdî parlak bir çalışma, diğer memurların nezaret etmek için bir kabiliyet teminatı teşkil etmez. şu halde, emri altında memurların bulunduğu bir mevki işgal eden veya işgal etmek üzere bulunan her memur, (surveillance=nezaret) işlerinin mahiyetini anlaması için yardım etmek gerekmektedir. Bu gibi mevkileri işgal edecek olanların hilkat ve temayül bakımından ehliyetli bulunmalarının ilk esaslı şart olduğu aşikârdır. Meslekî yetiştirme bakımından her memurun bir nezaret mevkiine tayin edilmezden evvel mümkün oldukça bu mevkide tecrübeye tabi tutulması arzu edilir.

Bundan başka, her halde, yeni tayin edilen veya namzet olan nazariyatçıya rehberlik edilmesi ve emrindeki memurlara yapacağı muamele

hakkında nasihatlar verilmesi için hususî tedbirler alınması zaruridir. Bazı idareler ve bazı firmalar memurlara nazaret etmenin ana prensiplerini öğretmiş bulunmaktadır. Bizde bunun tamim edilmesi gerektiğini tahmin etmekteyiz. Bu maksatla, mutahassıslar tarafından konferansların verileceği ve guruplar arasında münakaşaların yapılacağı az mevcutlu sınıflarla kısa süreli kurslar teşkil edilmesini Bakanlık dairelerine tavsiye ederiz. Bu fikir ikinci kısımda daha etraflı olarak anlatılmıştır.

33 — Gurupların murakabe ve nezaret dışında idarenin Establisement Work diye adlandırdığı yani Zat işleri Müdürlüğü ve servislerin idarî teşkilâtı meseleleri mevcut bulunmaktadır. Bu işleri icra eden memurların vazifeleri her hangi bir meslekî yetiştirme projesinin muvaffak olması bakımından ehemmiyetlidir. Ve vazifelerinin ifasında lüzumlu bilgileri edinmek imkânını sağlamak üzere bu sınıf şef ve memurlara her türlü kolaylığın gösterilmesi gerekmektedir.

Teşkilât ve usuller meselesi son zamanlarda dikkatle tetkik edilmiş ve usul işlerini idare edecek veya bu işlerin idaresine iştirak edebilecek tir. Ve şimdi, Hazine, kendi servislerine döndüklerinde teşkilâtlandırma ve usul işlerini idare edecek veya bu işlerin idaresine iştirak edebilecek kabiliyette erkek ve kadınlar yetiştirmek üzere üstün kadrolara mensup bulunanları da ihtiva eden hususî surette seçilmiş memurlar üzerinde denemelere girişmiş bulunmaktadır. Bu suretle girişilen gayreti müsait karşılıyor ve bunun, şartlar uygun oldukça, daima gelişerek yürüyeceğine ve üstün ve diğer kadrolar memurlarının meslekî yetiştirilmesinde gittikçe daha önemli rol oynayacağına inanıyoruz. Fakat yapılacak daha çok iş vardır. Zat işleri meselelerinin tetkiki şimdiye kadar fena gitmemiştir. Ve teşkilât hususunda en yeni usulleri kullanması gereken idarecinin bu sahada öğreneceği daha bir çok şeyler vardır. Meselâ, Zat işleri servisine tayin edilmiş bir memur, oldukça ihtisaslaşmış bir tekniğin gerektirdiği bilgilerin hepsini, şimdikinden daha ziyade faydalanabilecek bir şekilde mütalâa etmek imkânını bulabilmelidir. Bu sebepten Zatişleri bir idarî teşkilâtlandırma ile ödevli memurlar da dahil olmak üzere memur gurubu toplantıları ile konferanslara, bazı hususî sahalarda zuhur eden şaşırtıcı meselelerin tetkiki için, hazinenin himayesinde tetkik gurupları teşkili gibi tecrübelerin genişletilmesine taraftar bulunuyoruz. İlerlemeği seven büyük ticaret şirketleri zat işleri idarelerine ilgilenenler arasında muntazam temaslari teşvik edici mahiyette her şeyi de tavsiye etmekteyiz. Servisteki memurları kontrol etmeyi icabettirecek üstün mevkilere yükselmek için zat işleri servisi içinde yapılacak yetiştirme çok arzu edilir bir hazırlıktır.



## TALİ MESLEKİ YETİŞTİRME

34 — Meslekî yetiştirme zekâyı genişletmeye matuf olmalıdır. Bu neticeye ya Bakanlık dairesi içinde tâli vasıflı bir umumî yetiştirme ya münhasıran meslekî veya kültürel veyahut akademik munzam bir talimle erişilebilir. Dairelerin sabit gayesi bu tâli yetiştirme olmalıdır. Ve bu hususta terakki sever iş muhitlerinde ve idarede bunun tatbikinin en iyi muvaffak olduğu yerlerde takip edilen usullerin tetkikiyle kıymetli pek çok malûmat toplanabilir.

35 — Bize malûmat veren bazı zevat, fertleri tatbikat hayatında yetiştirmek üzere müteaddit ve muhtelif usuller teklif ettiler. Bu usullerin hepsi memurlara, mensup oldukları işin yürüyüşünü daha iyi anlatmağa çalışmaktadır. Meselâ: ticaret ve sanayi âleminde noktai nazar mübadelesi için haftalık toplantılar tertip edilmesi, idareciler tarafından konuşmalar yapılması, teşebbüsün gidişi hakkında muayyen zamanlarda tanzim edilen raporlar gibi; işlerin gidişi hakkında malumattar edilirlerse memurların ilgi ve veriminin artacağı tabiidir. Bu usulün idarede tatbik edildiği zaman, isabetli olduğu görülmüştür. Binnetice, komite, takip edilen gaye ve elde edilen neticelere taallûk edecek surette memurlara bürolarının işleri hakkında daimî bir şekilde mümkün olduğu kadar fazla malûmat verilmesi usulünün kabul edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu bilgi muhtelif şekillerde verilebilir: Konferans şeklinde, risale (bulletin) yayınlamak suretiyle ve her hangi hususî bir politikanın tatbik edilmesi yüzünden zuhur eden güçlükler hakkında sözlü münakaşalarla.

36 — Tabirin en geniş manasiyle meslekî yetiştirmeye gerekli vasıtalarından olduğunu zannettiğimiz, servis içinde bir yevmiye journal yazılması ve tutulması gibi başka usullerde mevcuttur. Harpten evvel posta idaresi tarafından bu büyük idarenin faaliyetini göstermek üzere yayınladığı gibi bir aylık mecmua kuvvetli bir yardım teşkil edebilir. Faaliyetinin nevi ve teşkilâtının genişliği böyle bir yeniliğe müsait olan idarî kısımlardan hususî bir gazetenin yayınlanmasını görmeği arzu ederiz. Yine her şubenin unsurları şube faaliyet muhitine müteallik iyi techiz edilmiş ve çekici bir kütüphaneye sahip olmasını da arzu etmekteyiz. Bu neviden tedbirler bütçe kaygısıyla kösteklenmemelidirler; meslekî yetiştirme için sarfedilen para kârlı bir işe yatırılmış paradır.

37 — Başka yerlerde olduğu kadar idarede yapılan tecrübe de göstermiştir ki meslekî yetiştirme için sinema faydalı olarak idarede daha umumi bir şekilde kullanılabilir. Bunda sinemanın arzettiği imkânlarla aç-

lan geniş bir faaliyet sahası vardır. Ve bir mevzuu bir talebeye anlatmak ve mevzuu onun iktidarı sahasına sokmak için daha canlı tarz mevcut değildir.

38 — Servisin muhtelif şube ve kısımlarına yapılacak ziyaretler her sınıf memur için faydalı olabilir. Diğer Bakanlık dairelerine veya hususî teşebbüslere yapılacak ziyaretler, kendi servisleri dışındaki faaliyetle sıkı temasta olan yüksek kadro memurlarının veya mutahassısların ufuklarını genişletmeye yardım edebilir.

### TAMAMLAYICI ÖĞRETİM

39 — Bakanlık daireleri memurlarını bir muhasebe servisinde çalışan için muhasebe işlerinin alâkasına göre istatistik gibi meslekî bir kıymeti olan tali ehliyetler edinmeğe teşvik etmelidirler. Bu memurlara tetebbuları için (serbest saat ve ilâh... gibi) kolaylıklar gösterilmesini değil, fakat, idarece tasdik edilmiş hallerde bir mülâkat verilmesini de tavsiye etmekteyiz.

40 — Meslekî olmıyan tamamlayıcı öğretim oldukça farklı bir temel üzerine dayanmaktadır. İş âleminde edindiğimiz malûmattan anlaşıldığına göre yeni işe alınan kimse muhtelif şekillerde yardım görerek bilhassa kendi kendine tekâmül etmeğe teşvik olunmaktadır. İdarenin işe alma sisteminde genel eğitimin bütün derecelerine müracaat edildiği için - ki, bu böyle olmaktadır- bu nevi tedbire olan lüzum azalmaktadır. Bununla beraber idare için de meslekî olmıyan öğretim için halen yapılan kolaylık misalleri bulunmaktadır. İdarenin tamamlayıcı öğretim heyeti geniş faaliyeti hakkında bize malûmat verdi, bizde, Londra'da genç erkek ve genç kızları kendisi tarafından tertip ve masrafları tediye edilen kurslar'da, bilgilerini tamamlamaya mecbur kılan posta idaresi tarafından alınmış olup her rütbe ve yaş için umumî ve meslekî tamamlayıcı öğretim lehine kuvvetli bir hareket gösteren tedbirleri tetkik ettik. Daire tarafından teşvik edilen ve eğitim makamlarının meccanî yardımlarına mazhar olan bu hareket tam muvaffakiyete erişmiştir.

41 — Bu hareketlerin ilerideki gelişmeleri bilhassa eğitim hususundaki genel politikaya bağlıdır. Hükûmet iş saatleri içinde yapılan tamamlayıcı öğretim derslerini, 18 yaşına kadar mecburî kılmak niyetindedir. Bu politikanın bütün memlekette tahakkuk edebilmesi için zaman lâzım olmakla beraber, hükûmetin iş veren sıfatiyle hemen muhasematın tatilinden sonra mümkün olur olmaz, servislerin içinde, onsekiz yaşına kadar

bütün derecelerdeki memurlar için mecburî öğretim programları tertip ederek hareketlendirmesini tavsiye ederiz.

42 — Bu yaştan sonra; meslekî olmıyan tamamlayıcı öğretim işi, masrafları kendisine aid olmak üzere, fert tarafından ele alınmalıdır; hükümet tedbirler almak ve ihtiyaç halinde kolaylıklar göstermek suretiyle yardım edebilir. Bu neviden tekâmülün bütün mes'uliyetlerinin idareye tahmil edilmesi teklif edilmemektedir. Bununla beraber, tamamlayıcı öğretim hususunda yirmi senedenberi idare tarafından elde edilen şayanı hayret başarı tam bir takdire mazhar olduğuna göre, bu kısmın mesuliyetinin büsbütün isteğe bırakılması da bizi tatmin etmiyecektir. Mes'uliyetin millî Whitley konseyine tahmil edilmesi makul olur. Bunun için tamamlayıcı eğitim konseyinin resmen yardım ve bu işin nazaretini üzerine alma imkânlarıyla, müsbet halde bu yardım ve kontrolün şekillerini tetkik etmeği millî Whitley konseyine tavsiye etmekteyiz.

### Mütemerkiz meslekî yetiştirme

43 — Bize göre memurların muhtaç oldukları meslekî yetişme meselesinin muhtelif veçhelerini yukarıdaki paragraflarda açıkladıktan sonra üniversite tipinde merkezleşmiş bir meslekî öğretime yani bir mektepte veya bir yüksek öğretim kurulunda gösterilecek bir meslekî öğretime bize tayin edilen çerçeve içinde yer olup olmadığını ve böyle bir öğretim gerektiği takdirde idarenin bu hususta diğer şubelere ne dereceye kadar iltihak edebileceğini kendi kendimize sormak zorundayız.

44 — Programımız bir yüksek idare mektebi ihdas etmek imkânlarını tetkik etmeliğimizi gerektirmektedir. Aynı zamanda; bu neviden bir mektebin muhtelif şekiller iktisap edebileceğini de kabul ediyoruz.

Tabir de henüz sarîh manasını almış değildir. Bu, halk efkârında gayri vazîh olarak, subayların kurmaydaki vazifelerini yapmak için gereken bilgileri öğrendikleri harp okuluna benzetilmektedir ki, bu benzeyişle iktifa edilirse, yüksek idare okulu, idarede bulabileceği tatbik derecesine göre, yalnız yüksek memuriyetlere erişmek isteyenler için olacaktır. Toplanılan fikirler, meseleyi şu şekilde mütalâa etmemizi gerektirdi. Mesele iki şık ihtiva etmektedir:

a) Bütün krallık servisleri mensuplarının, seçilerek kabul edilecekleri hükümet tarafından kurulmuş bir mektep;

b) Kendi muhitlerinde, yüksek mes'uliyetli mevkiiler işgal etmek üzere üstün, dikkate şayan kabiliyet göstermiş olan 28 ilâ 34 yaşındaki genç erkek ve kadınların, beş ay süren bir kurs programı takip etmek üzere, ya-

tılı olarak girebilecekleri ve bazı hususî sınaî, ticarî ve diğer alâkalıların yardımıyla kurulacak olan bir yüksek millî idare mektebi.

Bununla beraber, yüksek memur yetiştirmek üzere kurulacağından “Yüksek İdare Mektebi” adıyla anılacak büsbütün başka şekil bir kurul da teklif edebiliriz.

45 — Bunun tatbik edilemez olduğu neticesine varmak için, bütün memurların meslekî öğretiminin gösterileceği bir merkez kurulu düşüncesini zikretmek kâfidir. Her yıl idareye girenler o kadar çok sayıda (binlerle yayılmaktadırlar) bütün ülke üzerinde o kadar dağınık o kadar değişik işlerle meşguldürler ki, bir tek kurul bunların hepsini birleştiremez. Bundan başka, tesbit ettiğimiz şekilde, -idare kalemlerinde carî olan ameliyata alıştırmak, başarılabacak işe müteallik öğretim, meslekî talî yetiştirme, tamamlayıcı öğretim - *memur yetiştirme şartları umumiyetle Bakanlık idaresi içinde toplanmıştır. Meslekî yetiştirme burada (Bakanlık dairesi içinde) kolaylıkla ve filen memurun mensup olduğu daire tarafından ya münferiden veya özel bir mektepte, tamamlayıcı öğretime gelince mevcut kurullar veya diğer vasıtalarla temin edilmektedir. Netice itibariyle, hiç bir şey mütemerkiz veya bir müessesede meslekî yetiştirmeyi zarurî kılmamaktadır. Bu, düşünce büro memurları bakımından hiç bir istisna kabul etmemektedir. Üstün kadrolar ile, müstahdem (Commis) kadroları ve meslekî kadrolar için ise müstesnalar fikrimize göre, çok mahduttur. Paragraf 71 de müstahdemler (Commis'ler) için gördüğümüz istisnalara bakınız.*

46 — Üst memur (Administrative Officer) in durumu bir az farklıdır. Bu derecenin namzetlerinin hepsi, servisi ne olursa olsun, idarenin mahiyeti ve yürütme usulleri hakkında çok geniş bir bilgi edinmelidirler. Bu lüzumlu bilgileri vermek üzere merkezi bir teşekkülün lüzumunu hakikaten hissetmekteyiz. Böyle bir teşekkül daha sonra, müşterek meseleleri münakaşa ve tetkik etmek üzere idarecileri toplamak suretiyle çok faydalı bir rol oynayabilecek durumda olmalıdır. Bununla beraber düşüncelerimizin, yukarıda temas ettiğimiz bir yüksek okul taraftarlarının düşünceleriyle tamamen mutabakat halinde olmadığını müşahede etmiş bulunuyoruz. İlk önce, derpiş etmekte olduğumuz meslekî yetiştirme bir kaç yıl tecrübeden sonra terfi etmek üzere seçilmiş şahıslar için değil bilhassa yeni alınmış olanlar içindir. Sonra, memurlarla diğer meslek sahipleri ve bilhassa ticaret ve sanayidekiler arasında teması teşvik etmeğe samimiyetle taraftar olmakla beraber, müşterek bir idare öğretim kurulu ile temasların daha iyi sağlanacağını zannetmiyoruz. Aynı zamanda iş âlemi ve

idare için müsterek bir idare öğretim usulünün dayanabileceği sağlam bir temel bulmak çok güçtür ve -ikinci kısımda görüleceği gibi yeni gelene idarenin yürütümü bakımından bir çok şeyler öğretilbileceğini tahmin etmekle beraber, teklif ettiğimiz neviden bir mektep, dersler ve bunların tealluk ettiği hususlar faydalı olmayacak kadar çok ihtisaslaşmıştır. Toplanılan malûmattan, böyle bir kurulun nihayet büro işleriyle meşgul olan bir ticaret mektebine inkilâp etmesi gibi bir tehlike gösterdiği ve bahis mevzuu olan meslekî yetişmenin, aynı zamanda ticaret ve idareye yarayacak surette umumileştirilmiş idare öğretimiyle birleştiği takdirde, idarenin yürütücüsünün halledeceği meselelerin mahiyetini ve icra şeklini anlamasına yardım için hakikî bir fırsat kaybedilmiş olacağı neticesi çıkarılmıştır.

47 — Netice itibariyle hükûmete, şimdiye kadar ısrarla müdafaa edilen şekilde bir yüksek idare okulu ihdasına iştirak etmesini tavsiye edemekteyiz. Aşağıda raporumuzda teklif edilen merkezleştirilmiş öğretim projesi idare tarafında ele alınmalı, ve bunun gelişerek tali meslekî yetiştirmeğe bağlı diğer bazı gayelere erişmeye yarayacağını ümid ediyor isek de, bilhassa üstün kadrolara yeni alınmış namzetlere tatbik edilmelidir. Aynı zamanda, idare, memurlar sahasında alınabilecek yeni tedbirlere ilgisizlenmemelidir. Şayet, bir yüksek millî idare okulu da kurulursa, burada kursları takip etmek üzere memur ayrılması yerinde olacaktır. Bu, elde edilen neticelerin ışığı altında aksaklıkların tashihine imkân verecek bir tecrübe olacaktır. Otuzuna erişmiş ve mes'uliyeti olan fert hakkındaki şahsî düşüncelerimiz yüksek idare okulu taraftarlarının düşüncelerinden biraz farklıdır. Bir ferdin meslek hayatının bir anında tam bir değişikliğin faydalı olacağına samimi olarak inanıyoruz; fakat bu hedefe başka vasıtalarla erişilebilir. Yüksek mes'uliyetli makamlar işgal edecekleri, tetkik veya yabancı memleketlere seyahat gibi muhtelif şekillerde, uzun süreli mezuniyet verilmesini tavsiye etmekteyiz. Bu teklif 114 ve 115 inci paragraflarda izah edilmiştir.

## İKİNCİ KISIM

### Umumî prensiplerin muhtelif idare kadrolarına tatbiki

48 — Taslak haline getirilmiş olan tekliflerin tam tatbiki tabii olarak bir sınıftan diğerine göre değişir. Bunun için, bilhassa şu üç büyük ana kategoriye göre bunlara müteallik bazı izahata girişmek lüzumlu görünmektedir: Kalem memurları kadrosu, müstahdemler (Commis) kadrosu

ve üstün kadrolar. O kadar çok teferruata girmemekle beraber teknik ve meslekî kadrolar'la, daktilolar kadrosuna da temas edeceğiz. Aşağıdaki paragraflar her ne kadar komitenin görüşlerini gösteriyor ise de, tavsiye edilen umumî prensiplerin tatbik edilmesi ve bunların kendi servislerinin şartlarına uydurulması hususlarının bizzat Bakanlık İdarelerine ait olduğu tabiidir. Bu, şartları bir daireden diğerine göre çok değişen bilhassa kalem memurları kadrosuna ve müstahdemler (Commis) kadrosuna teallük eder.

### Kalem Memurları kadrosu

49 — 1939 yılında, kalem memurları kadrosunda tahminen 65000 memur ve 17000 civarında da yardımcı memur bulunmakta idi. Memuriyetlere alma, 16 ilâ 17 yaşındaki (küçük müstahdemler Agents subalternes) arasından müsabaka ile seçilenlere tahsis edilen mahdut memuriyetlerle; idareye mensup memurlar için yaş haddinin bir miktar uzatılmasıyla) namzetler arasından umumî müsabaka ve servisi içinde tayin yoluyla yapılmakta idi. Bu sınıfa, mukayyit (Clerical assistants - expeditionnaires) lerin vazifeleri haricindeki bütün kalem işleri tevdi edilmektedir (paragraf 62), meselâ: hususî hallerin tetkiki ve sarîh talimat gereğince münazaah olmiyan hesapların kontrolü; tayin edilmiş bulunan şekillerde istatistiğin unsurlarının hazırlanması; proje ve tahlillerin basit şekilde kaleme alınması; mukayyitlerin işlerine nezaret.

50 — Meslekî yetiştirme bakımından her kese açık bir müsabaka (open competition) neticesinde bu sınıfa giren namzetlerle esasen seçilmiş veya tayin edilmiş (limited competition) veyahut terfi eden namzetler arasında bir tefrik yapmağa bir sebep görmemekteyiz.

### Hususî bir iş için meslekî yetiştirme

#### Umumî malûmat verme (mise au courant)

51 — Bazı Bakanlık daireleri yeni memur grupları için büroların teşkilâtı ve usulleri hakkında hazırlayıcı konuşmalar yapılan merkezler kurmaktadırlar. Bu şekilde, harpten beri iş ve Millî hizmet Bakanlığı, bölge bürolarının bulunduğu yerlerde, kurduğu işçi servisinden bir memurun nezareti altında üç gün verilen konferanslarda bulunan yeni alınmış 15 ilâ 2 memurluk sınıflar ihtiva eden meslekî yetiştirme merkezleri kurmuştur. İaşe Bakanlığı da, kalem memurları kadrosuna yeni alınmış memurlar için, bunlara büyük bir hükümet dairesinin işleme şekli,

İaşe Bakanlığının işleme şekli, İaşe Bakanlığın vazifeleri ve teşkilâtı ve hükümetin esaslı mekanizmasının büyük hatları hakkında bir fikir vermek üzere altı gün süreli kurslar tertip etmiştir. Harbiye ve Hava Bakanlıklarının da buna benzer mektepleri vardır. Emeklilik Bakanlığında (Ministère des pensions) yeni memurlar sicil kaleminde üstün kadrodan bir memur (Senior Staff Officer) tarafından kabul edilmekte ve bir meslekî yetiştirme merkezine tayin edilmezden evvel Bakanlığın vazifeleri teşkilâtı ve işletme tarzı kendilerine öğretilmektedir.

52 — Komite yeni memurun derhal işinin başına yerleştirilmemesi icap ettiği mütalâasındadır. Daha evvel de söylediğimiz gibi, yeni memurun gelişi için bir şey tertip etmek psikolojik bakımdan mühimdir. Umumî olarak, memur sınıfına girenlerin hepsinin evvelâ, üç ilâ altı günlük bir staj yapacakları bir kabul merkezine sevk olunmaları temenni olunur. Bakanlık daireleri, dairenin bünyesi, kayıt ve tescil bürosunun vazifeleri ve tasnif mekanizması hakkında, telefon kullanma ve basit notlar yazmayı pratik şekillerde öğretmeyi de içine alan münasip nümuneler de gösterilmek suretiyle konuşma ve münakaşalar tertip etmektedir.

#### Şahsî öğretim (Instruction personnelle)

53 — Hususî neviden bir iş öğretme olarak ikinci sınıf için bir meslekî yetiştirme okulu kurulması imkânını tetkik ettik ve bütün büro muamelelerini içine alan bir program tertip edilemeyeceği ve her halde bu muamelelerin pek çok oldukları için tertip ve tanzim edilemeyeceği neticesine vardık. Bu mesele her Bakanlık dairesi tarafından mütalâa edilmelidir. Aynı ayrı muamele görmesi gereken üç büyük sınıf sayılmakla beraber - aşağıdaki üç paragrafta görüleceği gibi - bunların müşterek bir prensipleri vardır ki, o da yeni gelenin meslekî yetiştirilmesi için metodlu bir proje mevcut olmadığı halde, her yeni gelenin yanına başına güya bir öğretici koymak tedbirinin bertaraf edilmesidir.

54 — Önce memurlar (Clerical Officers) ve buna mümasil derecede olup halkla temas halinde bulunan, İş Bakanlığının işçi şubesi memurları veya sosyal yardım (Assistane Boord) memurları gibi memurlar vardır. Gişe memurları yetiştirme bakımından harpten evvel posta idaresinin edindiği tecrübelerden, bu neviden bir yetiştirme için büyük faydalar temin edilebilir. Gişe memurları mektebinin temel prensibi şu idi: Realist ve pratik bir yetiştirme zarureti. Mektep şayanı dikkat bir şekilde tasarlanmıştı. Burada bütün teferruatıyla bir postahane gişeleri görülebilirdi. Aydınlik ve çekici sınıfların duvarlarında grafikler ve kullanılmakta olan muhtelif vesikaların örnekleri teşhir edilmekte idi. Harpten önce her sı-

nıfta sekiz talebe bulunuyor ve kurslar yirmi hafta sürüyordu. Doğrudan doğruya öğretim, pratik bir telgraf stajı için aralıklanarak, konferanslar mektepte amelî çalışmalar, posta gişelerinde fiili hizmet ve posta idaresinin diğer şubelerini ziyaretten ibaret bulunuyordu. Hakikaten gişelerde hüküm süren havayı hatırlatan bir şekilde yapılan pratik çalışmalar projenin temelini teşkil ediyordu. Talebenin biri gişe memuru, bir diğeri de mektup, paket getiren ve pul, ufaklık para alan müşteri rolünü oynamakta idiler. Bu işte profesörlerinin mutahassıs olmaları kati olarak lüzumlu değildi. Bu işleri onları (profesörleri) uzun müddet bağlamıyordu. Bir müddet sonra, hakiki işle temas haline girmek üzere normal işlerine avdet ediyorlardı. Meslekî yetiştirme bitince talebe ve profesör karşılıklı münasebetlerini idame ediyorlardı. Bu sistem (diğer işlere uygun hale getirilmiş, basitleştirilmiş ve kısaltılmış şekilde) bu neviden bir işe yetiştirme için model olabilir. Bu, talebenin halk karşısında alacağı vaziyeti iktisap edebileceği usullerden biridir: Vazifesini sürat ve emniyetle ifa etmeği, gişenin öte tarafındaki şahsa yardım isteğiyle telif edecektir. Nihayet ve bilhassa sevimli ve neşeli bir tavır takınacaktır. Sinema halk muvacehesinde kullanılan iyi ve kötü usulleri kesin bir şekilde belirtilmesine imkân verebilir.

55 — İkinci kısım geniş ölçüde tekerrür eden bir iş gören kalem memurlarından mürekkeptir. Bu neviden bir iş için yetiştirme misali İş Bakanlığının müracaat bürosunda ve arşivlerinde bulunabilir. Bu model üzerine, meslekî yetiştirmenin bir öğrenim grubu ile muvazzaf bir nezaretçi veya öğretmen tarafından yapılmasını teklif etmekteyiz. Talebe ihtimamla tanzim edilmiş bir program gereğince işin bir nevinden ötekine önceki iş üzerinde yeter derecede sürat ve isabet sağladıktan sonra geçer. Bazı kalem işleri projeksiyon vasıtasıyla kolaylıkla öğrenilebilir. Daimî surette nazarî öğretim amelî iş ile karıştırılmış olacaktır. Bir talebeye öğretim grubu ancak tatminkâr derecede bir maharet seviyesine eriştiği zaman bırakılacaktır. Bu neviden bir meslekî öğretim, işin mahiyetine göre üç haftadan altı haftaya kadar süren bir devrenin sonundan evvel hakikî işin başlamamasını icabettirir.

56 — Nihayet, memurlar ayrı ayrı muhtelif servislerde ferdan çalıştıklarından, öğretim grupları tertip etmenin kabili tatbik olmadığı hal-ler de vardır. Bu neviden memurlar, daha ziyade ihtisaslaşmış bir vazifeye tayin edilmezden evvel umumî bir kayıt ve tescil servisinde hazırlayıcı bir meslekî yetiştirme kursuna tabi tutulmalıdırlar. Öğretim, yeni memuru yaptığı işin büronun umumî işlerine olan önemli tesiri hakkında ikna etmeği istihdaf edecektir. Kayıt işlerine müteallik meslekî yetiştirme, fih-



rist ve tasnif işlerinin prensipleriyle bunların, idarenin muhtelif ihtiyaçlarına göre tatbik şekilleri hakkında daha geniş bilgilerle tamamlanmalıdır. Kayıttan geçen vesai ki tetkik ederek dairenin faaliyeti hakkında bir fikir edinmesi için de ona (memura) yardım edilmelidir. Bir servise tayin edildiğinde, talebe, sabır ve pedagojik vasıflarıyla tanınmış bir arkadaşın ihtimamına tevdi edilir.

57 — Dış servislere dağılmış gruplar için, meslekî yetiştirmeye müteallik olmak üzere teklif edilen tedbirler bölge esası üzerine alınacak ve talebenin gezi ve bakım masraflarını hazine deruhte edecektir.

**Muhtelif işleri alâkadar eden ve memurların yer değiştirmeleri imkânını arttırmaya matuf olan meslekî yetiştirme.**

58 — Memurlar şimdi olduğundan daha kolaylıkla bir vazifeden diğerine nakledilebilmelidirler. Evvelce işaret ettiğimiz gibi bu harekete engel olanlardan biri nezaretcî memurların kendi memurlarından ayrılmaktan duydukları istikrahtır. Bu, zaman geçtikçe alışkanlık çamuruna gömülen memurların pek ziyade çoğalmasıyla neticelenmektedir. Servis menfaatinin her şeyden evvel düşünülmesi önemli olduğu gibi, servislerin muhtelif subelerinden geçiş programıyla memurların zekâ uyanıklık ve cevvaliyeti, müessirliği, yumuşaklık, (Souplesse) ve terfi kabiliyetleri arttırılmalıdır. Bazı Bakanlık dairelerinde son yıllar zarfında metodlu bir değiştirme usulünün tesis edilmesinden elde edilen neticeler bu politikanın pek yerinde olduğunu göstermektedir. Biz de, bunu düşünerek ilk öğretim (vetisme) devresinden sonra daire içinde bir kısımdan diğer bir kısma nakiller yapma prensibinin tatbik edilmesini tavsiye etmekteyiz. Bu nakiller, işin mahiyeti hesaba katılmakla beraber, normal şekilde beş seneyi geçmeyen aralıklarla yapılmalıdır. Teferruat her Bakanlık dairesinde bulunan Whitley konsevi nezdindeki memurun mümessilleriyle Bakanlığın hususî şartlarının ışığı altında tesbit olunur.

59 — Kalem memurları kadrosundan büyük sayıda memurların diğer bir Bakanlık dairesine nakil keyfiyetinin mucip olacağı tam bir iş ve muhit değişikliğini müsait bir şekilde karşılayacaklarına inanmak için sebepler vardır. Bu neviden her değişiklik kanaatimizce ilgili memurların umumî kabiliyetlerinin tekâmülünü mucip olacağından, bu mevzu meslekî yetiştirme mevzuu ile bağlıdır. Önemli carî işlerin memurlar tarafından sürat ve isabetle başarıldığı ve kalem işlerinin sürat ve isabetle başarılmasını istihdaf eden mükemmel bir meslekî yetiştirme programının mevcut bulunduğu bazı idareler vardır.

İşte bu idarelerde uzun iş süreleri yeknesaklık ve bıkkınlık doğurmak üzeredir. İdarenin heyeti umumiyesi itibariyle dairelerinde yetişmiş bir takım memurları kadrolarda boşalma vukua geldikçe diğer servislere muntazam bir şekilde nakletmeğe imkân verecek tedbirler tatbik edilmekle çok kazanacağından şüphe edilemez. Bu şekilde nakiller bizzat memurlar tarafından talep edildiği takdirde, bu memurların yeni servislerinde silsilei meratibin hangi derecesine girecekleri suali varit olur. Yürürlükte olan kaideye göre, geçmiş hizmet yıllarının sayısı ne olursa olsun bu memurlar derecelerin en az yüksekliğine kabul edilebilirler. Bu mevzu vazifemizin çerçevesini aşmakla beraber bu engeli iktiham etmek için bir çare bulunacağını ummaktayız.

### Nezaret vazifelerinin iyi ifasına matuf meslekî yetiştirme

60 — 32 inci paragraf diğer memurları kontrol etmeği icap ettiren mevkilere müteallik meslekî yetiştirmeye umumi olarak temas etmekte idi. Bu mesele, bilhassa kalem memurları üstün kadrosuna mensup memurlar (Higher Clerical Officers) için ehemmiyetle bahis mevzuudur. Emirleri altındaki memur sayısı ile işin mahiyeti bir Bakanlık dairesinden diğerine pek fazla değişmekte ise de, bu memurların başlıca vazifesi bir ekip idare etmektir. Binnetice tabi tutulacakları meslekî öğretim, nezaret prensiplerini ihtiva etmelidir. Bu neviden bir program, nezaretçiye terettüp eden vazifenin derin bir şekilde tetkik edilmesini ve ihtimamına tevdi edilen memurlarla malzemeyi en iyi tarzda kullanmak üzere kendisinin yönetilmesini ihtiva etmelidir. Her bir madunun zatî vasıflarına göre şu veya bu vazifeye verilmesi, yeni gelenlerin meslekî yetiştirilmelerini ve ilerleyişlerini kontrol, işin uygun bir şekilde ifasına nezaret etme, insiyatif ve cüreti teşvik etme imkânlarını sağlayacak usuller, memurların huzur ve istirahatleriyle ilgilenme ve diğer memurlar ve halkla münasebetlerde örneklik önemi. Kendilerinin tabi buldukları hususî şartlara göre teferruatın tesbit edilmesini dairelere bırakmaktayız. Bu gibi projeler ancak meslekî yetiştirme terfi hususunda iyi bir politika ile baş başa yürütüldüğü takdirde muvaffak olur.

### Tâli meslekî yetiştirme ve tamamlayıcı öğretim

61 — 34 üncü paragrafta başlayıp 42 nci paragrafta sona eren umumî tavsiyelerin bilhassa kalem memurları sınıfına kabili tatbik olduğunu tekrar etmekten başka bunlara ilâve edilecek bir şey yoktur.

### Mukayyitler (Expeditionnaires)

62 — Bu memuriyetler münhasran kadınlara tahsis edilmiş olduğundan 1939 yılında takriben 15.000 daimi mukayyit (expéditionnaires titulaires) ve 12.000 muvakkat mukayyit (Expéditionnaires non-titulaires) vardı. İşe almalar 16 ilâ 17 yaşlarındaki genç kızlar arasında müsabaka yoluyla yapılır. Veya normal olarak dört yıl süren tatmin edici bir stajdan sonra geçici memuriyetler verilirdi. Bu sınıf memurlara hazırlama ve kontrole tabi vazifelerin kontrolü kolay olanları verilmektedir. Basit riyazi hesaplar yapılması; en basit kayıt veya tescil işleri; muayyen talimat dairesinde evrak gönderilmesi ve büro makinalarının çalıştırılması.

63 — Umumî bir şekilde kalem memurları sınıfı için tasarlanmış olduğumuz tedbirler, küçük memurlar (subalterne) sınıfına ve bilhassa mukayyitlere de uymaktadır. Buna ilâve edilecek yegâne şey: Mukayyitler makinelerde çalıştıkları takdirde, dairelerine bağlı bir "mektep" de kendilerine gösterilen meslekî öğretim, kanaatimizce en tatmin edici öğretim şeklini teşkil etmektedir.

### Daktilolar kadrosu

64 — Bu gurup 1939 yılında, nazaretciler de dahil olmak üzere, takriben 12.000 daimî titulaires ve 3.000 muvakkat non-titulaires memur ihtiva etmekte idi. Daimilerin yarısına ve muvakkatlerin üçte ikisine yakın kısmı stenografi bilmeyen daktilo veya daktilo müstahdem (Copying - typists and clerk - Typists) idi. İşe alma on altı buçukla yirmi beş yaşları arasında kadın namzetler arasında açılan müsabaka imtihanlarıyla yapılmakta idi. Steno - daktilografların işe alınmaları yalnız hizmetteki daktilolar arasında açılan mahdut müsabaka imtihanları yoluyla sağlanmakta idi.

65 — Harpten beri, geçici daktiloların seviyesi mütefavit bir manzara arz etmeğe başlamış ve bazı hallerde işçi kifayetsizliği arttıkça çok aşağı düşmüştür. Bu şartlar karşısında, hazine 1941 yılında muhtelif işçi bulma servislerine daktilolar için meslekî yetiştirme okulları kurulmasını tavsiye etmiş, ve rekabeti teşvik için bir mülâkat sistemi tertip eylemiştir. Takip edilen gaye yalnız müptedileri yetiştirmekten ibaret değil, servisteki kifayetsizleri yeniden kurslar takip ettirerek yetiştirmektir. Bu kursların müddeti tabii olarak talebenin maharetine ve terakkisine göre değişmekte ise de, sonuç daktilolar seviyesinin kayda değer şekilde yükselmesiyle tezahür etti.

66 — Steno - daktilo ve daktilolar için meslekî yetiştirme okullarının daimî teşekküller olarak kalıp kalmamaları gerektiğini öğrenmek üzere meseleyi tetkik ettik. Asıl güçlük hakikati halde işe almaktır. Umumî bilgisi tam olmayan bir genç kızdan iyi bir daktilo yapmak kabil değildir ve harpten sonra daha iyi bilgiye sahip ve daha yüksek teknik seviyede yeni daktilolar alınmasına gayret olunmalıdır. Bundan sonra, idarenin usulleri hakkında bir kaç ders ile belki de stenograf olmayı arzu edenlere bir kaç hususî kurs ve daha sonra da tekâmül kursları kifayet edecektir. Bununla beraber, harpten sonra durum, matlup seviyeyi haiz yeter sayıda namzet bulunamayacak şekilde devam ederse, idarenin şimdi tatbik edilmekte olan idareye girişten itibaren meslekî yetiştirme sistemini elinde yeter derecede ehliyetli memur ihtiyatı oluncaya kadar, tatbika devam etmesi gerekeceği aşikârdır.

67 — Kâtiplik mevkilerinde çalıştırılan daktilolar hariç tutulursa, umumî olarak daktilolar kadrosunda çalıştırılanlar için başka bir şey tavsiye etmiyeceğiz.

Kâtiplik vazifelerinden birine namzet olan genç kız, önceden reper-tuar işleri, tasnif, telefon, kayıt, kütüphane, ziyaretçi kabulü, ilâh... bakımından hususî bir yetiştirmeğe tabi tutulmalıdır.

68 — En son olarak, daktilolara nezaretçilik halinde, nezaret vazifelerine yetiştirme hususu ehemmiyeti haizdir. Bu yetiştirme tayinden evvel yapılmalıdır. (Yetiştirme) memur idaresi esas bilgilerine, iş tevziine, verimi kontrol yoluyla vazifelerin âdilâne taksimine ve nihayet makinaların ve modern malzemenin uygun bir şekilde kullanılmasına matuf olacaktır. Bunun merkezî bir şekilde tertip edilmekte daha faydalı olacağı kuvvetle muhtemeldir.

### Müstahdemler kadrosu (Cadre des Commis)

69 — 1939 da müstahdemler (Commis) umumî kadrosu tahminen 5.000 memur ihtiva etmekte idi. İşe alma, (askerî hizmet ve daimî memurlar (Agents titularires) için yaş haddi uzatılarak) 18 - 19 yaşlarındaki namzetler arasında açılan müsabaka imtihanları yoluyla veya servis içinde tayin suretiyle yapılmakta idi. Bu kadroya muhasebe ve levazım servisleriyle idarenin diğer ihtisas şubelerinin daha ince vazifeleri tevdi edilmektedir. Bu iş, kadronun küçük memurları (agents subalternes) için, yürürlükteki kaidelerin açıkça tatbik edilmedikleri tâli derecede önemli hususî hallerin tetkiki, daha önemli meselelerin hazırlık tahkikatları ve küçük iş gruplarının seri tetkiki gibi geniş bir sahayı içine alır. Kadronun

üstün memurları dahilî teşkilât ve kontrol meseleleriyle, cari veya mutasavver işler dolayısıyla zuhur eden önemli meselelerin tesviyesiyle meşgul olurlar. Ve önemli muamelelerin mesuliyetini yüklenirler. Harpten sonraki idare müstahdem (Commis) kadrosuna, bazı dairelere şimdiden yapıldığı gibi, daha umumî vasıflı vazifeler tevdi ederse, tabi tutulacağı meslekî yetiştirme bundan sonraki paragraflarda teklif edilenlerden daha az ihtisaslaşmış olabilir ve daha ileride üstün kadrolar için yapılan tekliflere daha ziyade yaklaşabilir.

70 — Müstahdemler, (Commis) umumî kadrosundan başka, şu veya bu Bakanlık dairesinde vergi matrahlarıyla vazifelendirilmiş memurlar, gümrük istihlâk memurları ve ilâh... gibi hususî kadrolara mensup müstahdemler vardır. Bunların sayıları 1939 yılında takriben 14.000 adedine yükselmekte idi. İdarenin müstahdemleri hakkındaki etüdümüz umumî kadro müstahdemlerini istihdaf etmekle beraber, tavsiyelerimizden bir çoğu bu hususî kadrolar memurlarının ihtiyaçlarına da intibak edebilir.

71 — Müstahdemler kadrosunun kendilerine mahsus bir vasfı vardır: Kendi mesuliyetleri altında idarenin günlük mamulâtını tedvir etmek. Bu kadronun memurları iyi neviden (de bonne qualité) iş alabildikleri gibi kendilerine küçük iş ve hatta her iki vazife birlikte tevdi edilebilir. Bu kadronun meslekî yetiştirme hususuna temas edildiğinde bu ayırd edici vasfın gözden kaybedilmemesi gerektir. Bu memurlara tevdi edilmesi mümkün olan münferit vazifeler çok mütenevvidir. Müstahdemler umumî kadrosuna tahmil edilenler arasında dört tip vazife ayırt edilebilir: Muhasebe, mukaveleler, levazım ve vergi tahakkuku veya hastalığa karşı millî sigortaya müteallik olanlar gibi ihtisaslaşmış teknik işler. Bakanlık dairelerinde hususî kadrolara ait olup müstahdemlere yüklendiği bir çok işler dördüncü fıkranın icine girer. Bu fıkraların her biri ayrı ayrı bir muamele nevi gerektirdiğinden hepsine tatbik edilebilir. Umumî kaideler vazetmek güçtür. Müstahdem bir mutahassis olmaya mütemavildir. Bu sebepten, kendisinin tabi tutulacağı meslekî yetiştirme her bir hususî durum ihtiyaçlarına uygun olarak, servisin temeline göre tasarlanmalıdır. Bununla beraber, kadronun bazı üstün memurları için teşkilât ve usuller üzerine merkezleştirilmiş bir meslekî yetiştirme tasarlamak kabil ve faydalı olur.

72 — Müstahdem (Commis) lerin silsilei meratibini teşkil tarzı ayrıca bir mesele olmaktadır. Müstahdem (Commis) ler umumî kadrosu yalnız doğrudan doğruya müsabaka ile doldurulmaktadır; Esas sınıf memurlarının önemli bir nisbetini, bu imtihanlara kabul edilmiş olan veya

terfi suretiyle memur kadrolarından gelen memurlar teşkil etmektedir. Müstahdem (Commis) lerin meslekî yetiştirilmeleri hakkındaki bütün projelerde terfi yoluyla bu kadroya alınan memurların doğrudan doğruya müsabaka ile alınanlardan tecrübe ve kabiliyet bakımından farklı olacaklarını ve hatta bu son yani müsabaka yoluyla alınanların da, bazılarının da idarenin daha aşağı derecelerinde bir yıl veya iki yıl hizmetleri bulunduğundan, iki kısma ayrıldıklarını hesaba katmak lâzımdır.

73 — İşlerin o kadar çok ve mütenevvi olduğu müstahdem (Commis) ler kadrosu kadar hiç bir kadroda bir vazifeye tayin muamelesi mühim değildir. Şimdiki halde, memuru vasıflarına göre bir vazifeye tayin etmek imkânını verecek bir durum mevcut değildir. Bakanlık daireleri rakkamlara alışamıyan kimselere veya ancak münferit kontrol işleri yapabilenlere muhasebe işleri tevdi etmemelidirler. Bu hususa daha ziyade dikkat edilse bir çok sıkıntılar önlenmiş olacaktır. Aşikâr olarak ehli olmadıkları bir işe konulanların, kabil olduğundan, yeni bir işe verilmeleri, bir Bakanlık dairesinin meslekî yetiştirme projesinin esaslı hatlarından biri olmalıdır.

#### Memurların kabulü için tedbirler

74 — Yeni işe alınmış olan bir kimse müvacehesinde bulunulduğu zaman muhtelif memur (müstahdem "commis") tipleri arasında mevcut olan farkları hesaba katmalıdır. İdareye ilk defa olarak intisap edenlere kalem memurları için teklif edilmiş olan kabul şekli pek alâ uygun gelebilirse de, kalem memurları kadrosundan gelenlerin, bir idare değiştirilmesi gibi bazı haller istisna edilirse, idari işler hakkında hazırlayıcı öğretime tabi tutulmalarına ihtiyaç yoktur.

#### Memurların kabulünden sonraki meslekî yetiştirme

75 — Memurun istihdam edildiği işin nevine göre, meslekî yetiştirme usullerinde bazı değişiklikler yapılması gerekir ise de, aşağıda sırasıyla sayılan tedbirlerin bütün hallerde asıl olduğunu tahmin etmekteyiz.

#### Kontrol altında ifa edilen "filî" vazife

76 — Tecrübeli bir memurun şahsî nezareti altında ifa edilen "filî" vazife yoluyla meslekî yetiştirme usulü Bakanlık dairelerinde tatbik edilmektedir. Bu usul, nezaretçi memurun iyi bir hoca olduğu nisbette ve hem hocaya hem de talebeye, öğretime tahsis edilecek zaman için verilen serbesti nisbetinde mükemmeldir. Müstahdem (Commis) ler için muhaberat imlâ ettirmek (dikte etmek) ameliyesi ve dikte makinelerinin kullanılmasını öğrenmek kıymetli bir pratik olur.

77 — Bazı Bakanlık daireleri yazılı veya sözlü tecrübelerine tabi tutmaktadırlar. *Bu usul memurların iş bilgilerini "compétence" tayin bakımından faydalıdır.*

### Daha geniş tecrübe edinme

78 — Umumî prensip olarak, daha yetişmenin ilk merhalesinde bulunurken, genç müstahdeme muhtelif nevi işlerin tecrübesini vermek üzere ilk hizmet yıllarında memurların, sistemli bir şekilde, servisin bir şubesinden diğerine yer değiştirmeleri usulü kabul olunmalıdır. Mübalâgalı bir ihtisaslaştırmadan sakınılması gerekmele beraber, yeter bir ihtisas icabettiren bir çok işlerin bulunduğu ve bu sahada nakiller için değişmez bir plân çizmenin kabil olmadığı unutulmamalıdır.

### Tâli meslekî öğretim

79 — Bütün müstahdem "Commis" sınıfları yukarıda 34 - 38 inci paragraflarda derpiş edilen tâli meslekî öğretimden kıymetli faydalar edinebilirler.

### Tamamlayıcı meslekî öğretim

80 — Yukarıda saydıklarımızdan başka mahiyetleri işin nevine bağlı olmakla beraber muhtelif meslekî yetiştirme usulleri arzu edilir. Münasip hallerde aşağıdaki tekliflerin kabulünü tavsiye etmekteyiz. Bunların hepsi imtihanla veya terfi yoluyla alınsınlar, I ve III numaralı usullere tabi tutulmaları bakımından ferdî istisnalar hariç yeniden alınan iki sınıfa da kabili tatbik görülmektedir.

#### (I) Meslekî konuşmalar:

81 — Umumî mevzular üzerindeki konferansları değil, fakat bölge memurları için Boord of Trade tarafından tertip edilen ve iyi bir misal olan, iki haftalık daha şahsî ve daha ihtisaslaştırılmış kursları kastediyoruz. Aynı şekilde, posta idaresi umumî muhasebe servisi müstahdemleri (commis) için maliye, muhasebe ve istatistik usulleri hakkında münakaşa gurupları tertip etmektedir. Bu neviden tedbirler, hususî bir vazifenin icap ettirdiği derin nazarî bilgiler verir. Bunlar konuşma ve münakaşalar meslekî, yarı-meslekî bir teknik veya çok ihtisaslaşmış vazifeler ifa eden şahıslara veya yeni mesai gerektiren iş gurupları tertip edecek memurlara uygun görülmektedir.

82 — Bu tedbirler ihtiyaçların heyeti mecmuasını karşılamamaktadır. Bunları idare dışında meslekî teşekküller tarafından verilen bilgilerle

tamamlamak gerektir. Bu, daha yukarıda da temas ettiğimiz gibi, mektebi dışarıdan umumî bir müsabaka imtihanı sonucundan alınanlardan daha erken bırakmış olan ve terfi yoluyla alınan memurların müstahdem (commis) kadrolarının meslekî yetiştirilmelerinde tevlit ettiği güçlüklerden biridir. Etüdümüzün çerçevesi, terfi ve işe alma hususiyetleriyle meşgul olmamıza müsait değildir. Terfi tahlillerinin tamamlayıcı umumî öğrenime ne suretle bağlı olabileceğini söylemek de bize düşmez. Bununla beraber icraî kadroya terfi eden memurların, sahip olmadıkları umumî ve hususî bilgileri, münasip kurslar mevcut olduğunda, şahsî tetebbu ile edinmeğe teşvik edilmeleri gerektiği mütalâasındayız. Bu teşvik meslekî yetiştirilmelerinin bir kısmı olmalıdır.

### (II) Konferanslar ve münakaşalar:

83 — 35 inci paragrafta işaret edilen konferans usulü müstahdemler (commis) için hususî bir kıymet arz etmektedir. Hususî bir politika tatbik edilmesi yüzünden meydana gelen güçlüklerin münakaşası, bilhassa başlangıçta tecrübesiz memur için, diğer bir sahadan ziyade galip bir ihtimalle bu sahada, faydalı olabilir.

### (III) Teşkilât ve usullerin tetkiki:

84 — 33 üncü paragrafta hazine tarafından, teşkilât ve usuller hakkında tertip edilen kurslara temas etmiştik. Şimdi bu öğretim Bakanlık dairelerinde usul ve teşkilât işlerinde çalıştırılan veya çalıştırılacak olan idarî memurlarla diğer üst memurlara hasredilmiştir. Bu şahıslardan başka, bu neviden bir öğretime tabi tutuldukları halde verimleri artacak olanların sayısı pek çoktur.

İş gurupları tertip etmek ve memurlara nezaret eylemekle ödevli müstahdemler (commis) kadrosu üst memurları için de, üst memurlar ve müstahdem kadrosunun üst ajanları için yazdığımız tavsiyelerdeki esaslara göre yalnız değerlerine nezaret etmeği değil, fakat bir büronun ne suretle teşkilâtlandırılması gerektiği hakkında da, vakit geçmeden, meslekî bilgi edinmenin mümkün olacağını ummaktayız.

### (IV) İdare dışında tatbik edilen usullerin tetkiki:

85 — İş âleminde cari olan teamüller hakkında daha hakiki bir bilgi yarı ticarî muameleler yapan müstahdemler kadrosu memurları için daha faydalı olabilir. Hususiyle, işlerine tesir eden iase (Ravitaillement) ve mukavelelerle ilgili işlerde çalıştırılan üst memurların işlerine tesir eden ti-



caret ve sanayiın bu veçheleri üzerinde daha derin bir bilgiden faydalanabileceklerini sanıyoruz. İdare ile ticaret âlemi arasında mübadeleler umumî mevzuu, üst kadrolar münasebetiyle daha etraflı olarak münakaşa edilmiştir.

86 — Üst kadrolar için teklif edilen tedbirlerden bazıları müstahdemler kadrosunun en yüksek derecelerine tatbik edilebilir.

### **Teknik ve meslekî kadrolar:**

87 — Dördüncü paragrafta açıklanan sebepler dolayısıyla, (civil service) idare içindeki ilmî ve teknik muhtelif kadro memurlarına müteallik meslekî yetiştirme hususunu etrafiyle tetkike teşebbüs etmedik. Bu memurları istihdam eden Bakanlık dairelerine tesbit edilen umumî görüşleri gözden geçirmeği ve bunların kontrolleri altındaki ihtisaslaşmış rütbelere ne dereceye kadar kabili tatbik olduklarını teemmül etmeği teklif etmekle yetineceğiz. Bu sınıflara yeni alınmış olan memurlar, meselâ, faydalı olarak, büyük hatlariyle hükümet mekanizmasının işlemesini ve hususiyle kendi Bakanlık dairelerinde takip edilen usulü anlamak üzere, bütün idare memurları için tavsiye etmiş bulunduğumuz kabul merasimine ve tâlî öğretime iştirak edebileceklerdir. Üst kadro ve müstahdemler (commis) kadrosunun en yüksek memurlariyle bazı bakımlardan benzerlik gösteren bu sınıf memurlar, daha evvelden teklif edildiği gibi, başka yerlerde kullanılan usulleri tetkik ederek ve idarî vazife maksadiyle üst kadro için derpiş edilen diğer meslekî yetiştirme vasıtalarından - bu vasıtalar ilerideki paragraflarda gösterilmiştir - faydalanmak suretiyle daha geniş bir tecrübe edinmek imkânlarına malik olmalıdırlar.

88 — Nihayet, dahilî gelir idaresi nezdinde takdir servisi memurları gibi meslek itibariyle ihtisas sahibi olmayan memurlara, terfi elde etmek için gerekli, ve servisi içinde öğretileniycek teknik bilgileri edinmelerine imkânlar sağlayacak tedbirler alınması icap edip etmediğini tetkik ettik. Bu mevzu çok geniş ve çok mütenevvidir. Bunun için yapabileceğimiz şey bu nevi hadiselerin zuhur ettiği dairelerin bu nokta üzerinde tetkikata girişmelerini teklif etmekten ibarettir.

### **Üst kadrolar**

89 — 1939 da üst kadrolarda (Administrative classe) 2.000 den bir az fazla daimî memurla yüzden az muvakkat memur bulunmakta idi.

İşe alma: 1) Normal olarak 21 ilâ 24 yaşında (askerî hizmet ve daimî memurlar için yaş haddi uzatılmaktadır) ve büyük üniversitelerden

üstün dereceler ile mezun namzetler arasında müsabaka imtihanı ve, 2) Servis dahilinde terfi yoluyla yapılmakta idi. Bu sınıfın vazifesi; işlerin sevk ve idaresini hükümetin umumî politikasına uydurmak, hükümet mekanizmasını ahenkleştirmek ve tekâmül ettirmek, umumî idareyi sağlamak ve amme hizmetlerini teşkil eden idareleri mürakabe etmektir.

90 — Burada meslekî yetiştirme meselesi, bilhassa bir müsabaka neticesinde dışardan alınan namzet ile idareye mensup iken ilk (Assistant principal) kâtip derecesine terfi eden genç erkeğe (veya genç kıza) müteallik bulunmaktadır. Servis içinde terfi eden daha yaşlı memurlar normal olarak kalem şefi (principal) sıfatıyla üst kadroya girmekte ve umumiyetle otuz yaşını aşmış bulunmaktadırlar. Bunların, münasip tâli bilgiler edinmeleri faydalı olursa da, yeni işe alınmış veya yeni terfi etmiş genç memura mahsus şiddetli (intensif) hazırlanmaya ihtiyaçları yoktur.

91 — Memurların kabulünden sonra üst idarî kadroların meslekî yetiştirilmelerine, mazide, pek az dikkat edilmiştir. Takip edilen usul bozuktur. Umumî bir şekilde, yeni gelene bir masa verilmekle iktifa edilmiş ve kendisine, doğrudan doğruya âmirinin verebileceği talimat ve tavsiyeler hesaba katılarak, evrakla uğraşması ve elinden geldiği kadar içinden çıkması için büsbütün kendi kendisine bırakılmıştır. Maalesef bu âmir de ekseriya işle o kadar mahmüldür ki, işinin ilk merhalelerini genç arkadaşına öğretmektense, icabederse, işi bizzat tekrar yapmağı tercih etmektedir. Bu şekilde bir yetişme, diğerlerinin yaptığı işleri incelemek suretiyle olur. Bu yeni işe başlayan nazarî bir bilgi verilmesinin faydasız olduğu deneme ile anlaşılmış olduğundan değil, mevzuu tetkik etmek zahmeti ihtiyar edilmemiş veya faydasız sanılmış olmasındandır. Böyle bir düşüncenin hatalı olduğu kanaatında bulunuyoruz. İdare, sadece bir hissiselim işi olarak kabul edilebilirse de, hissiselim hakiki manası karar müvazenesini tahakkuk ettirmektir ki, bu neticeyi hızlandırmak ve kolaylaştırmak için akilâne bir yetiştirmenin lâzım olduğunu zannetmekteyiz.

92 — Yeni işe başlayan, bir taraftan hadiseler hakkında daha büyük bir ilgiye, diğer taraftan, harekâtının şümül ve ehemmiyeti hakkında daha iyi bir anlayışa muhtaçtır. Birincisi, "fili" çalışma yardımıyla ve servis içinde meslekî yetiştirme ve konferanslarla tamamlanmak suretiyle yavaş yavaş edinilebilir. Harekâtının ehemmiyeti "portée" hakkında daha iyi bir anlayış edinmek için şimdiki sisteme göre yeni işe başlamış olan, tetkikine tabi olan hadiseleri incelemek ve üstünlerinin ihtarlarından faydalanmak suretiyle kendi kendine öğrenmek zorundadır. Yeni işe başlamış olanın kendisinde, iyi idareci hasletleri bulunuyorsa, âtideki kararlarının

şuurlu olarak veya tahteşuurunda meşbu bulunacağı (mefkûre ile pratiği, kanunun müsaade ettiği ile siyaseten kabil olanı ahenkleştirme lüzumunu ihtiva eden) idarenin yürütümü hakkında, zamanla, bir telâkki, bir görüş sahibi olacağı şüphe götürmez. Bununla beraber, işe başlamış olanın dikkatini çeken misaller seneler boyunca birbirinin ardı sıra gözü önünden geçeceğinden, onun bunları sıralıyabilmek için sistemli bir görüş ve anlayışı olmadığından bu suretle tahakkuk ettirilen terfiler ancak yavaş olabilirler. Böyle bir anlayış kendisine mesleğinin hemen başlangıcında takip edeceği kurslarla verilebilir.

93 — Derhal günlük işlerle temasa getirmek hakkında da söylenecek şeyler bulunduğu aşikârdır. Mektep ve üniversitede geçen uzun senelerden sonra, yirmi bir ilâ yirmi dört yaşlarındaki genç erkek ve kızlar her hangi bir işle meşgul olmaya çok heves ederler. Yeni bir öğrenim devresi tasarısı onların cesaretini kırabileceğinden bu esaslı ve kurtarıcı psikolojik tepkiyi hesaba katmıyan her meslekî yetiştirme projesi ciddi surette müşkilâta uğrar. Aynı zamanda yeni işe başlıyanı sanatını yordamlamak suretiyle veya yanlışlıklar yaparak öğrenmeğe bırakmanın uzun süreli mahzurları hesaplanmıyacak kadar çoktur. Bu usul memuru geciktireceğinden ve servisinin tesirli bir memuru olmasına engel olacağından başka, ilk işini ele alırken duyduğu şevk ve hevesi de yok etmek tehlikesini de gösterir. Çok uzun süreli ve çok nazariyeci meslekî yetiştirme kurslarının mahiyetine bağlı güçlükleri meydana çıkarmadan bu mahzurları bertaraf etmek kabil midir? Bunun mümkün olduğunu düşünüyor ve idarenin farklı mevzular hakkında aralarında bağlantı olmıyan bir takım kararlar vermekten başka bir şey olduğu fikrini aşılacak merkezleştirilmiş bir meslekî yetiştirme tavsiye ediyoruz. Şöyle ki: İş bir politikanın teessüsüne veya tatbikine yardım ettiği; bu gelişmenin kendi servisinden başka daha bir çok dairelerde takip edildiği; bazı hal şekillerinin bulunmuş olduğu bunlardan bazılarının iyi, bazılarının daha az iyi olduğu; umumî olarak kendi dairesinde kabul edilmiş olan usulden başka daha bir takım tatbik usullerinin mevcut olduğu; ve zekâsının tasvip veya tenkit üzere daima hazır bulunması gerekeceği gibi.

94 — Tetkik edilecek birinci nokta bu temel üzerine kurulmuş meslekî yetiştirmenin muayyen bir servise tayinden evvel mi olması, sonra mı olması icabettiği meselesidir. Yerinde bir tayine çok büyük bir ehemmiyet atfediyoruz. Ve servisin müsabakayı kazanan namzet tarafından seçilmesi üzerine müesses harpten önceki sistemin, gelecek listesindeki yerinin namzete seçme hakkı vermesi kaydıyla islâh edilmesini çok arzu ediyoruz. Bunun için, meslekî yetiştirme ile mükellef makamların, her bir

memurun yerine konulmasını daha iyi tasarlayan bir tayin sistemini kıvama getirmeye yardım edebilecekleri ümidiyle, aramızdan bazıları, tayinin kısa süreli bir ilk yetiştirme sonuna kadar geciktirilmesini tercih etmektedirler. Yine aramızdan bazıları, bunun faydalarını anlamakla beraber, nazari bilgisiyle idari hakikatleri karşılaştırmasına imkân vermek üzere, genç kâtibin, derhal servis ile temasa girişmesine daha fazla ehemmiyet atfetmektedirler. Heyeti umumiyesi itibariyle, şimdiki namzedin tercihlerine göre tayin sisteminin az tatmin edici olduğuna inanmakta ısrar etmekle tayinin meslekî yetiştirmeden önce yapılması gerektiği neticesine varmış bulunuyoruz.

95 — Binnetice; genç kâtibin daha başlangıçta en uygun görüldüğü servise tayin edilmesi ve memurlar kadrosu ile müstahdemler (commis) kadrosundan alınanlar için yapılan kabul merasiminden geçtikten sonra (1) merkezleştirilmiş meslekî yetiştirme, (2) münakaşalar, konuşmalar, idari ziyaretler, (3) servisi içinde fîli vazife mahiyetindeki birbirinden farklı üç nevi meslekî yetiştirmeye birden tabi tutulması gerektiği kanaatinde bulunuyoruz.

### İlk meslekî yetiştirme

#### (I) Merkezleştirilmiş meslekî yetiştirme:

96 — Bu hedefe uygun en iyi teşkilâtın neden ibaret olabileceğini dikkatle araştırdık. Bunun tahakkuk ettirmeye salih bir proje, genç kâtipleri üniversiteler veya mevcut öğretim müesseselerince hususî şekilde tertip edilmiş kurslara devam ettirmekten ibaret olacaktır.

Bu neviden bir tedbire taraftar değiliz. İlk önce, üniversiteler, umumî idare ve diğer mevzular üzerinde ilgililere faydalı olarak hizmet edebilecek kurslar tertip edebilirler ise de, bunların idarede şimdi yürürlükte olan usullere uzaklığı faydalarını çok fazla tahdit edecektir. Fazla olarak bir bakanlık dairesinde bir vazifenin, teklif edilmiş şekilde merkezleştirilmiş meslekî yetiştirme ile telif edilmesi gerektiği takdirde bu yetiştirmenin idaresi, üniversitenin gerekli olabileceği kadar yardımcıyla, bizzat idare tarafından sağlanabilecektir. Bu durum, Hindistan idaresine ve sömürgeler servisine kabul edilmiş diploma sahibi yeni memurların ilk yetiştirilmelerinden bir kısım teşkil eden üniversite kurslarıyla mukayese edilmemelidir. Binaenaleyh genç kâtibin tabi tutulacağı bu hazırlayıcı umumî meslekî yetiştirmenin, meslekî yetiştirme eğitim direktörünün nezareti altında; idareye tevdi edilmesini tavsiye etmekteyiz.

97 — Çok teferruatlı bir proğram tesbit etmemekle beraber, bu husustaki görüşlerimiz hakkında umumî bir fikir vermeliğimiz iyi olabilir. Kurslar, haftada ortalama iki gün devam edilmek üzere kuvvetli (intensif) bir kursla başlamamak ve değişik bir ölçü ile, ilk onbeş günde bütün gün süren ve stajın sonuna doğru tedricen seyrekleşen dersleri muhtevi olmak üzere iki - üç ay müddetle olacaktır.

98 — Kursların gayesi, yeni memurun acemilik devresini kısaltmak, hizmetinin daha başlangıcında ona ilk meslekî bilgileri vermek olacaktır. Bu kurslar memuru, daha başlangıçta, idarede zuhur eden çeşitli meselelere, bu meseleleri tesviye etmek için hesaba katılması gereken âmillere ve mes'ut neticeler verdiği anlaşılacak hal çeşitlerine alıştıracaktır. Konferanslar aşağıdaki gibi proğramlanacaktır:

1) Muhtelif bakanlık dairelerinin vazifeleri ve halk'la münasebetleri hakkında izahlar;

2) İdareci tarafından başarılan vazifenin malî ve parlamenter arka plânı.

3) Bakanlık dairelerinin faaliyetlerinin başı olan teşkilâtın nev'ini göstermek suretiyle idarî mekanizmanın, işlerine tahsis edilen memurlar'la mihanikî tesislerin, emirler tekniğinin, formüllerin, talimat mecmuasının ve ilâh... Merkezî bir idarenin iç teşkilâtının tetkiki.

4) Mazide tatbik edilmiş olan geniş idarî projelerden misaller almak suretiyle, idarecinin; mülhem olduğu hadiseleri, karar vermesi için gereken çeşitli unsurları toplamak üzere takip ettiği usulü, hususî vasıtalara baş vurmasına âmil olan düşünceleri, bu vasıtaların iyi veya kötü netice vermiş olduklarını ve bunun sebeplerini göstererek, "idare" tabirinin tahlili.

5) Bu politikanın tatbiki maksadiyle halkın iş birliğini elde etmek çareleri;

6) İdarenin gerekli kıldığı yüksek hasletlerin öğretimi; süra't isabet ve karar vermek duygusunun zaruriliği; anlaşılmaz veya muğlâk emirler vermemek için hareket tarzı; yapılan hareketi irişilebilecek mükemmeliyet derecesiyle daimi şekilde karşılaştırmak lüzumu;

7) Kurslar, istatistiklerin hazırlanma ve arzedilmelerinde kullanılan usullerle bunların tefsirlerinin esasındaki prensipleri göstermelidir. Bir çok defalar, hükûmet politikası, istatistikî vesaike dayanmakta olduğundan, bu husus, servislerin iyi işlemesi için pek büyük ehemmiyeti haiz bir meslekî öğretim mevzuu teşkil eder.

99 — Vazifesi için bu suretle hazırlanmış bir zihniyet sahibi genç memur için “hakikî” işi, ne kadar mütevazi olursa olsun, şimdikinden çok daha fazla manalı olacak ve şahsî tecrübesi de faydalı olmaktan geri kalmıyacaktır. Tecrübenin, bugün de olduğu gibi, meslekî gelişmede en mühim unsur olacağı aşikârdır.

100 — Yeni bir memurun bir daireye hususî surette ilgilenmiş bulunması, kursların nazarı kalacağı yerde pratikleşmesine vesile olacağından bunların cazibesini arttıracaktır. Çeşitli dairelere mensup, yeni diğer memurların hazır bulunması görüşleri değiştireceğinden, talebelerin tecrübelerini karşılaştırmak yönünden münakaşaları daha canlı bir hale getirecektir. Öğretimin, kısmen meslekî yetiştirme ve eğitim hususunda mütehassıslar, kısmen meslekî yetiştirme ve eğitim hususunda mütehassıslar, kısmen de zatî tecrübelerinin meyvelerini dağıtabilecek kudrette tecrübeli memurlar tarafından yapılması gerektiğini takdir etmekteyiz.

101 — Hususî meselelerin ve umumî idarede yapılacak islâhatın incelenmesi bakımından, üst memurlar için değerli bir faide arzedeceğinden, hazırlayıcı kursların kurulması çeşitli gelişmelere yol açabilecektir. Başlangıç için, iyi tertip edilmiş bir veya iki konferans salonu; bir toplantı salonu, memurlar için hususî yerler ve bilhassa iyi techiz edilmiş bir kütüphane lâzım olacaktır. Bu merkez, muhtemel istimalleri hakkında münakaşalara mevzu olacak mekanik tesislerin gösterilmesine yarayabilecektir. Bu faaliyetlerin heyeti umumiyesi, hazine nezdindeki meslekî yetiştirme ve eğitim müdürünün emri altında olacaktır. Bununla beraber, bu faaliyetlerin idare komisyonunun sıkı ortaklığıyla yapılması, ve kabilse kursların bu komisyonun çalışmakta olduğu binalarda veya bunların yakınlarında tesisinin teemmül edilmesi temenni olunur. Bu mütevazi başlangıçtan idarenin yürütücüleri arasında fikir teatisi ve tatbik edilmekte olan iyi veya kötü projeler hakkında documentation için kliring meydana gelebilir. Yüksek harp okulunda tatbik edilmekte olan usullerden mülhem olarak nazarı veya amelî meselelerinin derinliğine incelenmesi için muhtelif dairelerin memurlarını etüd grupları halinde toplayacak tekâmül kursları tertip edilebilir. Bu çeşit münakaşalara ticaretle ve sanayi mümessilleriyle diğer teşekküllerin mümessilleri de çağrılabilir. İş adamlarıyla memurlar arasında, tecrübe mübadeleleri karşılıklı yararlı olabilir. Bu neticelerin tahakkuk ettirilmesi maksadıyla bu merkezin en geniş şekilde kullanılmasını tavsiye etmekteyiz.

**(İi) Bir Bakanlık dairesinde “filî” çalışma :**

102 — Bütün yeni memurlara aynı şekilde tatbik edilecek olan umumî ve merkezleştirilmiş meslekî yetiştirmeye müvazi olarak, her yeni

memur kendi bakanlık dairesi içinde bir ilk meslekî öğretime muhtaç olacaktır. (Memur) bir servise tayin edilecek ve hemen "filen" vazife görecektir. Bu servisin, orada yapılan işin mahiyeti bakımından olduğu kadar, işe başlıyanın emri altına verileceği memurun pedagojik vasfı bakımından da ihtimamla seçilmesi önemlidir. Servisin bütün memurlarının da, yeni arkadaşlarını, onun tekâmülüne faydalı olacak işlerle meşgul etmeğe istekli olmaları lâzımdır.

### (iii) Münakaşalar, konuşmalar, idarî ziyaretler ve ilâh:

103 — Üst kadroya alınan genç memur, mümkün olan her defa, memurlar ve müstahdemler (commis) için derpiş edilen ilk meslekî yetiştirmeye tabî tutulmalıdır. Bakanlar dairesinin heyeti umumiyesi hakkında bir fikir edinmek ve kayıt ve tasnif işlerine az çok alışmış olmak için kayıt (veya evrak) kaleminde bir kaç zaman geçirmelidir. Bundan başka, üniversite ile amelî çalışma arasındaki güç geçidi aşmak için bir iş adamı tarafından tasarlanıp tahakkuk ettirilen tedbirleri ilgi ile kaydetmiş bulunuyoruz. Bu tedbirler, genç bir üniversite mezununa meslekî yetişme devresinde daimi şekilde rehberlik etmekle mükellef bir "iş hocası"nın vasıf ve vazifelerini büyük hatlariyle çizmektedir. Dairenin meslekî yetiştirme umumî plânlarından sorumlu şahısların ve yeni başlayanın alındığı servisten başka servis veya kısımlara mensup muhtelif rütbede tecrübeli memurların nezareti altında öğretim kursları tertip etmek suretiyle idarenin bu fikri faydalı olarak kabul edebileceğini düşünüyoruz. Burada da tenevvü ve usul kesin olarak lüzumludur.

### Memurların tahvil kabiliyetini arttırmaya mahsus

#### yetiştirme

104 — Merkezîleştirilmiş meslekî yetiştirme bitince; yani normal olarak, kabulden takriben üç ay sonra, üst kadronun yeni memuru, bu büsbütün dairesinin emrine verilir. Orada, yetiştirilmesi, yazılmış olanlardan da başka vasıtalarla devam eder : tecrübeli bir memurun idaresi altında "filî çalışma" münakaşa ve ziyaret şekillerinde talî ve münasip meslekî yetiştirme ile beraber, çok dikkatli bir surette tesbit edilmiş bir program uyarınca bir çeşit işten bir diğerine nakil üst kadroda hareket ve intibak kabiliyeti bilhassa mühimdir. Bir kâtibin, kalem şefi derecesine yükselmek üzere terfi listesine girmezden evvel dairesi hakkında kabîl olduğu kadar geniş bir tecrübe sahibi olduğuna emniyet hasıl etmek üzere gayret sarfetmelidir. Umumî bir şekilde, iki yıldan fazla bir ser-

viste aslâ kalmamalı ve kabil oldukça, değişiklik daha sık fasılalarla olmalıdır.

105 — Bir Bakanın veya yüksek bir memurun hususî kâtibi olarak çalışmakla çok değerli tecrübeler edinilebilir. Birinci halde, genç erkek veya genç kadın cari parlamento mesaisine tamamiyle nüfuz eder ve güdülen politikanın parlamento üyeleri ve bunların temsil ettikleri halk üzerindeki tepkilerini düşünmeğe gittikçe alışır. Genç kâtiplere ne kadar fazla hususî sekreterlik /vazifeleri gördürülürse bunun kaideleri için o kadar iyi olacağı kaydıyla, mükemmel işliyen bir sekreterlik, ideal bir gaye olmalıdır. Bu çeşit bir yetiştirmenin değerden kazanabilmesi için, ferdî staj müddetlerinin çok uzun olmaması uygun görülmektedir.

### “Taşra” hizmeti (Travail en compagnie)

106 — Üst kadro genç kâtibi için şimdiye kadar ileri sürdüğümüz meslekî yetiştirme, yalnız merkez teşkilâtı olan bütün bakanlık dairelerine tatbik edilebilir.

Bu bölge veya kısım teşkilâtı olan dairelerle şu veya bu şekilde “taşra” vazifeleri gerektiren daireler çok daha fazlasını yapabilirler. Şimdiki işe alma sistemiyle kâtibin yetiştirilmesinin matuf olduğu sorumluluk çeşidine göre, dairenin gelecekteki idarecileri, daha genç yaşta iken, Bakanlık dairelerinin işlerini merkezinde olduğu kadar çevresinde de görürlerse vazifelerine çok daha iyi intibak ederler. Onları (genç kâtipleri “t a ş r a” da filî bir iş yapmağa mecbur kılmak ve kendilerine, bilhassa halk karşısında, hakikî sorumlulukları yüklemek gerektir. Ziyaretler ve diğer işlere nezaret kâfi değildir.

107 — Alınacak tedbirler, bir Bakanlık dairesinden diğerine zarurî olarak değişecektir. Posta idaresi, başka usulleri denediğinden sonra şimdi yeni bir plân tatbik edilmesini derpiş etmektedir. Bu plâna göre, kâtip altı ay idare merkezinde, altı ay bir eyalet postahanesinde, oniki ay (staj devresini ikmal etmek üzere) idare merkezinde çalışacak, sonra, oniki ay, yine merkeze avdet etmezden evvel bir bölge postahane şubesinde kalacaktır. Çalışma Bakanı da, altı ay bir bölge vazifesinin kip edeceği, iki sene merkezde çalışmayı tercih etmektedir. Sağlık Bakanlığı da, harp sırasında, kendi bölge şubeleri arasında denemeler yapmış bulunmaktadır. Şu veya bu sistem için bir tercih kayıt etmiyoruz. Üzerinde durduğumuz nokta, gerekli kolaylıklara sahip bulunan her bakanlık dairesinin, ilk bakışta, idare merkezinde yapılan işin çok uzaktan bir ihtisaslaşmanın ve bu işle merkez servisleri idarecilerine yüklenen vazifeler arasında aşikâr bir fark mevcut bulunan bir sahaya müte-



allik filî bir vazife için kâtiplerine bir yetiştirme stajı yapmak imkânını verebilmesidir. Posta bakanlığı ile Çalışma Bakanlığında başka, Ziraat ve Balık avı Bakanlığı, İçtimaî Muavenet, Eğitim Bakanlığı, Hazine daireleri, bunlara tekabül eden İskoçya daireleri gibi, ve, daha doğrusu, teşekkül merkezinden uzaklarda yapılacak işleri bulunan her daire bu neviden tedbirler tatbik edebilmelidir. Bazıları tatbik etmiş bulunuyorlar. Bölge teşkilâtı bulunan daireler dahi, kendilerinininkine sıkı şekilde ortak sahalarda pratik edinmek üzere, büyük güçlüklerle karşılaşmadan kolaylıklar gösterebilmelidirler.

### Yüksek idarî vazifeler için meslekî yetiştirme :

108 — Yukarıdaki teklifler, kanaatimizce, idare hizmetlerinin çoğunluğu için, meslekî yetiştirmenin hem ilk hem de tekâmül kısmının sikletini teşkil etmektedirler. Bununla beraber, idarenin her hangi faaliyet muhitinde yüksek sorumluluk mevkileri işgal eden veya işgal etmek üzere bulunan memurların meslekî yetiştirmeleri mevzuunun incelenmesi kalıyor.

109 — Normal olarak memurun, daha geniş bir görgü ve yeni tecrübeler edinmek üzere, ya büsbütün muhit değiştirebileceği veya vazifesini bırakarak günlük işten azade kalmak fırsatını elde edeceği bir anın - bize göre otuzuna doğru - gelmesi normal olduğu hakkında bazı çevrelerde izhar edilen kanaata iştirak ediyoruz. Bu çok arzu edilir bir keyfiyettir. Muhit değiştirme, idare içinde, bir daireden diğerine nakil, idare merkezinden dışarı servislerden birine ve aksi istikamette nakil suretinde yapılabilir. Tekâmül veya tecrübeyi geliştirme maksadiyle, veyahut silsilei meratibin bu seviyesinde, daireler arasında daha fazla sayıda becayişler yapıldığı takdirde idarenin heyeti umumiyesinin faydalanacağı düşüncesiyle, bu çeşit nakiller yapılmasının arzu edilir olduğunda hiç bir veçhile şüphe etmemekteyiz.

110 — Bundan da başka yapılacak bir şey vardır : Muayyen bir zaman için büsbütün farklı bir atmosfere girmek için zuhur eden fırsatların sayısını arttırmak gerektir. Meselâ, memurlar geçici bir zaman için daireyi ilgilendirmeyen işlerle veya mahallî bir makam nezdinde meşgul olmak üzere vazifelerinde ayrılmalıdırlar. Bir kıymet elde edebilmek için, iş âlemine gönderilmeler hakikî olmalıdır. Memur ya hakikî bir iş tutmalı veya hakikî bir sorumluluk yüklenmelidir. Mamafi, ticaret ve sanayi âleminden edinilen malûmat bizi usulün tesirinden şüphe ettirmektedir. İşinden ayrılan memur stajından ancak tamamiyle istisnai anvalde ve hiç olmazsa iki yıl idare dışında kalabilirse değerli faydalar

edinebilir ki, iki yıl idareden ayrı kalması da muhtemel görünmektedir. Bu sebeptendir ki, bir denemeden fayda edinmek imkânını bertaraf etmekle beraber, bu hususta müsbet bir tavsiyede bulunmuyoruz.

111 — Her ne olursa olsun idareye karşı yapılan tenkitlerden birinin doğruluğunu kabul ediyoruz. O da şudur ki; bu idare harekâtının ticarî teşebbüsler üzerindeki muhtemel tepkilerini tam olarak bilmemektedir; ve her gün ticaret ve sanayile temas halindeki dairelerin memurlarının da kendilerine aid meseleler hakkında daha tam bir fikir sahibi bulunmaları gerekmektedir. Yüksek idarî mevkiler işgal edebilecek memurların tabî tutulacakları meslekî yetiştirme hakkındaki etüdümüzde, bu dairelerin memurları için, uzun süreli bir işten ayrılmanın mucip olacağı güçlükleri göstermiyen vasıtalarla, hususî işler hakkında daha sarîh bilgiler edinme imkânlarını tertiplemeği inceledik. Ve idarî silsilei meratip seviyesine uygun hallerde ziyaretler veya bir haftadan en çok iki veya üç ay kadar sürecek müşahede devreleri mevzuu vardır. Bu neviden ziyaretler hem bakanlık daireleri hem de ilgili memurlar için faydalı olacağından, münasip teşebbüslerle işbirliği yapılarak, hususî şekilde seçilmiş memurlara bu suretle ticaret ve sanayi âlemindeki meseleler ve usuller hakkında daha iyi bir görüş sağlayacak tedbirlerin tesbit edilmesini tavsiye ediyoruz. Bu ziyaretlerin iş adamlarının da memur görüşünü daha iyi anlamalarına yarayacağını sanmaktayız.

112 — Mahallî bir makam nezdine tayin (daha iyisi mübadele) bariz şekilde daha çok fayda ve daha az güçlük göstermektedir. Burada, memur, merkez servisleri hareketlerinin mahallî hükûmet ve umumiyetle halk üzerindeki tepkilerini daha kolaylıkla anlamak için bir çok kolaylıklar elde edebilecektir. Bu gibi tedbirlerden faydalanabilecek bakanlık daireleri arasında umumî sağlık bakanlığı ile Millî Eğitim Bakanlığının ve bunlara tekabül eden iskoçya dairelerinin bulunduğu tahmin edilmektedir. Bunlar, daha evvel de tecrübelere girişmiş bulunmaktadırlar. Bunlar meseleyi yeniden incelemeye ve mahallî hükûmetler nezdinde münasip teşekküllerle istişareden sonra, bu neviden tertipler hakkında bir rapor tanzim etmeğe davet edilmelidirler.

113 — 43 - 47 inci paragraflarda, bir yüksek idare mektebi ihdas edilmesinden bahsettik. Bize, böyle bir kurumun sağlayacağı faydalar-dan birinin, ihtiyaç hasıl olduğunda, bizi işgal eden safhada tekâmül kurslarının tertip edilmesi imkânı olacağı bildirilmektedir. Bu raporumuzun birinci kısmında, ilgili gruplar buna benzer bir kurum ihdas ettikleri takdirde, deneme kabilinden olmak üzere, memurların yüksek idare mek-

tebine staj yapmak üzere gönderilmeleri imkânını büsbütün kaldırmakla beraber ne için bu gayeye başka vasıtalarla ulaşılabileceği neticesine vardığımızı açıklamış bulunuyoruz. Şimdi teklif ettiğimiz diğer vasıtalar hakkında izahat vereceğiz.

114 — İlk önce, mevcut üniversitelerin memurların ihtiyaçlarına tekbül eden kurslar tertip edecek durumda oldukları ve memnuniyetle tertip edecekleri şüphe götürmez. Bu kurslar içtimaf ilimler, iktisadî ilimler ve istatistik gibi mevzulara yöneltilecektir. 1941 yılında Birleşik Devletler Başkanına sunduğu raporunda, idarenin meslekî tekâmülü komitesi, çok ileri bir meslekî olgunlaşma gayesiyle, bir öğrenme mezuniyeti verilmesini tavsiye etmekte idi. Bu tavsiye bize mükemmel görüldüğünden, biz de, otuzunu henüz aşmamış memurlar arasında seçileceklerin, tasvip edilecek tahsillere devam etmek, İngilterede veya ecnebî memleketlerde bir araştırma işine girişmek imkânlarını kendilerine sağlamak üzere uzun süreli mezuniyetten faydalanmaları gerektiğini arz etmekteyiz. Böyle bir mezuniyet ödenekli olacak ve emeklilik bakımından hizmet müddetine sayılacaktır.

115 — Kuşvetle tavsiye ettiğimiz bir imkân da seçilecek memurlara umumî idarenin ilgi uyandırıcı veçhelerini incelemek üzere ecnebi memleketlerine seyahat etmek fırsatının verilmesidir. İş âlmine müteallik meseleler idare meselelerinden farklı iseler de diğer hükûmetlerin meseleleri benzerlik gösterir. Bu meselelerin ecnebî memleketlerde hal şekillerinin incelenmesi, idarenin çok faydalanacağı bir münebbih getireceğinden başka, adalı anlayışımızla mücadele etmek gibi bir faydası daha olacaktır. Harp sonrası idaresinde, Whitehall'den Birleşik Krallık dışında bulunan mevkilere, Dominyonlar'la Dış İşleri ve sömürgeler servislerine ve hatta, gerekirse Hindistan idaresine kısa süreli nakiller yapmanın kabil olacağını sanıyoruz. Bu tedbirlerden mahdut sayıda memurlar faydalansa da, böyle bir tecrübenin, en yüksek mevkilere namzet olanların yetiştirilmesi bakımından hususî bir kıymeti olacağına inanıyoruz.

116 — 114 ve 115 inci paragraflarda işaret edilen hususların, ancak kendilerini yüksek idarî mevkilere lâayık gösterecek şekilde tevlit ettikleri ümitler üzerine çok mahdut sayıda seçme memurlara tatbik edilebileceği kendiliğinden bellidir. Aynı şekilde, çeşitli tipteki uzun süreli mezuniyetlerden, normal olarak yalnız bir tanesi seçilecektir; seçilmiş olan her şahsa kendi hususî durumuna en uygun tekâmülü takip etmek fırsatı verilecektir.

117 — Bu raporun bu kısmında açıklanan muhtelif hususları üstün kadrolara hasretmek niyetinde değiliz. Aksine olarak, bunlardan bazılarının, diğer derecelerin seçme memurlarına ve bilhassa icraî memurlarla meslek ve teknik memurlarına tatbik edilmesine çok ehemmiyet atfetmekteyiz.

### NETİCE

118 — Son yirmi otuz sene içinde, hükûmetin faaliyet ve nüfuzu ehemmiyetli surette genişlemiş ve topluluğun azalariyle memurlar arasındaki temaslar pek ziyade artmıştır. Aynı zamanda beşeriyetin her faaliyet sahasındaki gayretlerin teksif ve tesri edildiği görülmüştür. Bu temayüllerin, bilhassa harp sonrasında sürüp gitmesine intizar olunabilir. İdare hem yeni vazifeler yüklenmeğe ve hem de verimini arttırmaya çağrılabilir. Diğer teşekküller gibi o da, pek büyük ölçüde, durumun gelişmelerine intibak etmiş bulunmakta ise de, bu yapabileceği kadar tam olmamış ve kendi hareket kabiliyetinden ziyade hadiselerin itişisi altında olmuştur. Millî hayatın şimdi erişmiş olduğu safhada, kendi gelişmesi için de, idare daha yüksek hizmet mefkûre ve kaidelerine daha şuurlu bir şekilde yöneltmeğe muhtaç bulunuyor. Bu gayeye de ancak iyi tasarlanmış ve iyi idare olunmuş bir meslekî yetiştirme ile erişmek mümkün olabilir.

119 — Biz işte bunu karşılamaya çalıştık. Projemiz, bütün memurlar için bir meslekî yetiştirme sistemi kurmak üzere yapılmış ilk teşebbüs olmak bakımından tecrübe mahiyetinde olmakla beraber, aynı zamanda ferdin iş bilgisini arttırmayı ve topluluğun refah, saadet ve iyi idaresine yapabileceği yardım hakkında meslekin heyeti mecmuasına daha yüksek bir fikir vermeyi istihdaf etmekte olup, aslî şartlarından bazıları idarede veya diğer yerlerde mes'ut bir şekilde zaten tatbik edilegelmektedir; diğer şartların yakın zamanda semereli neticeler vereceğinden şüphe etmiyoruz. Bununla beraber, bu şartlar, zamanının ihtiyaçlarını yalnız muvaffakiyetle değil, camia için kabul edilebilir bir şekilde tatmin etmeğe salih bir idare teşkil etmek gayemize erişmeğe kâfi değildir. Bunun içindir ki, idareye saltanat makamına karşı olduğu gibi vatandaşlara karşı mecburiyetleri (borçları) mevcut bulunduğu hissi nüfuz etmelidir. Daha yukarıda naklettiğimiz hatalar konferans salonun-

da açıklanabilir ve mümkün mertebe bertaraf edilebilir. Düşünüş vuzu-  
hu, hareket dürüstlüğü, sade ifade sür'at, teşebbüs, ihtiyat ve memur-  
larda bulunmadığı söylenen diğer hasletler daimî surette ruhî endişeyi  
teşkil etmeli, bu hasletler kademelerin en üstünden en aşağısına kadar  
günlük mesaiyi vasıflandırmalıdır. (yapılacak vazife öğretiminden  
başka memurlara bu vazifelerin ifa şekilleri için rehberlik fikrini de ih-  
tiva eden) meslekî yetiştirmeye memurların iyi idare edilmeleri temel  
şartlarına lâayık oldukları ehemmiyetin verilmesi ve projemizin istek ve  
aydın görüşle tatbik edilmesi takdirinde bütün idarenin, vakit geçmeden,  
tahakkuk ettirilebilecek terakkileri müşahede edeceğini ve gayeye eriş-  
mek için misalin kuvvetinden mülhem olacağını ummaktayız.

120 — Memurlar için halk karşısında alınması gerekli tavrı iktisap  
etmek lüzumuna büyük bir ehemmiyet atfediyoruz. Bu tavır sevimlilik  
ve nezakettir. Bunun karşılıklı olması gerektiğini de ilâve etmeliyiz. Me-  
murlar da diğer insanlar gibi medih ve takbihe karşı hassas oldukların-  
dan, hizmet etmeğe gayret ettikleri kimselerin gayretlerini küçümsedik-  
lerini ve karşılaştıkları güçlükleri hesaba almadıklarını hissettikleri hal-  
de, kendilerinde vazifeleri için istek ve aşk uyanmasını beklememelidir.  
Halk tarafından, idareye teveccüh eden hizmetin daha cömertçe takdir  
edilmesi bu takdire gittikçe daha ziyade lâayık olduğuna inanç hasıl ol-  
masına çok yardım edecektir.

121 — Hazineye mensup olan sekreterimiz M. Newton'un mesaisini  
ne kadar takdir ettiğimizi kendisine bildirmek ve teşekkürlerimizi ifade  
etmek isteriz. Önemli bir dokümantasyonu gruplandırmak, dikkatle in-  
celeme ve raporumuzu hazırlamak hususunda bizlere çok büyük yardımcı  
olmuştur. İşinin mükemmeliyeti, sabrı ve hizmet kabiliyeti ile bizi min-  
nettar bıraktığını burada bildirmekle bahtiyarız.

Nisan 1944