

## *Atatürk'ün Teşkilatçılık Anlayışı*

**M. Hakan ÖZÇELİK\***

### **Özet**

Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk, Harp Okulu yıllarından itibaren ülkenin içinde bulunduğu durumu değerlendirerek, tespit ettiği olumsuzluklardan çıkabilmek için kendisinin yapabileceği ne varsa yapmıştır. Yaptıklarını saymak, zaten bu yazının içeriği olmadığı gibi imkânı da yoktur. Çünkü kütüphaneler Mustafa Kemal Paşa'nın yaptıklarını yazan kitaplar ile doludur. Burada özellikle üzerinde durmak istenilen konu, Mustafa Kemal Paşa'nın ülkeyi içinde bulunduğu çıkmazdan, işgalden kurtarıırken ve milli egemenliğe dayalı, bağımsız yeni bir Türk devleti kurarken, yaptıklarının merkezinde kendisinin vatan ve millet sevgisinin olduğu kadar hayata geçirdiği metodun başarısının merkezinde de teşkilatın, teşkilatlanmanın, teşkilatçılığının olduğunun gerçeğidir. Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün başarılı bir devlet adamı, ülkesini çağdaş medeniyetler seviyesine çıkarmak için çalışan bir devrimci; ülkesi ve milleti için savaşmayı ve kazanmayı düşünen bir asker, askerlerine taarruz etmeyi değil ölmeyi emredebilme gücünü gösteren bir komutan, kitleleri peşinden sürükleyen bir lider olmasının yanısıra bütün bunları gerçekleştirebilmesinin temelinde bir özelliği daha ortaya çıkmaktadır: Teşkilatçılık.

***Anahtar Kelimeler:*** Atatürk, Teşkilat, Gizli Örgüt, Milli Mücadele

\* (Yrd. Doç. Dr.) İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Florya Yerleşkesi, hakanozcelik@aydin.edu.tr



## *Atatürk's Organizationalism Metodology*

**M. Hakan ÖZÇELİK\***

### **Abstract**

Gazi Mustafa Kemal Atatürk, the founder of the Republic of Turkey, had been evaluating the situation of the country since the military school years and had done what he can do to get out of the negativity he has found. It is not a matter of this article to count his practices, nor is it possible. Because the libraries are filled with books that write what he does. What we particularly want to emphasize here is that while establishing a new independent Turkish state based on national sovereignty and rescuing the country from the deadlock and occupation as Mustafa Kemal Pasha did, his patriotism played a central part, as well as organization and organizing took part at the success of his method. Besides Gazi Mustafa Kemal Atatürk being a successful statesman, a revolutionary who works to bring his country to the level of contemporary civilizations, a soldier who thinks of fighting and winning for his country and nation, a commander showing the power of not being able to attack his troops but to die, being a leader who follows the masses, there is more of an underlying characteristic of all that can be achieved: organizationalism.

***Key Words:*** *Atatürk, Organization, Secret Organization, National Struggle*

\* (Asst. Prof.) Istanbul Aydin University, Faculty of Arts and Sciences, Florya Campus, hakanozcelik@aydin.edu.tr

## Giriş

13.yüzyılın sonlarında kurulan, 14.yüzyılda süratle genişleyen, 15. ve 16. yüzyılda cihan devleti olan Osmanlı Devleti; 17.yüzyıldan itibaren başlayan duraklama ile 18.yüzyılda çöküş sürecine girmiştir. Birçok aydın, devlet adamı, yönetici, devleti düştüğü durumdan kurtarabilmek için birçok girişimde bulunmuş, ıslahatlar gerçekleştirmiştir. Yapılan tüm girişimler devleti içine düştüğü durumdan çıkaramamış, ancak tarih sahnesinden silinmesinin süresini uzatmıştır. III.Selim'den itibaren yapılan bütün değişimler ve ıslahatlar dönemsel başarılar gösterse de sonuç olarak hedeflenen noktaya ulaşılammıştır. Bunun için birçok neden sayılabilir, ancak öncelikle akla gelebilenler şunlardır; yapılan değişimlerin köklü olmaması, kazanılan başarıların kişiye bağlı olması ve kişinin bir şekilde görevi bırakmasıyla yaptığı her türlü değişimlerin yok olması, değişim karşıtlarının her dönemde var olması.

Devrim Tarihi açısından bakıldığında, Mustafa Kemal Atatürk'e gelene kadar yapılan tüm devleti kurtarma çabaları bu ve bunun gibi sebeplerle başarısız olmuş ve bir cihan devleti olan Osmanlı Devleti yok olup gitmiştir. Yıkılan devletin yerine Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğinde yapılan büyük mücadelelerle yeni bir Türk devleti kurulmuştur.

Yeni Türk devletinin kurtuluş, kuruluş ve modernleşmesi safhasında Mustafa Kemal Atatürk'ün kumandanlığı, devlet adamlığı, liderliği, devrimciliği gibi özelliklerinin etkisi büyüktür. Ancak bütün bu başarının arkasında yatan diğer bir özellik ise pek de yazılmayan, dillendirilmeyen Mustafa Kemal Atatürk'ün "Teşkilatçılık" yönüdür.

Mustafa Kemal Atatürk, vatani kurtarmak amacıyla Şam'da kurduğu Vatan ve Hürriyet Cemiyeti'nin Selanik şubesinin 1906'daki kuruluş toplantısında arkadaşlarına şu şekilde hitap etmiştir (ATABE, 1998, s.32):

*“Arkadaşlar! Gerçi bizden evvel birçok teşebbüs yapılmıştır. Fakat onlar muvaffak olamadılar. Çünkü işe teşkilatsız başladılar. Biz kuracağımız teşkilat ile bir gün mutlaka, ne olursa olsun muvaffak olacağız. Vatani, millet kurtaracağız.”*

Mustafa Kemal Atatürk, Osmanlı Devleti'nin yönetim kademesinde bulunanların başarısızlığının sebebinin teşkilatsızlık olduğunu vurgularken kendisiyle mülakat yapan gazeteci Refi Cevat (Ulunay) Bey'e *“Bir teşkilatçı Anadolu'ya geçer de milleti silahlı bir mukavemete hazırlarsa bu yurt kurtulabilir.”* (Coşkun, 2010, s.217) şeklinde görüşünü ifade edince, gazeteci Refi Bey de *“Paşam, milli mukavemet. Güzel. Ama neyle? Hangi askerlerle, hangi silahlarla, hangi parayla?”* diye sorar. Mustafa Kemal Atatürk, *“...Çöl sanılan bu alemde saklı ve kuvvetli hayat vardır. O, millettir; o Türk milletidir. Eksik olan şey, teşkilattır. Bu teşkilat organize edilebilirse, vatan da millet de kurtulur.”* (Borak, 1998: 207) diyerek teşkilatın, teşkilatlanmanın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur.

### **1. Teşkilat, Teşkilatlanma, Teşkilatçılık**

Türk Dil Kurumuna göre teşkilat, Arapça kökenli bir kelime olup “örgüt” demektir. Örgüt ise, isim olup ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat şeklinde ifade edilmiştir. Teşkilatçılık, örgütçülük anlamını taşır. Örgütçülük ise örgüt kurma olarak belirtilmiştir ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b7c5715cf532.05165807](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b7c5715cf532.05165807) (17.08.2017)). Kamu Yönetim Sözlüğü'nde ise örgüt, *“Belirli bir amaca ya da amaç öbeğine yönelik, birbiriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin, önceden belirlenmiş davranış*

*kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanma.”* (1998, s.189) şeklinde tanımlanmıştır. Bu iki sözlük tanımının ekseninde teşkilat/örgüt için genel anlamda şunu söyleyebiliriz: Ortak bir amacı, işi ve birbiriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin, belirlenen davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesi, bu bağlamda ortaya çıkan kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, süreklilik gösteren toplumsal yapılanma, organik bir sistem.

Teşkilat için farklı kaynaktan etkilenen bakış açılarıyla birçok tanımlama da yapılmıştır. Teşkilat, “özünde bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak, düzenledikleri toplumsal sisteme verilen *addır.*” (Aşkun, 1981, s.1). İnsanların bir ya da daha fazla gereksinimini gidermek için, insan, madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistem olarak ifade edilebilir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla yönetilenler, yönetenlerin, örgütte çalışma amaçları ve gereksinimlerinin karşılanması ve dengelenmesi söz konusudur (Hasanoğlu, 2004, s.44). Tamer Koçel’e göre ise, “iş ile iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir (Koçel, 1993, s.97).

Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirebilmesi için teşkilatta yapılması gereken iş ve işlemler teşkilat kurucuları tarafından belirlenir. Belirlenen bu iş ve işlemler iş görenler arasında görev olarak paylaşılır. Başka bir deyişle görevlerin dikey ve yatay olarak belirlenmesi teşkilat yapısının oluşturulması için gereklidir (Fişek, 1970, s.70’den aktaran Terzi, 2000, s.3). İşte tam burada önümüze ‘teşkilatlanma/örgütlenme’ olgusu çıkmaktadır. Fayol’a göre örgütlenme, maddi ve kişisel unsurları işletmeye tahsis faaliyetleridir. Mooly-Rieley’e göre ise intizam ve

usül sağlamak demektir. Bu tanımlar yardımıyla teşkilatlanma, maddi sermaye ve kişisel üretim faktörlerini etkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylemdir (Akat, 1998, s.71).

Teşkilat, teşkilatlanma kavramlarının yukarıda bahsedildiği şekilde hayata geçirilebilmesi için kişi veya kişilerde teşkilatçılık vasfının varolması elzemdir. Buradan hareketle Mustafa Kemal Atatürk'ün Samsun'a doğru yola çıktığında “*Milli hakimiyete dayanan, kayıtsız şartsız, bağımsız yeni bir Türk devleti kurma*” (Atatürk, 2012, s.9) amacını gerçekleştirmek üzere kurumları ve/veya kişileri bir teşekkül, birlik, teşkilat içinde topladığını, ülkenin mevcut maddi ve manevi güçlerini süreklilik gösterecek şekilde bir araya getirdiğini, yatay ve dikey görevlendirmelerle teşkilatlandığını ifade edebiliriz. Yani Atatürk'e bu uygulamalarıyla ‘teşkilatçı Atatürk’ diyebiliriz. Teşkilatlanmanın önemini kavrayan Mustafa Kemal Atatürk, ortaya koymuş olduğu mücadelenin her safhasında, başarılı olmak, hedefine varmak için teşkilatı oluşturmuş; teşkilatlanmayı gerçekleştirmiş ve ardından eylemlerini icra etmiştir.

## 2. *Harbiye Yıllarından Mondros'a*

Mustafa Kemal öğrencilik yıllarından itibaren ülkesinin içinde bulunduğu konjonktürü takip etmiş, takip etmekle kalmamış aynı zamanda fikirler üretmiş, çevresini bilgilendirmiş, yönlendirmiştir.

Mustafa Kemal Bey'in teşkilatçılık özelliği Harbiye yıllarında kendisini göstermiştir. Harbiye'deki yakın arkadaşı olan Ali Fuat (Cebesoy) Mustafa Kemal Bey'in daha o zamanlarda kendisine bazı yazıları ezberlemeleri gerektiğini ve devletin içinde bulunduğu çıkmazdan teşkilatlanma ile çıkarılabileceğini söylediğini ifade etmiştir

(Cebesoy, 1997, s.44-47). Mustafa Kemal Bey, gelecekte yapmayı tasarladığı olaylar için kadrolaşmanın daha şimdiden planlanması gerektiğinin farkına Harp Okulu üçüncü sınıfındayken idrak etmiş ve Harp Okulundan mezun olup da Akademiye gidemeyecekler hakkında düşüncelerini Ali Fuat'a "*Biliyorum, bu arkadaşlar erkani harp olamayacaklar. Fakat bizlere göre daha avantajlı durumda buldukları da muhakkak. Çünkü bizden önce ordu saflarına katılacaklar, eğer Rumeli'ye giderlerse, kurmay çıktığımız zaman bizim için bir zemin ve vasat hazırlamış olacaklardır.*" (Güler, 2000:194) şeklinde ifade etmiştir. Mustafa Kemal Bey, söylediği sözlerle teşkilatlanmanın her kademedede ve bir an evvel başlanması ile birlikte her zaman dinamizm içinde bulunması gerektiğini düşüncesindedir.

Mustafa Kemal Bey'in kurduğu ilk teşkilat da bu yıllara rastgelir. Arkadaşları ile bir araya gelerek gizli olarak kurdukları çekirdek teşkilat, fikirlerini diğer harp okulu öğrencilerine yaymak için el yazması iki ya da üç sayı dergi çıkarırlar (Çaycı, 2002, s.13). Çıkardıkları bu dergi aynı zamanda Erkanı Harbiye'de sürdürülecek olan teşkilatın da yayın organı olacaktır (Şen, 2013, s.21). Mustafa Kemal Bey'in artık devrimci tarafı öne çıkmıştır ve her türlü düşüncesinin, eyleminin ardında devrimci düşüncelerinin izlerini görmek mümkündür. Ancak devrimin ortaya çıkardığı yıkıcılığından çok yapıcılığına her zaman daha fazla önem vermiştir.

Akademi'yi bitirip Selanik'e tayin olmayı bekleyen ve her fırsatta "*Bizim için en uygun iklim Makedonya'dır.*" (Cebesoy, 2001, s.196). diyen Erkanı Harp Yüzbaşı Mustafa Kemal, o günlerde yapmış oldukları gizli toplantılar nedeniyle tutuklanır ve Bekirağa Bölük'üne hapsedilir. Yüzbaşı Mustafa Kemal ile birlikte tutuklanan Ali Fuat yirmi gün sonra bırakılırken, lider konumunda kabul gören Mustafa Kemal ondan bir hafta, on gün sonra serbest bırakılır (Mütercim, 2008, s.140). Ancak Selanik'e atanma olasılığı azalmıştır ve Mustafa Kemal'in ataması



Şam'a yapılır. Şam, Erkanı Harp Yüzbaşı Mustafa Kemal için olayların farklı açılarından göreceği bir fırsat olur. İçinde büyüttüğü 'mevcut sistemi yıkma' düşüncesi kendisini Şam'da da gösterir. Yüzbaşı Mustafa Kemal 'Vatan ve Hürriyet' adı altında gizli bir cemiyet kurar. Kurmuş olduğu cemiyetin esas olarak Selanik'te olması gerektiği düşüncesiyle gizlice Şam'dan Selanik'e gider. Vatan ve Hürriyet Cemiyeti'nin bir şubasını orada da kurar ve tekrar geri döner (Şapolyo, 1958, s.27). Mustafa Kemal, idealleri uğruna kıta kaçağı konumuna dahi düşmüştür. Ancak bu durum kendisi için zorunludur, çünkü "*Mustafa Kemal bir devrimci olarak 18 yaşından son nefesine kadar hiçbir taviz zaafı göstermeyen bir idealisttir.*" (Atay, 1998, s.386).

Mustafa Kemal, çocukluğundan itibaren bulunduğu her ortamda irili ufaklı toplulukları yönlendirmiş, kendi fikirlerini kabul ettirmiş, lider yönünü öne çıkarmıştır. Teşkilat kurmak, teşkilatlanmak, farklı kurum ve kuruluşları bir araya getirmek, hedef koymak, kadro oluşturmak, bütün oluşumların ve eylemlerin devamlılığını sağlamak, sıradan bir insanın yapabileceği işler değildir. Mustafa Kemal Atatürk de kendisini bu işler, bu günler için hazırlamış ve liderlik yapmıştır.

Teşkilatçı, lider Mustafa Kemal, 1907 yılında Selanik'e atanır. Atanır atanmaz da kendisinin kurduğu Vatan ve Hürriyet Cemiyeti'nin iltihak ettiği İttihat ve Terakki Cemiyeti ile tanışır. Cemiyeti'nin lağvedilmesine kızsız da üzülsün de devrimci tarafı Yüzbaşı Mustafa Kemal'in İttihat ve Terakki Cemiyetine üye olmasına engel olmaz (Tevetoğlu, 1987, s.77). Fakat çok uzun bir süre geçmeden İttihat ve Terakki Cemiyeti ile Yüzbaşı Mustafa Kemal'in arasında ortaya çıkan fikir ayrılıkları (ordunun teşkilat içindeki konumu, politik anlayış, program farklılığı vs.), Yüzbaşı Mustafa Kemal'in teşkilatça tepki görmesine ve 1908 yılında Trablusgarp'a gönderilerek cemiyet dışında kalmasına neden olur.

Selanik'ten ayrılarak İstanbul'a gelen Mustafa Kemal, buradan yolcu vapuruyla 1908'in Eylül ayı sonunda Trablusgarp'a varır (Kocatürk, 1978, s.7). Mustafa Kemal, teşkilatlanmanın ilk adımlarıyla işe başlar. Bölge halkını cemiyetin programı, amaçları, devrim sonrası olaylar hakkında eğitir ve bölgenin önde gelenleri tarafından destek alır. İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin Mustafa Kemal'i Trablusgarp'a yollarken isyanların kontrol altına alınması isteğinin yanı sıra bölgesel teşkilatlanmanın da yapılmasını amaçlamaktaydı. Cemiyetin istediği bölgesel teşkilatlanma Mustafa Kemal tarafından gerçekleştirilir (Şen, 2013, s.43). Teşkilatçı Mustafa Kemal, kendisine tevdi edilen her görevin analizini en detaylı şekilde yaptıktan sonra başlangıç noktası her zaman teşkilat kurma, kadroyu oluşturma, teşkilatlandırma olmuştur. Mustafa Kemal'in Trablusgarp görevini gerçekleştirmesinin ardında 'teşkilatçılık anlayışı' vardır. Mustafa Kemal'in teşkilatçılık anlayışında görev reddetmek yoktur. Teşkilatta yer alan, teşkilat için verilen her görevi yerine getirir. Milli Mücadele sürecinde de bu anlayış kendisi tarafından hassasiyetle uygulanır. "Teşkilatçılık anlayışı" dışında hareket edenler teşkilat ve mücadele dışında kalır.

Mustafa Kemal'in İttihat ve Terakki Cemiyeti ile olan anlaşmazlığının temelinde; cemiyetin teşkilatsız, programsız, lidersiz, partileşmemesi ve özgün olmaması konuları vardır. Bunların sonucunda da yapılan devrimin eksik kalacağını, başarısız olacağını ifade eder (Şen, 2013, s.45-48). Bütün tespit ettiği konuların cemiyetin sonunu hazırladığı gibi devrim de başarısız olmasına neden olur. Mustafa Kemal, tecrübelerine bağlı kalarak her zaman hedeflediği yolda ilerlerken cemiyetin eksik kaldığı konularda asla taviz vermemiştir.

Mustafa Kemal, teşkilat kurmanın yanı sıra teşkilat içinde kadrolaşmaya da büyük önem verir. Kadronun niceliğinden çok niteliğine önem verir. Arkadaşları ile yaptığı bir sohbette nicelik ve niteliği şöyle vurgular: "*Memleketi binbir akılsızın eline ve keyfine bırakamam. Bu çok*

*adamların yerine, bir kaç kafa ile yetinebilirim. Mesela Kazım'ı (Özalp) Harbiye Nazırı yapacağım. Nuri'yi (Conker) kumandan ve idare şefi yaparım. Fethi'yi (Okyar) yeni inkılapçı Türkiye'nin temsilcisi sıfatıyla Avrupa'ya gönderirim.*” Nuri Conker de kendisinin ne olacağını sorar, Mustafa Kemal “*Ben sizleri o makama koyan olacağım.*” der (ATABE, 1998, s.201-202). Buradan şu sonuca varmak mümkündür: Mustafa Kemal henüz 1908 yılında, teşkilat, kadro ve lider konularının, varmak istediği hedeflere giden yoldaki basamaklar olduğunun farkındadır.

Mustafa Kemal için teşkilatlanmak demenin ‘cemiyet kurmak’, ‘grup kurmak’, ‘parti kurmak’ ve hatta ‘devlet kurmak’ olduğunu görürüz. Mustafa Kemal, İttihat ve Terakki Cemiyeti ile arasındaki uyumsuzluk konularından biri olan ‘ordunun siyaset dışında kalması’ konusu üzerine gizli bir cemiyet kurar. Ancak kurulan teşkilat, Mustafa Kemal’in farklı görevlere atanmaları ile faaliyet gösteremediği gibi etkin bir rol de ortaya koyamaz (Şen, 2013, s.57).

1911 yılında Mustafa Kemal’in yolu bir kez daha Trablusgarp’a düşer. İtalyanların sömürge bulma düşüncesinin hayata geçtiği yer Trablusgarp olur. Osmanlı Devleti’nin oraya gönderebileceği ne askeri ne de donanması bulunmaktaydı. Ordu içinden gönüllü subayların bölgeye gönderilerek yerel halkın teşkilatlandırılması ve İtalya işgaline karşı konulması kararına varılır. Trablusgarp’a giden gönüllüler arasında Mustafa Kemal de vardır ve ‘Gazeteci Şerif’ takma adını kullanarak bölgeye gider (Mütercimler, 2016, s.224). Tobruk’ta, Derne’de teşkilatçı vasfıyla sorumluluğu hemen üstlenir. İtalyanlara karşı yerel halkı ve mevcut Türk kuvvetlerini yeniden teşkilanlandırır. İtalyanlar bu bölgede istediklerini alamazlar. Trablusgarp’tan Kurmay Binbaşı Mustafa Kemal, İtalyanlarla yapılan Ouchy Antlaşması sonrası 24 Ekim 1912 tarihinde Mısır üzerinden İstanbul’a döner (Erden, 1952, s.12). Trablusgarp’ta Mustafa Kemal’in tutum ve davranışlarına baktığımızda şunu görürüz: Teşkilatçılık vasfına haiz bir lider sorumluluktan kaçmaz ve derhal

sorumluluğu üzerine alarak, mevcut durumun değerlendirilmesiyle teşkilatı oluşturur, kadrolaşmayı sağlar; güçleri bir araya getirir ve duruma müdahale eder.

İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin 1913 yılından itibaren devletin yönetimini tamamen kontrol altına almasıyla, Mustafa Kemal de cemiyetin yöneticileri ile olan olumsuz ilişkileri nedeniyle yönetimde etkin bir konumda olamaz ve devamlı ülke gerçeklerinden uzak tutulur. 1913 yılında Sofya'ya ateşemiliter olarak gönderilir. I. Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla arkadaşları cephedeyken orada bulunamayacağı gerekçesiyle (Arıburun, 1976, s.125) Enver Paşa'dan sık sık görev ister. Nihayetinde istediğine kavuşur. 20 Ocak 1915 tarihinde 19. Fırka Komutanlığına atanır (Kocatürk, 1978, s.26). İstanbul'a gelen Yarbay Mustafa Kemal 19. Fırka'yı zor bulur. Çünkü fırka yeni kurulmakta olan bir birliktir. Teşkilatçı Yarbay Mustafa Kemal 20 gün içerisinde fırkayı kurar; güçlü, seçkin bir birlik haline getirir ve birliğini Ecebat'a taşır. Kendisinin üstün görev anlayışı, teşkilatçılık vasfı ile ortaya çıkardığı 19. Fırka ile Çanakkale Muharebelerine damgasını vurur.

Albay Mustafa Kemal'in zorlu muharebe sahalarındaki başarıları ve kazanılan zaferler halkın nazarında takdir görmüş ve Mustafa Kemal'in adı her yerde duyulur olmuştur. Sarayın önde gelenleri bu durumdan oldukça rahatsızdır ve yine Mustafa Kemal'i bir şekilde İstanbul'dan uzaklaştırmak isterler. 1917 yılının Aralık ayında Keizer, Osmanlı Padişahı'nı Alman İmparatorluk Karargâhı'nı ziyarete davet etmişti. Padişah hasta olduğu için yerine Veliâht Vahidettin'nin gitmesi kararlaştırılır ve Mustafa Kemal Paşa'ya da Osmanlı Ordusu'nun temsilcisi olarak Almanya'ya gitmesi önerilir. Tahta çıkması pek uzak olmayan Veliâht'la tanışmak, ona gerçekleri anlatmak, güvenini sağlamak ve padişah olunca da devlet işlerinde söz sahibi olmak maksadını taşıyan Mustafa Kemal için yeni bir teşkilatlanma fırsatıdır.

Üstelik en üst seviyede yapılacak bir teşkilatlanmadır. Mustafa Kemal Paşa, bu düşüncelerle teklifi kabul eder ve 15 Aralık 1917- 5 Ocak 1918 tarihleri arasında yapılan bu resmi gezide, savaşın gidişatını, devleti bekleyen kaçınılmaz sonuçları, bütün açıklığıyla Veliâht'a anlatmaya çalışır. O'na V. Ordu Kumandanlığını alması hususunda telkinde bulunur (Atay, 1998, s.106). Ancak bu teşkilatlanma arzusu Vahidettin tarafından kabul görmez ve padişah olur olmaz da İttihatçıların etkisi altında kalarak Mustafa Kemal Paşa'yı 7.Ordu Komutanlığına atar (Atay, 1998, s.108). Ancak Mustafa Kemal Paşa gibi idealist, devrimci kişilerin hiç bir zaman hedeflerinden sapmadıkları tarih boyunca görülmüştür.

Halep'te bulunduğu süre içerisinde de varmak istediği hedef doğrultusunda düşünceler taşır ve teşkilatlanma yolları arar. İçinde bulunulan durumun vehameti karşısında varlığımızı korumak için kesin tedbirlere ihtiyaç olduğunu düşünür. 15 Ekim 1918 tarihinde Fahri Yaver-i Hazret-i Şehriyari Mustafa Kemal imzasıyla Padişah Vahidettin'e bir telgraf yollar ve kabine değişikliğinin yapılmasının, Talat Paşa kabinesinin yerine Sadaretin Tevfik Paşa Hazretlerine verilmesinin, kendisi ve bazı kişilerden oluşan bir kabinenin bu durumun üstesinden geleceğini ifade eder (Atay, 1998, s.112). Talat Paşa çekilip İzzet Paşa hükümeti kurmuşsa da Mustafa Kemal Paşa kabineye giremez. Fakat Teşkilatçı Mustafa Kemal bundan da yılmaz.

Her fırsatta teşkilatlanmanın önemiyle hareket eden Mustafa Kemal Paşa, harbin son günlerinde İstanbul'dan Gaziantep'e giderken Katma istasyonunda Ali Cenani Bey'le karşılaşır. Ali Cenani Bey, çapulcuların şehir yakınlarına kadar geldiğini, ordu çekildikten sonra onun için memleketine gitmekte olduğunu söyler. Bunun üzerine Mustafa Kemal, *“memlekette adam kalmadı mı? Kendi savunma çarelerini düşününüz.”* der. Cenani Bey ne ile nasıl diye sorunca da

“Teşkilat yapmalı... milli bir kuvvet meydana koymalı... Ben istediğiniz silahı veririm.” diye cevap verir ve Mustafa Kemal Paşa tarafından verilen silahlarla milli teşkilatın çekirdeği oluşturulur (Atay, 1998, s.112-113). Bu yaşanan durum teşkilatlanmanın her fırsatta yapılması gerektiğinin en iyi örneğidir. Mustafa Kemal Paşa teşkilatlandırır ve her safhada ortaya çıkarılan teşkilatın da etkin olarak kullanılması için gerekeni yapar.

I. Dünya Savaşı'nın sonunda Osmanlı Devleti'nin yenilmesi ile İttihatçılar bir bir ülke dışına kaçarlar. Mustafa Kemal Paşa'nın ittihatçılara söylediği her konu gerçekleşmiş ve ülke işgale uğramıştır. Mustafa Kemal Paşa, Mondros Ateşkes Antlaşması gereği komutanı olduğu Yıldırım Orduları Grubu lağvedilince 13 Kasım 1918'de İstanbul'a döner. Boğazda işgal kuvvetlerinin gemilerini görür ve yanındaki yaverine 'Geldikleri gibi giderler' der. Artık her attığı adım, vatan ve milletin kurtulması yönünde olacaktır. Sarf edilen sözün hayata geçirilebilmesi için; bütün ümitlerini yitirmiş ülke insanının, üst üste aldığı yenilgilerle kendine olan güvenini kaybetmiş ordunun, işgallerden kurtulabilmek adına farklı yollar seçen cemiyetlerin bir araya getirilip teşkilatlandırılması ve ortak bir hedef belirleyerek birlikte yol aldırılması zorunlu idi. Bunu da ancak teşkilatçılık anlayışı yüksek, teşkilatçılık kültürüne sahip kişi veya kişiler gerçekleştirebilirdi.

### 3. *Yeni Bir Türk Devleti İçin Teşkilatlanmak*

Mustafa Kemal Atatürk'ün vatani ve millet bulunduğu zor durumdan kurtamak maksadıyla giriştiği her türlü eylemlerin yanısıra ülke içinde de teşkilatlanma eksikliği, birleştiricilik yönünde uygulama hataları, lidersizlik nedeniyle başarıya ulaşma şansları olamayacak bazı cemiyetler de kurulmuştur. Yani devleti ve millet kurtarmaya yönelik bir tek çalışan Mustafa Kemal Atatürk'ün olduğunu söylemek haksızlık olur.

İtilaf Devletleri, Mondros Ateşkes Antlaşması'nın maddelerinin sağladığı imkânlarla yurdun dört bir yanını işgale başlar. Bununla birlikte, Karadeniz bölgesinde Rum Pontus Devleti'nin, Doğu Anadolu'da Ermenistan Devleti'nin, Güneydoğu'da da Kürdistan'ın kurulacağına dair söylenti ve şüphelerin artması üzerine, özellikle tehdit altında kalan şehirlerdeki halk da bir araya gelerek Müdafaa-ı Hukuk Cemiyetlerini kurmaya başlar. Edirne'de, Trakya'nın siyasi birliğini sağlamak ve Doğu Trakya'nın işgalini önlemek için Trakya ve Paşaeli Müdafaa Heyet-i Osmaniyesi; İzmir'de, bölgenin Türklüğünü savunmak ve yabancı egemenliğine girmesini önlemek amacıyla İzmir Müdafaa-i Hukuk-u Osmaniye Cemiyeti, ayrıca İzmir Müdafaa-i Vatan Cemiyeti ve İzmir'in işgali arifesinde Redd-i İlhak Heyet-i Milliyesi adı altında iki cemiyet; İstanbul'da, kısa zaman önce Ermenilerin acımasız soykırımına maruz kalmış olan Doğu Anadolu halkının yine aynı acıları yaşamaması, bölgenin Türk olduğunu göstermek ve haklarını savunmak amacıyla Vilayat-ı Şarkiye Müdafaa-i Hukuk-i Milliye Cemiyeti; Adana ve çevresinin işgali üzerine Adana Müdafaa-i Hukuk-i Milliye daha sonraki adıyla Kilikyalılar Cemiyeti; Trabzon ve çevresinin Rumlara veya Ermenilere verilmesinin duyulması üzerine, İstanbul'da Trabzon ve Havalisi Adem-i Merkezizet Cemiyeti; Osmanlı Devletine bağlılığını ve milli hakları savunmayı amaç edinen Trabzon Muhafaza-i Hukuk-i Milliye Cemiyeti gibi cemiyetler kurulur (Çaycı, 2002, s.42). İyi niyetle kurulan cemiyetlerin bölgesel nitelikte olmasının yanı sıra liderlerinin olmaması ve ülke bütününe yönelik bir plan içermemesi başarı yolunda en büyük handikapları olmuştur.

Bu cemiyetlerin aksine ülke bütününe düşünüp faaliyet planlayan kuruluşlar da teşkil edilir. Dr. Esat Işık'ın öncülüğünde, elliyi aşkın dernek ve bazı siyasi parti temsilcilerinin bir araya gelmesiyle oluşan, amacının Kuvayı Milliye'yi birleştirmek, vatanın hukukunu ve çıkarlarını koruyacak ve gerçekleştirecek yolları ve amaçları sağlamak olan Milli Kongre bunlardan biridir. Ancak tutuklamalar ve particilik tartışmaları dolayısıyla kuruluşun etkinliği sınırlı kalır (Çaycı, 2002, s.42).

Bir diğerk önemli kuruluş da, barış davası ve dış politika meselelerinde milli bir program saptamak amacıyla Ahmet Rıza Bey'in önderliğinde oluşturulan Vahdet-i Milliye (Milli Birlik) Heyeti'dir. Ancak bu oluşumda Anadolu'da başlayan Müdafaa-i Hukuk hareketine ayak uyduramadığından etkinliğini kaybeder (Çaycı, 2002, s.43). Bu tür cemiyetler olduğu gibi, kurtuluşa, özgürlüğe diğerk ülkelerin yardımıyla kavuşacaklarını düşünen bazı cemiyetler de kurulur. Ama onlar da başarısız olurlar.

Bütün bunları ortaya koymamızın nedeni, kurulan bu cemiyetlerin tek başlarına bir yere varamadıkları gibi bir araya gelmelerinin de mümkün olamamasıdır. Bütün bu cemiyetleri bir araya getirerek bir hedef üzerinde tek güç olmalarını sağlayan, bağımsız, yeni bir Türk devleti kurmayı başaran, teşkilatçılık esaslarını bilen, yerine ve zamanına göre uygulayan, ülke sathında siyasal teşkilatlanmayı sağlayan teşkilatçı Mustafa Kemal Atatürk'tür.

Teşkilatçı Mustafa Kemal Paşa, ortak bir hedefe doğru birlikte hareket edebilmek için ülke gerçeklerinin halk tarafından bilinmesi üzerinde özellikle durur. Bir teşkilatlanmanın başarısı kamuoyu oluşturmakla başlar. Bu amaçla da ismini kendisinin verdiği "Minber" adı altında bir gazete çıkarır (Kutay, 1980, s.267-268). Minber ile amaçlanan, kamuoyunu bilgilendirmek ve bilinçlendirmektir.

Hükümette yer alma nezdinde bir girişimde bulunan Mustafa Kemal Paşa, siyasal teşkilatlanmanın devletin merkezinde olmasının önemini bilmekle beraber bu yönde de bir kaç kez girişimde bulunur. Bu kez güvenoyu oylaması yapılacak Tevfik Paşa hükümetinin güvenoyu almaması ve hükümetin Ahmet İzzet Paşa tarafından kurulmasını ve kendisinin de bulunacağı bir kabinenin oluşmasını planlar ve bu bağlamda teşkilatlanmaya çalışır. Bu amaçla meclis üyeleri ile buluşur



ve görüşmeler yapar. Oylamanın yapılacağı gün sivil kıyafetle meclise gider. Orada da görüşmelere yapar ve hatta meclis üyeleri Mustafa Kemal Paşa'yı davet ederek onu bir kez daha dinlerler. Mustafa Kemal Paşa güvensizlik oyu verilmesini tavsiye eder. Hazırda bulunanlar teklifi kabul ederler. Oylama yapılır. Ancak Tevfik Paşa hükümeti güvenoyu alır ve Mustafa Kemal Paşa hem üzülür, hem de şaşırır (Atay, 1998, s.152-153).

Mustafa Kemal Paşa nezdinde siyasal birleşmenin ümidi kırılrsa da hala yapılabilecek şeyler vardı. Bu amaçla, Başyaver Naci Bey (Eldeniz) aracılığı ile padişahın randevu ister. Amacı padişah ile durumu açık konuşmak, tedbir olarak düşündüklerini dile getirmek, bu tedbirlerin uygulanması zorunluluğunu açıklamaktır. Uzun süren görüşmeden Mustafa Kemal Paşa düşündüklerini söylemeye fırsat bulamadan padişahın ordu ile ilgili sorularıyla muhattab olur. Mustafa Kemal Paşa bu görüşmeden de istediğini elde edemez (Atay, 1998, s.152). Saray ve parlemonto yoluyla bir şey yapılamayacağına karar verir. Bundan sonra daha değişik çareler aramaya başlar.

#### 4. *Teşkilat Merkezi Şişli'deki Ev*

Mustafa Kemal Paşa İstanbul'a geldikten sonra, Şişli'deki evi kiralayana kadar Beyoğlu'daki Cebeli Lübnan Mutasarrıfı Franko Paşa apartmanında oturan Salih Fansa'nın misafiri olarak kalmıştır (Şapolyo, 1958, s.274). Ancak artık bu evde o kadar da rahat hareket edememektedir. Daha etkin çalışabilmek, kendisiyle hareket edebilecek insanları belirleyebilmek amacıyla temas kurmak için Şişli'deki Ermeni Madam Kasabyan'ın evini kiralar ve Akaretlerde oturan annesini ve kızkardeşini de yanına alır (Mütercimler, 2008, s.473). Artık Şişli'deki bu ev, vatan ve milleti kurtarmak için verilecek mücadelenin teşkilatlanmasının yapılacağı karargâhtır.

Şişli'deki ev, artık Mustafa Kemal Paşa ile hareket etmek isteyenlerin yanı sıra Paşa'nın güvendiği ve birlikte yola çıkmak istediği kişilerin sık sık uğradığı yerdir. Hep beraber neler yapılması gerektiği konusunda çalışırlar. Fethi Bey (Okyar), Ali Fuat Bey (Cebesoy), Kazım Bey (Karabekir), Rauf Bey (Orbay), İsmail Bey (Canbulat), İsmet Bey (İnönü), Tevfik Rüştü Bey (Aras) eve gelip gidenlerin başlıcalarıdır. Sık sık toplantılar yapılır ve her türlü çıkış yolu, hareket tarzı tartışılırdı (Meydan, 2009, s.327). Bir toplantının sonucunda hükümet darbesinin yapılmasına karar verilir ve "Ayyıldız" adında gizli bir örgüt kurulur. Amaçları padişahı tahttan indirmek, hükümeti alaşağı edip yeni bir hükümet kurmaktır (Coşkun, 2010, s.170-171). Ancak Canbulat bu oluşumdan çekilmek isteyince Mustafa Kemal Paşa, örgütü fesheder. Fakat Canbulat evden ayrılır ayrılmaz örgüt faaliyetlerine devam eder (Atay, 1965, s.89). Teşkilatçılık, arkadaşlarına güvenmek kadar güvenmemeyi de içinde barındırır. Teşkilatın korunması şarttır. Mustafa Kemal Paşa da buna göre hareket etmiştir.

Mustafa Kemal Paşa, bir çıkış yolu ararken ona da bazı teklifler gelir. Teceddüd Fırkasının ileri gelenleri, ellerinde büyük imkânlar olduğunu, bu imkânlarla hükümetin devrilebileceğini ve bu girişimin yönetimini Mustafa Kemal Paşa'ya bırakabileceklerini söylerler. Bu meyanda gizli bir örgüt dahi kurmuş olan Paşa, hükümet darbesinin bir netice vermeyeceğinin kararını önceden verdiğinden, teklifi reddeder ve milli bünyenin harekete geçirilmesinin yalnız İstanbul'da değil bütün anavatanda gerektiğini söyler (Gürer, 2008, s.208).

Başka bir teklif ise Trakya Paşaeli Cemiyeti'nin üyeleri tarafından yapılır. Heyet üyeleri Mustafa Kemal Paşa'ya başlarına geçmesini ve bağımsızlık mücadelesini başlatmasını isterler. Ancak Mustafa Kemal Paşa'nın yanıtı şöyle olur: *"Böyle parça parça çalışacağımıza, bütün ülke kaderini yürütecek, ele alacak bir kuruluş meydana getirip beraber*

*çalışsak nasıl olur?”* (Coşkun, 2010, s.232-235). Her iki teklife de Mustafa Kemal Paşa'nın verdiği cevabın merkezinde 'teşkilatlanma' vardır. Bu teşkilatlanma bir bütün halinde ve ülke çapında olmalıdır.

Mustafa Kemal Paşa İstanbul'da kaldığı altı ay süresince hep bir çıkış yolu aramıştır. Saray, parlamento, asker ve sivil bürokratlar ile temasa geçmiş ve ancak hiç birinden olumlu bir sonuç alamamıştır. Son geldiği nokta ise 'Anadolu'ya geçmek ve mücadeleyi orada sürdürmek' olmuştur.

Anadolu'ya geçtikten sonra neler yapılabileceğini tahayyül eden Mustafa Kemal Paşa, Anadolu'daki teşkilatlanmaya Şişli'deki evde son noktayı koyar; kullanabileceği birlikleri ve komutanlarını kadrolaştırmaya başlamıştır. 20. Kolordu'ya atanan Ali Fuat Paşa'ya, kolordusuna hâkim olmasını ve halkla yakın temasta bulunmasını söyler (Coşkun, 2010, s.237-238). Bu arada Erzurum'daki kolorduya atanan ama gitmekte tereddüt eden Kazım Bey'e (Karabekir) kolordunun olup olmamasının önemli olmadığını, asli gücün millet olduğunu, oraya gidip halk teşkilatı kurmasını tavsiye eder ve Erzurum'a gitmeye ikna eder (Gürer, 2008, s.190-191). Artık kendisinin Anadolu'ya geçmesi için uygun fırsat beklemeye başlar.

##### 5. *Samsun'dan Ankara'ya Teşkilatlanma*

Mustafa Kemal Paşa, belirlediği stratejiyi uygulayabilmek amacıyla Anadolu'ya geçmek için aradığı fırsatı, Babıâli'nin Paşa'yı İstanbul'dan uzaklaştırmak için ortaya çıkardığı, bir memuriyet ile yakalar. 9. Ordu Müfettişliği (sonradan 3. Ordu) Mustafa Kemal Paşa'nın Anadolu'ya geçmesi için gerekli şartların sağlanmasına, bilmeyerek de olsa İngiliz Komutanı Georges Milne'nin verdiği rapor

sebepler olur. Raporda, Samsun ve civarında Müslümanların Rumlara karşı saldırılarda bulunduğu, asayişin bozulduğu, sükûnetin sağlanmasının gerektiği, aksi takdirde bölgenin işgal edileceği bildirilmiştir (Eroğlu, 1990, s.9). O günün şartlarına göre Samsun'a gönderilecek generalin Genelkurmay, Harbiye Nezareti, Sadrazam ve Hükümet, Padişah ve nihayet İşgal Kuvvetleri Komutanlığı tarafından kabul görmesi gibi zor bir süreçten geçmesi gerekmektedir. Mustafa Kemal Paşa bahsi geçen kademelerde öne çıkan kişi olur ve Dokuzuncu Ordu Müfettişi olarak görevlendirilir.

Mustafa Kemal Paşa, Genelkurmay Başkanlığına giderek, Kazım Paşa'ya (İnanç) görevden bahseder ve görevle ilgili iki maddenin önemli olduğunu belirterek bunları sıralar. Birincisi, Samsun'dan başlayarak Doğu vilayetlerinde bulunan kuvvetlerin komutanı olmak ve bu kuvvetlerin bulunduğu vilayetlerin valilerine direkt olarak emir vermek; ikincisi, bu mütaka ile herhangi bir temasta bulunan askeri ve idari makamlarla resmi yazışabilmek. İstedikleri her şeyin yazılmasını ama sonuna bu iki maddenin mutlaka eklenmesini özellikle ister (Mütercimler, 2008, s.484). Görevlendirilme talimatını dahi kendisi kaleme alan Mustafa Kemal Paşa yapacağı önemli görevin karargâhını da kendisi oluşturur. Dokuzuncu Ordu Müfettişliği Karagahını oluşturanların büyük çoğunluğu askeri görevleri esnasında Mustafa Kemal Paşa ile çalışmış, Paşa'nın güvenini kazanmış değişik rütbe ve sınıftan oluşan ve aralarında Miralay Kazım Bey (Dirik), Miralay Refet Bey (Bele), Dr.Refik Bey'in de (Saydam) bulunduğu 18 subaydır (Tevetoğlu, 1987, s.21).

9. Ordu Müfettişi Mustafa Kemal Paşa, görünürde Padişah Vahidettin'in onayıyla hükümetin isteklerini yerine getirmek üzere Samsun'a hareket ederken aslında içinde bir sır gibi sakladığı mücadelesini gerçekleştirmek üzere hareket ediyordu ve bu görev için de teşkilatlanmasını yapmıştı.

Bandırma Vapuru ile İstanbul'dan Anadolu'ya geçen ve 19 Mayıs 1919 Pazartesi sabahı saat 06.00'da Samsun'a çıkan Mustafa Kemal Paşa, teşkilatlanmadaki düzenlemelere devam eder. Kendisinin tanıdığı ve enerjisinden çok şey beklediği kişiyi Samsun'a mutasarrıf olarak atanması için gerekli girişimleri yapar, kendisiyle beraber gelen 3.Kolordu Komutanı Refet Bey'i geçici olarak Canik Mutasarrıflığına atar. Ardından bölgede milli bir teşkilatlanma başlatır. Bunların yanı sıra ordu ile temasa geçer ve birliklerin son durumu hakkında bilgi alır ve onların yapacakları görevleri tespit edip bu manada teşkilatlanmalarını sağlar (Atatürk, 2012, s.12-15).

Teşkilatlanmanın eksik tarafı, milletin uyarılması ve teşkilatlandırılması idi. Bunun için de Mustafa Kemal Paşa, komutanlıklara ve sivil idarelere milli teşkilatların kurulması için birer genelge gönderir. Genelgede, İzmir'in, Manisa'nın, Aydın'ın işgali ile işgallerin devam edeceği; yurt bütünlüğünün korunması için milletçe gösterilen tepkilerin canlı tutulması; medeni milletler ve büyük devletlere duyurularak kabul edilemeyen bu duruma son verilmesi için büyük mitinglerin yapılması; bunun kasaba ve köylere kadar yaygınlaştırılması, büyük devletlerin temsilcileri ile Babıali'ye telgrafların çekilmesi istenmekteydi. Mustafa Kemal Paşa'nın gönderdiği genelge üzerine her yerde gösteriler ve toplantılar yapılmaya başlanır (Atatürk, 2012, s.15-16). Görev sahası içerisinde milli birlik ve beraberliği sağlama yolunda hareket başlatan Mustafa Kemal Paşa, teşkilatlanmanın getirisini almaya başlamıştır.

Mustafa Kemal Paşa, 22 Haziran 1919 tarihinde yayımladıkları Amasya Genelgesi'nde, siyasal teşkilatlanma konusunda Sivas'ta bir kongre toplanacağını ve her Liva'dan üç üyenin zamanında orada bulunmasını ister. Genelgede Paşa'nın imzasının yanı sıra Ali Fuat, Rauf Bey ve Refet Paşa'nın imzaları ve Kazım Paşa ile Cemal Paşa'nın onayları da vardır (Atatürk, 2013, s.23-24). Bu kadro, Erzurum Kongresi

ile başlayacak olan merkezi teşkilat sürecinin ilk çekirdeğini oluşturur (Şen, 2013, s.83).

Anadolu'ya geçildikten sonra idari ve siyasi teşkilatlanmaların yanı sıra esas ve önemli teşkilatlanma Erzurum Kongresi'de hayata geçirilir. Erzurum Kongresi'nde alınan kararlarda teşkilatlanmanın detayları şekillenir:

Madde 1. “*Milli sınırlar içinde vatan Parçaları bir bütündür. Birbirinden ayıramaz.*” (Atatürk, 2013, s.45) Teşkilatlanmanın amacı ortaya konmuştur.

Madde 2. “*Her türlü yabancı işgal ve müdahalesine karşı ve Osmanlı Hükümeti'nin dağılması halinde, millet topyekün kendisini savunacak ve direnecektir.*” (Atatürk, 2013, s.46). Teşkilatın üyelerinin kimler olduğu ve ne yapması gerektiği ortaya konulmuştur.

Madde 3. “*İstanbul Hükümeti vatanı koruma ve istiklali elde etme gücünü gösteremediği takdirde, bu gayeyi gerçekleştirmek için geçici bir hükümet kurulacaktır. Bu hükümet üyeleri milli kongrece seçilecektir. Kongre toplanmamışsa bu seçimi Heyet-i Temsiliye yapacaktır.*” (Atatürk, 2013, s.46). Teşkilatın merkezi belirlenerek, yönetimin adı konulmuştur. Mustafa Kemal Paşa'nın Heyet-i Temsiliye Başkanı seçilmesiyle de teşkilatın lider sorunu da ortadan kalkmıştır.

Madde 4. “*Kuva-yı Milliye tek kuvvet olarak tanımak ve milli iradeyi hâkim kılmak esastır.*” (Atatürk, 2013, s.46). Teşkilatın silahlı gücü belirlenerek siyasi teşkilatlanmanın yanı sıra silahlı teşkilatlanma da sağlanmıştır. Ayrıca, bölgesel olarak şekillenen ve milli vicdanın oluşturduğu derneklerin birleşmesinden meydana gelen kitle, Doğu Anadolu Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti adıyla isimlendirilir. Bütün bölgedeki irili ufaklı oluşumlar tek çatı altında teşkilatlandırılır ve

teşkilatlanma köylere kadar yaygınlaştırılır. Artık Doğu'daki siyasal ve silahlı teşkilatlanma sağlanmıştı. Bölgesel olarak başlayan Erzurum Kongresi, aldığı kararlar itibarıyla milli bir kongre kimliğine bürünerek ülkenin geleceğini de şekillendireceğinin işaretlerini vermişti.

Erzurum Kongresi, Anadolu'da kurulu yerel teşkilatlar tarafından da dikkatle izlenir. Balıkesir ve Alaşehir Kongrelerinin Reisi Hacim Muhittin Bey, Doğu Anadolu Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti'ne bir mektup gönderir ve kendi kongreleri ile Erzurum Kongresini “Şarkın Küçük Kardeşi Garp” olarak niteler. Muğla'daki yerel teşkilatlar da, “*Muğla Görüşü*” ile Kuvayı Milliye'nin Anadolu içlerine kadar genişletilmesini ve Mustafa Kemal'in önderliğinde bir ayaklanmanın gerçekleştirilmesini ortaya koyar (Çevik, 2002, s.176-177). Burada dikkat edilecek olan husus ülke içindeki teşkilatların yavaş yavaş Mustafa Kemal Paşa'nın önderliğinde bir araya gelmeye başlamasıdır. Artık teşkilatlanmanın mayası tutmuştur.

Milli Kongre olan Sivas Kongresi, teşkilatlanma sürecinde önemli bir basamaktır. Mustafa Kemal Paşa, teşkilatlanmanın son noktasını oluşturacak olan kongrede yapmış olduğu konuşmada ülke içindeki teşkilatlanmaların gelişimi hakkında şöyle demiştir:

*“...Efendiler, İtilâf Devletleri'nin haksızlıkları ve merkezî hükûmetin zaaf ve acizliği karşısında milletimizin varlığını ispat ve filî saldırılara karşı namus ve istiklâlini filen savunmak kararını vermek zorunda kaldı. Takip edildiği şekliyle: Doğuda sona eren harbin türlü zorluk ve üzüntülerini görmüş ve özellikle Ermenilerin vahşet ve zulümlerine sahne olmuş yasal hudut vilâyetlerimiz, namus ve millî bağımsızlığı kurtarmak amacıyla Müdafaa-i Hukuk-i Millîye, Muhafaza-i Hukuk-i Millîye Cemiyetleri kurdular. Doğudan ve güneyden tehlike hisseden Diyarbakır vilâyetimizde de Müdafaa-i Vatan Cemiyeti (Vatanı Savunma Derneği) kuruldu.*

*Batıda Yunanlıların olabilecek saldırılarına karşı kurulan Müdafaa-i Hukuk-i Millîye Cemiyeti, Yunanlıların sevgili topraklarımıza ayak basması üzerine ilhaki topraklarımızı (Yunan) topraklarına katmalarına engel olmak için ayaklandılar.*

*Trakya'da, Kilikya'da ve her tarafta millî cemiyetler oluştu. Kısaca batıdan ve doğudan yükselen milletin sesi, Anadolu'nun en ıssız köşesinde yankı uyandırdı. Bundan dolayı millî cemiyetler, düşmanların esaret boyunduruğuna girmemek amacıyla millî vicdanın azim ve irâdesinden doğmuş tek teşkilât oldu. Bu sayede asırlardan beri bağımsız yaşayan milletimiz varlığını dünyaya göstermeye başladı.”* (<http://www.atam.gov.tr/ataturkun-soylev-ve-demecleri/sivas-kongresini-acarken>, (31.08.2017)).

Mustafa Kemal Paşa'nın yerel teşkilatlanmaların seyrini anlattıktan sonra Erzurum Kongresi'nde kabul edilen Cemiyet Nizamnamesi üzerinde değişiklik yapılarak bütün cemiyetlerin bir çatı altında toplanması sağlanır. Yapılan değişiklikle cemiyetin adı “*Doğu Anadolu Müdafai Hukuk Cemiyeti*” yerine “*Anadolu ve Rumeli Müdafai Hukuk Cemiyeti*” (ARMHC) olur (Goloğlu, 2008, s.123). Mustafa Kemal Paşa'nın tasarladığı teşkilat Sivas Kongresi sonunda oluşmuş ve yurdun dört bir tarafında milli vicdanla kurulmuş cemiyetler tek çatı altında toplanmışlardır. ARMHC işgale karşı mücadele eden kitlenin teşkilatlı adı olmuştur. Milli Mücadele, ARMHC'nin kontrolü altında verilecektir.

Mustafa Kemal Paşa başkanlığında olan ve ülkenin tamamını temsil edecek 16 kişilik Temsil Heyeti (Teşkilat Yönetimi) hemen göreve başlar. Kongre kararlarında da belirtildiği gibi heyet, en azından Milli Meclis açılıp işleri tam olarak ele alıncaya kadar millet adına kendini milletin işlerine yetkili kılmıştır. Teşkilat yönetim merkezi olarak bir nevi yürütme organı olarak görev yapacaktır. Teşkilat ilk



icraat olarak da Ali Fuat Paşa'yı 9 Eylül 1919'da Batı Anadolu'daki Kuvayı Milliye birliklerine komutan olarak atar. Böylece yapılacak olan İstiklal Savaşı'nın komuta heyeti oluşturulmaya devam edilir.

Siyasal teşkilatlanmanın yanı sıra silahlı teşkilatlanmanın da Mustafa Kemal Paşa'nın planları içerisinde olduğunu belirtmiştik. Milli Mücadele'de mevcut duruma Kuvayı Milliye'nin olağanüstü çabaları ile gelinmişti. Ancak bundan sonra Kuvayı Milliye ile yola devam edilemezdi. Milli Mücadele'yi kazanabilmek için düzenli bir ordu kurmak, bu orduyu donatmak ve savaş sanatının kurallarına göre yönetmek gerekiyordu. Yunanlıların, Sevr Barış Antlaşması'nı zorla uygulatmak ve Türk milletinin direnişini kırmak için İtilaf Devletleri'nin destekleriyle yeni bir saldırı başlatmaları; Trakya ve Anadolu'da işgal alanlarını genişletmeleri, düzenli bir ordunun kurulmasını zorunlu kılıyordu. Bunun içinde Kuvayı Milliye birliklerini Düzenli Ordu birlikleri durumuna getirmek gerekiyordu. Bu arada Batı Cephesi'ndeki Kuvayı Milliye birlikleri giderek zararlı olmaya da başlamışlardı. Bazen halktan zorla malzeme alıyorlar, ayaklananları ya da düşmanla iş birliği yapanları kendi kurallarına göre cezalandırıyorlardı. Kuvayı Milliye birliklerinin bu şekilde hareket etmesi halkın da tepkisini çekmeye başlamıştı. Tüm çabalara rağmen Kuvayı Milliye tek bir emir komuta altına alınamamıştı. Gerek Kuvayı Milliye'nin sergilediği olumsuzluklar, gerekse muharebe meydanındaki düzenli orduya geçiş zorunluluğu Mustafa Kemal Paşa'nın düzenli ordu kurma yönünde var olan girişimlerini hızlandırır.

Düzenli orduya geçişi sağlamak için ordunun çatısı yetenekli subaylardan oluşturulurken, halktan düzenli orduya katılması istenir; asker kaçaklarını önlemek için İstiklâl Mahkemeleri vasıtasıyla sert tedbirler alınır. Kuvayı Milliye birliklerinden, düzenli ordu oluşumunu kabul etmeyenler de bu süreç içerisinde dağıtılır.

1920 Ekim’inde başlatılan hazırlıklar sonucunda Kuvayı Milliye’nin tasfiyesi gerçekleşir. Gediz’deki başarısızlık üzerine Ali Fuat Paşa, Batı Cephesi Komutanlığından alınıp, Moskova’ya büyükelçi olarak atanır; 9 Kasım’da da Batı Cephesi, kendi içerisinde Batı ve Güney Cephesi olmak üzere ikiye ayrılır. 10 Kasım’da Albay İsmet (İnönü) Batı Cephesi, 11 Kasım’da Albay Refet (Bele) Güney Cephesi komutanlığına atanırlar (Yalçın, vd., 2014, s.264-266). Düzenli ordunun kurulmasıyla siyasal teşkilatlanma ve silahlı teşkilatlanma TBMM nezdinde birleşmiştir.

Mustafa Kemal Paşa, teşkilatçılığın önemli esaslarından biri olan halkın bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve örgütlenmesi konusunda büyük yeri olduğunu bildiğini ve “*Minber*” adıyla bir dergi çıkardığını yukarıda belirtmiştik. Sivas’ta da “*İrade-i Milliye*” adı altında bir gazete 14 Eylül 1919 günü çıkarılmaya başlanır. Teşkilatçılığın bütün gerekleri her safhada yerine getirilmektedir. Mustafa Kemal Paşa, basın ve teşkilat arasındaki yüksek bağı Ankara’ya geçtikten sonra “*Hâkimiyet-i Milliye*” adı ile çıkardığı gazete ile devam ettirmiştir (Kansu, 2009, s.504).

Milli Mücadele sürecinde yapılan en büyük teşkilatın ve teşkilatlanmanın Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin (TBMM) açılması olduğunu söylemek pek de yanlış olmaz. İtilaf Devletleri tarafından İstanbul’un işgali ile Mebusan Meclisi’nin kapatılması, Mustafa Kemal Paşa için daha önceden öngörülen TBMM’nin açılmasının zamanının geldiğinin işaretidir. 23 Nisan 1920 tarihinde Ankara’da açılan TBMM, artık uzun bir süreçten beridir gerçekleştirilen teşkilatlanmanın zirvesi olur. Ancak daha önceden belirttiğimiz gibi hedeflenen amaca ulaşmak için her zaman, her safhada teşkilatlanma kendini yenilemeli ve değişen ve gelişen duruma göre yeni bir yapıya bürünmelidir.

Meclis açılmış ve artık herkesin gözü kulağı buradadır. İstanbul Hükümeti’nden, İtilaf Devletleri’ne, yurdun dört bir tarafındaki

vatandaştan, işgal kuvvetleri ile savaşan Mehmetçiğe, bir araya gelmiş olan yararlı cemiyetlerden, zararlı cemiyetlere kadar herkes TBMM'nin ne yapacağını, bulunduğu açıdan bakarken merak, heyecan, korku içinde takip ediyordu. Ve fakat meclisten hızlı karar çıkarmakta zorlanılıyordu. Ülkede var olan düşünce akımlarının meclis içinde yer alarak ve bu düşünce akımları doğrultusunda siyasi programlar oluşturulması ile meclis içinde bazı gruplar ortaya çıkmıştı. Ortaya çıkan gruplaşmalar meclisin çalışmalarını olumsuz şekilde etkiliyordu. Meclisin ilk açıldığında gösterdiği heyecanı da kalmamış gibiydi (Güneş, 1997, s.171-172). Yine devreye teşkilat anlayışına sahip Mustafa Kemal Paşa girer ve ARMHC'yi 10 Mayıs 1921'de meclisin içerisinde birlikte hareket edecek şekilde grup haline getirir ve cemiyet, Anadolu ve Rumeli Müdafai Hukuk Grubu (ARMHG) adını alır. Sistem içerisinde meydana gelen aksama yeni bir teşkilatlanma ile giderilir.

Yeni bir teşkilatlanma ile oluşturulan ARMHG vasıtasıyla mecliste çoğunluğu ele geçiren Mustafa Kemal Paşa, bununla da yetinmeyerek grup içinde de iç tüzüğe uygun olarak gizli bir komite oluşturur: “*Selameti Umumiye Komitesi*”. Bu komitenin görevi, gizli toplantılarda alınan kararların önce grup içindeki yakın arkadaşlara izah edilmesiyle onların iknasını, ardından da grup toplantılarında yapılan konuşmalarla grup kararının alınmasını sağlamaktır. Bu amaçla çalışan komite bazı muhalif milletvekillerinin komiteye sızması sebebiyle dağılmak zorunda kalır (Şen, 2013, s.134). Mustafa Kemal Paşa'nın teşkilatlanma sürecinde uyguladığı bu tarz bir yaklaşım, kendisinin bazı konularda hassas olduğunu açığa çıkarmaktadır. Teşkilatlanma sürecinde, riske girmeyi göze almayarak garantici bir tutum sergileyen Paşa, kontrolün daima kendisinde olmasını, süprizle karşılaşmamayı istemektedir. Ayrıca teşkilat içinde yer alacak kişileri iyi tanımasıyla kadrolaşma konusunda da dikkatli olurken mevcut durumu analiz yeteneğiyle teşkilatlanma konusunda uzman, yönetimde ise lider bir konumda durmaktadır.

Teşkilat, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998, s.61). Mustafa Kemal Paşa'nın teşkilatçılık anlayışı, tam da bu anlamda değer kazanır. Milli Mücadele sürecinde kişi, kurum gibi öğeleri bir araya getirerek eş güdüm içerisinde, ortak bir amaç için çalışan bir sistem haline getirmiştir. Guruplaşmayla yetinmeyen Mustafa Kemal Paşa, mevcut teşkilatı geliştirmeyi, büyütmeyi öngördüğünden grup zamanla partiye (Cumhuriyet Halk Partisi) dönüşmüştür.

Mustafa Kemal Atatürk'ün cumhuriyetin ilanından sonra gerçekleştirdiği devrimlerin başarılı olması, Lenin'in "*Atatürk iyi bir teşkilatçı*" (Güney, 1992, s.312) önermesini doğrulayacak bir şekilde Atatürk'ün teşkilat, teşkilatlanma ve teşkilatçılık kavramlarını en doğru şekliyle uygulandığının göstergesidir.

## Sonuç

Mustafa Kemal Atatürk'ün daha Harbiye sıralarındayken başlayan teşkilatçılık anlayışı, hayata veda edinceye kadar sürmüştür. Atatürk, içinde bulunduğu her ortamda öncelikle iyi bir analiz yapmış, sonrası her eylemin, uygulamanın, savaşın, devrimin, mücadelenin başlangıcında amacı belirlemiş ve ardından ulaşacağı hedefi koymuştur. Hedefine ulaşabilmek içinse; yanına alacağı insanları, karşısına çıkacak olan engelleri yıkabilecek kuvveti oluşturabilmek için teşkilatı, teşkilatlanmayı önemsemiş ve teşkilatçılığı her zaman ön planda bulundurmuştur. İyi bir teşkilatın ve teşkilatlanmanın başarıya ulaştığını, başarısızlığın temelinde ise teşkilatsızlığın veya yetersiz teşkilatlanmanın olduğunu Mustafa Kemal Atatürk'ün hayatında görebiliriz. Teşkilatsız bir yere varmanın imkânsızlığı aşikârdır. Amaç ve hedefin merkez olduğu bir durumun hayata geçirilmesi teşkilat,

teşkilatlanma ile sağlanmaktadır. Maddi ve manevi yetersizliğin bile üstesinde gelebilecek tek güç teşkilatlanmaktır. İyi bir teşkilat bütün olumsuzlukları birbirlerinden güç alıp, amaçladıkları hedef doğrultusunda ortadan kaldırarak başarıya ulaşır. Teşkilat, gidilen yolda yalnız olmamaktır. Kendisinin düşüncesinde olan insanların varlığından güç almaktır. Ancak burada yine de lider faktörünü unutmamak gerekir. Mustafa Kemal Atatürk de Türk milletini bir amaç içerisinde aynı hedefe ulaşmak maksadıyla teşkilatlamış, insan ve maddeyi harekete geçirmiş ve Türk milletinin önderi olmuştur.

## Kaynakça

- Akat, Ö. (1998). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama*, Bursa.
- Arıburnu, K. (1976). *Atatürk'ten Anılar*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara
- Aşkun, İ.C. (1981). Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları, *Kurgu Dergisi*, 4: 1-39.
- Atatürk, K. (1919-1927). *Nutuk*, Atatürk Araştırma Merkezi, Bugünkü dille yayına hazırlayan Zeynep Korkmaz, Ankara, 2012.
- Atatürk'ün Bütün Eserleri(ATABE)* (1998). Kaynak Yayınları, c.1.
- Atay, F.R. (1965). *Atatürk'ün Hatıraları 1914-1919*, İş Bankası yayını, Ankara.
- Atay, F.R. (1998). Çankaya, Mustafa Kemal'in Çankaya'sı, Bateş Atatürk Dizisi, İstanbul.
- Borak, S. (1998). *Atatürk'ün İstanbul'daki Çalışmaları*, 2.Basım, Kaynak Yayınları, İstanbul.
- Cebesoy, A.F. (1997). *Sınıf Arkadaşım Atatürk*, c.1, Yenigün Haber Ajansı Bas.ve Yay. A.Ş., İstanbul.
- Coşkun, A. (2010). *Samsun'dan Önce Bilinmeyen 6 Ay-İşgal, Hüzün, Hazırlık*, Cumhuriyet Kitapları, 19.Basım, İstanbul.
- Çaycı, A. (2002). *Gazi Mustafa Kemal Atatürk (Hayatı ve Eseri)*, Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara.
- Çevik, Z. (2002). *Milli Mücadele'de "Müdafa-I Hukuk'tan Halk Fırkası'na" Geçiş 1918-1923*, Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara.
- Durmuş, Y., Akbıyık, Y., Akbulut, D., Balcıoğlu, M., Köstüklü, N., Süslü, A., Turan, R., Erarslan, C., Tural, M.A. (2014). *Türkiye Cumhuriyeti Tarihi I*, Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara.
- Eroğlu, H. (1990). *Türk İnkılap Tarihi*, Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara.
- Goloğlu, M. (2008). *Milli Mücadele Tarihi-II Sivas Kongresi*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Güler, A. (1999). Harbiye ve Harp Akademisi Öğrenim Hayatının Mustafa Kemal'in Kişiliğinin Oluşmasındaki Rolü, *7.Askeri Tarih Semineri Bildirileri*.
- Güneş, İ. (1997). *Birinci TBMM'nin Düşünce Yapısı*, Ankara

Güney, S. (1992). Fiedlerin Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, C.8, S.23, Ankara

Gürer, T. (2008). *Atatürk'ün Yaveri Cevat Abbas Gürer, Cepheden Meclise Büyük Önder ile 24 Yıl*, Gürer Yayınları, 6. Basım, İstanbul.

Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, S.52, 43-60

<http://www.atam.gov.tr/ataturkun-soylev-ve-demecleri/sivas-kongresini-acarken>

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b7c5715cf532.05165807](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59b7c5715cf532.05165807)

*Kamu Yönetim Sözlüğü*, (1998).

Kansu, M. M. (2009). *Erzurum'dan Ölümüne Kadar Atatürk'le Beraber*, c.2, Türk Tarih Kurumu Yayınları, 5.basım, Ankara.

Kocatürk, U. (1978). *Doğumundan Ölümüne Kadar Kaynakçalı Atatürk Günlüğü*, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Kutay, C. (1980). *Üç Devirde Bir Adam*, Fethi Okyar, Tercüman Yayınları, İstanbul

Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul.

Meydan, S. (2009). *Atatürk'ün Gizli Kurtuluş Planları-Parola: Nuh*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

Mütercimler, E. (2008). *Fikrimizin Rehberi Gazi Mustafa Kemal*, Alfa Bas. Yay.Dağıtım San. ve Tic Ltd.Şti, İstanbul.

Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, No: 258, Ankara.

Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Tevetoğlu, F. (1987). *Ömer Naci*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 2.basım, Ankara.

Tevetoğlu, F. (1987). *Atatürk'le Samsun'a Çıkanlar*, Başbakanlık Matbaası, Birinci baskı, Ankara.

Şen, T. (2013). *Atatürk ve Teşkilatçılık*, Kaynak Yayınları, 4.basım, İstanbul.

Şapolyo, E. (1958). *Kemal Atatürk ve Milli Mücadele Tarihi*, Rafet Zaimler Yayınevi, İstanbul.

