

Devlet Teşkilâtı ve Rasyonalizasyon

Yazan:

Gıyas AKDENİZ

İstanbul Defterdarı

Bizde devlet teşkilâtı ve memur meselesi, son senelerde, hakkı olarak, efkârı umumiyenin şiddetle dikkat nazarını çeken bir mesele haline gelmiş ve bu konu nihayet hükümetin kurduğu bir komisyonun çalışma mevzuu olmuştur. Bu arada, *devlet teşkilâtının rasyonalize edilmesi* tâbiri de sık sık kullanılmakta bulunmuştur. Hükümet mahfillerini, gazeteleri, memurları ve halkı bu kadar yakından alâkadar eden ve parça parça ele alınan bu mevzuu *derli toplu bir şekilde ve ilmî bir zaviyeden* efkârı umumiyeye sunmanın faydalı olacağını düşündük ve bu yazıyı böyle bir maksatla hazırladık.

Yazımıza başlamadan evvel, şu noktayı tebarüz ettirelim ki, bu mevzu, kanaatimizce, memleketimizin *bir* numaralı davasıdır. Çünkü, umumî hayatı iyi tanzim edilmemiş bir memlekette hususî hayat huzurunu kaybeder, faaliyeti sektedar, refahı münselip olur. Fertlerin ihtiyaçlarını temin için yapacakları her faaliyet âmme cihazının bir tarafında takılır kalır, devam edemez bir hale gelir. Binaenaleyh, âmme hizmetleri cihazının hususî faaliyetlere engel teşkil etmiyecek şekilde işlenmesi, Devlet teşkilâtının ona göre kurulması ve faaliyetinin ona göre tanzim edilmesi icabeder. Diğer taraftan, münevverlerinin büyük ekseriyeti memurdan ibaret olan bir memlekette, Devlet teşkilâtı ve memur kitlesinin maddî ve mânevî durumu, zannediyoruz ki, o memleketin yaşama kabiliyetinin bir ölçüsü olarak alınırsa hata edilmiş olmaz. Memur sınıfı, münevver kitlenin ekseriyetini teşkil etmesi bakımından, bu memleketin idaresinde daha uzun müddet birinci derecede söz sahibi olmak rüçhanını muhafaza edecektir. Binaenaleyh, ona ait davalar üzerinde ne kadar durulsa, onun maddî ve mânevî şartlarını ıslah için ne kadar gayret sarfedilse yeridir.

Bu mühim meseleyi, Devlet teşkilâtına ve memurlarına hücum ederek değil, Devlet makinesinin aksaması sebeplerini araştırarak ve bu sebeplerin izalesi için gerekli tedbirleri alarak halletmek lâzım geldiğine

kani bulunuyoruz. Efkârı umumiyenin bu düşünceyi kabul edip benimsemesi, bu azametli davanın ağır yükünü kaldırmak isteyenlerin omuzlarına kuvvet, görüşlerine selâmet verecektir.

I. — DEVLET - İŞLETME

Devlet, bilindiği gibi, umumî hizmetlerin ifasıyla mükelleftir. Devleti bu bakımdan bir *işletme* addetmek yanlış olmaz [1]. Filhakika, ihtiyaçların temini maksadiyle faaliyette bulunan her müessese bir işletme olduğuna ve Devlet de cemiyetin muayyen bazı ihtiyaçlarını teminle mükellef bulunduğuna göre, Devleti bir işletme addetmek zaruridir. Vaziyet böyle olunca, *Devlet teşkilâtında da işletme iktisadı namı verilen ilmin prensiplerini tatbik etmek icabeder.*

Mevzu olarak işletme «Betrieb» leri alan işletme iktisadı ilminin mahiyetini ve muhtelif meselelerini izah ve münakaşa etmek bu yazının kadrosu haricindedir. Burada yapacağımız tetkik, işletme iktisadı ilminin işletmelerde tatbikini tavsiye ettiği organizasyon prensiplerini gözden geçirmeğe ve bunların Devlet denilen işletmede ne şekilde yer bulabileceğini tahlil etmeğe matuf olacak ve daha ziyade Devlet teşkilâtını işletme iktisadı ilminin ışığı altında tetkike münhasır kalacaktır.

Her işletme işgal mevzuu olan işi, muayyen bir teşkilât vasıtasıyla yapar. *Bogdanow*'a göre «teşkilât, kuvvetleri ve mukavemetleri muayyen bir hedefe göre tanzim etmek» tir [2]. Muayyen bazı hizmetlerin ifasıyla mükellef olan Devlet de bu hizmetleri bu maksatla kurduğu teşkilâtla ifa eder. Devlet teşkilâtının hedefi, Devlet hizmetlerinin en iyi şekilde yapılmasıdır. Devlet hizmetleri, malûm olduğu veçhile, bäsitten mürekkebe doğru bir tekâmül seyri takibetmiş ve içinde yaşadığımız asırda en muğlak şeklini almıştır. Bu vaziyete göre, Devlet teşkilâtının Devletin bu muğlak hizmetlerini en iyi şekilde ifa edecek tarzda kurulması lâzımdır. Bunun için de bu teşkilâtın kuruluşunda işletme iktisadı ilminin bize verdiği organizasyon bilgisi ve organizasyon prensiplerinden istifade etmek lüzumlu ve hattâ zaruridir.

Organizasyon prensiplerinin temelini *say-i akâl kanunu* teşkil eder. Bilindiği gibi, say-i akâl kanunu iktisat ilminin ana kanunlarından biridir. İnsan bir ihtiyacını temin ederken bunu asgarî emek ve zahmetle temine mütemayildir. Diğer bir deyişle: İnsan, sarfettiği mesaiden âzamî istihsal elde etmeğe gayret eder. Bu kanun, insan faaliyetleri-

[1] *Profesör Alfred Isaac*: İşletme iktisadı. Cilt I, sahife 5, 6.

[2] *Profesör Muhlis Ete*: İşletme ekonomisi. Cilt I, sahife 90.

nin tanziminde birinci derecede rol oynar. Organizasyon prensiplerinin hedefi de say-i akâl kanununun realizasyonudur. «Say-i akâl kanunu, teşkilât prensiplerinin esasını ve azîmet noktasını teşkil eder. Say-i akâl kanunu muayyen hedefleri, zamandan, kuvvetten ve maddeden mümkün olduğu kadar tasarrufa riayet ederek temin etmemizi âmir bir formül şeklinde tezahür eder [3].»

Say-i akâl kanunundan doğan organizasyon prensipleri şöyle hülâsa edilebilir:

1. Vahdet ve işbirliği prensibi:

Her teşkilât hemâhenk bir birlik teşkil eder. Teşkilâtın muhtelif cüzüleri arasında bir işbirliği, bir koordinasyon mevcut olmalıdır. Bu âhenk ve koordinasyon olmadığı takdirde, muhtelif cüzüler yekdiğerinin mesaisini imha ederek veya aynı iş için mükerrer mesai yaparak kuvvetlerin israfına sebebiyet verirler. Bir organizasyonu teşkil eden cüzüler yekdiğerinin mesaisini itmam ve ikmal eden taazzuvtardır. Her bir cüzün faaliyetini diğcr cüzün işini güçleştirmeyecek ve bozmıyacak şekilde tanzim etmek, her bir cüzün diğcrlerine makûs bir istikamette değil, bilâkis muvazi bir istikamette çalışmasını temin eylemek lâzım-zımdır.

2. İş bölümü:

İş bölümü, işleri mahiyetlerine, zamana ve mekâna göre bir taksime tâbi tutmak ve her işi, bu işi yapacak vasıfları haiz kimselere gördürmektir. İş bölümünün gayesi, her şahsı muayyen bir işte kullanarak ihtisası temin etmek ve her işe bu işin icabettirdiği vasıfları haiz işçi seçerek istihsali arttırmaktır.

İş bölümü, organizasyon prensiplerinin başında gelir. İş bölümü, ilerde izah edilecek olan ve bütün organizasyon prensiplerinin esasını teşkil eden say-i akâl kanununun tahakkukunda birinci derecede rol oynar. İş bölümü işlerde sürat ve kalite temin eder, randımanı en yüksek haddine çıkarır. İş bölümü modern organizasyonların birinci mümeyyiz vasfıdır. Ve denilebilir ki, iş bölümünü son hadde götürmemiş büyük bir organizasyon tasavvur edilemez.

3. Tekâmül prensibi:

Hayat dinamiktir, daimî bir tahavvüle maruzdur. Binaenaleyh, her organizasyonun hayatın bu dinamizmine uydurulması, değışen şartlara

[3] A. Isaac: Zikr. eser, cilt I, sahife 4, 6.

göre tâdil ve ıslah edilmesi lâzımdır. Yani, teşkilâta ihtiyaçlara uyacak bir elâstikiyet vermek, onun akan hayat muvacehesinde cansız bir muma haline gelmesine meydan vermemek lâzımdır. Büyük organizatörler, bu prensibi yerinde ve zamanında tetkik eden kimselerdir.

4. Sürat prensibi:

Sürat, işletmenin icra ile mükellef olduğu işleri mümkün olduğu kadar süratle yapmasıdır. Bu prensip az zaman zarfında çok iş yapmak şeklinde formüle edilebilir. Kısa olan insan ömründen azami istifade etmek lâzımdır. Binaenaleyh, ihtiyaçların temini için mümkün olduğu kadar az zaman sarfetmelidir. Bu da her organizasyonun işlerini süratle görmesiyle kabildir.

5. Emniyet prensibi:

Her işletmenin gördüğü işlerin risklere maruz kalmadan, zararlara uğramadan hedefine varması organizasyonun mühim prensiplerindedir. Bu prensip, yukarıda izah ettiğimiz prensiple tearuz eder gibi görünür. Asıl mühim olan nokta da, her iki prensibi yekdiğeriyle telif edebilmektir.

6. İstihsal vasıta ve unsurlarının muvafık bir şekilde intihabı prensibi:

İstihsal [4] vasıta ve unsurlarının muvafık bir şekilde intihabı, organizasyonun muvaffakiyeti için şarttır. Çünkü bunlar iyi intihap edilmezse, istihsalin randımanı azalır, mesai ve enerji heba olur. Organizasyon işinde mevzuubahs olan istihsal unsuru insandır. İnsanın iyi seçilmesi mevzuu, bizi mühim bir takım meselelerle karşılaştırır: seçilecek insanlarda aranacak vasıflar, seçecek organlar, seçme usulleri, ilh [5]... Yukarıda bahsettiğimiz iş bölümü prensibi, bizi, nevi ve mahiyetlerine göre taksim edilen işlerden her birini en iyi şekilde yapabilecek insanı seçmeğe sevkeder. Bunun için de, evvelâ, işleri ayrı ayrı etüdiye ederek her işin icabettirdiği vasıfların tesbiti lâzımdır. Bu vasıflar tesbit edildikten sonra memur veya işçide bu vasıfların mevcut olup olmadığını tayin etmek icabeder. İşte biz bu ameliyeye, *memur*

[4] İstihsal bir ihtiyacın tatmini için yapılan faaliyetlerdir. ki, bunlar meyanına her nevi hizmetler de girer.

[5] Bu hususta daha fazla malûmat almak arzu edenlerin, *Aziz Tahsin Balkanlı'nın* «Memur ve işçi seçimi problemi» başlıklı makalesine müracaatları. («Çalışma Dergisi», sayı 20).

veya işçi seçimi diyoruz. Memur veya işçi seçiminde, hiç şüphesiz, bazı ilmi usullere riayet etmek zarureti vardır. İşçi ve ve memuru fizik ve psikolojik bir tetkike tâbi tutan «Psycho - technique» bu mevzuda ortaya yeni problemler atmış ve memur veya işçinin fizyolojik durumu yanında bilhassa dikkat, çalışma mukavemeti, kavrayış, iş hâfızası gibi ruhi melekelerinin yâni psikolojik durumunun tesbitini, işin muvaffakiyetle görülebilmesi ve âzamî randıman istihsali için zarurî görmüştür.

Seçimde ilmi metodlar tatbik etmek ve indî usullere yer vermemek, sübjektif kıstaslar yerine objektif ölçüler kullanmak, işçi ve memuru seçerken, seçilecek adamı değil, işi nazarı itibara almak, yani, işe göre adam seçmek («The right man in the right place») bugün artık her organizasyonun tatbikte lâübalilik göstermiyeceği kaideler haline gelmiştir. Çünkü istihsalin esas unsurunun insan olduğu ve her işin onda bitişi, bu unsurun gerek intihabında, gerek çalışma şartlarının tanziminde gösterilecek en ufak ihmal ve lâkaydinin telâfisi mümkün olmayacak zararlara sebebiyet vereceği iyice anlaşılmıştır.

Burada mühim bir mevzu üzerinde, yani *organizasyonu sevk ve idare edecek kimselerin haiz olmaları icabeden vasıflar* üzerinde bilhassa durmayı faydalı addediyoruz. Bir işletmenin gayesine varabilmesi, o işletmeyi sevk ve idare eden kimselerin, yani şeflerin idarî kabiliyet ve vasıflarına bağlıdır. Acaba sevk ve idare vaziyetinde olan şahısların hangi vasıfları galip olmalıdır? Bizde, ekseriya, sevk ve idare işi *teknisyenlere* verilir. Bu yanlış bir telâkkidir. İşletme iktisadı nazariyecileri, şeflerin daha ziyade *idarî vasıfları* haiz olması icabettiği noktasında birleşmişlerdir. Hattâ *H. Fayol*, şeflerin idarî vasıfları hakkında % 90 gibi bir nisbet de tesbit etmiştir.

Şef nasıl çalışmalıdır? Sayın Profesör *Muhlis Ete*, «İşletme ekonomisi» isimli eserinde, şeflerin hangi işlerle uğraşması lâzım geldiğini çok güzel izah ediyor: «İşin sevk ve idaresiyle mükellef şeflerin tâli işlerle fazla meşgul olmaması, teferrüata dalmaması idarecilikte çok mühim bir düsturdur.» «Birlikte çalıştığı adamları beğenmeyen ve bunları istediği şekilde çalışmağa sevkedemiyen şefler, kendilerini tâli işlere kaptırırlar. Bunlar Almanların bir ata sözü mucibince: ağaçlardan ormanı göremiyen şeflerdir. Bu şefler ne kadar çalışkan olurlarsa olsunlar, teferrüata girmekten esası göremez bir hale gelirler [6].» Şefin vazifesi, maiyetinde çalıştırdığı kimselerin bozuk işlerini bizzat yapmak değil, memur ve işçilerini, vazifelerini bilen, iyi evsafı haiz kimselerden seçmek, onları yetiştirmek, onların mesaisini iyi organize

[6] *Muhlis Ete*: Zikr. eser, cilt I, sahife 98.

ederek arzû edilen istikamete tevcih eylemek ve işlerin matlûp şekilde cereyan edip etmediğini kontrol etmektir. *Moltke* diyor ki: «Bir şefin umumî vaziyet hakkında vazih bir fikre sahip olması, şu veya bu teferrüatın şu şekilde icra edilmesi icabettiği halde başka bir şekilde icra edildiğini tesbit eylemesinden daha mühimdir.»

Şef işletmenin dimağıdır. Binaenaleyh, işlerini, daha ziyade düşünmeğe tahsis edebilecek şekilde ayarlamalıdır. Mareşal *Foch*, yüksek harp akademisi talebelerine: «Bir gün bir ordunun dimağı olacaksınız, binaenaleyh size bugünden itibaren düşünmeyi öğrenmenizi tavsiye ederim» demiştir.

Bir fransız organizatörünün dediği gibi: «Hakikî şefin yaratmakla mükellef olduğu şey, iş değil insandır. Kendisini zamanda ve mekânda temadî ettiren insanlar.» Nihayet şef, organizasyonu hayatın dinamizmine ve değişen şartlara göre âyarlıyan, tanzim ve idare eden adamdır. Şef bugünü değil, yarını düşünen adamdır. General *Hughes*, *Lord Kitchener* için: «onun düşüncesini işgal eden şey, bütün büyük organizatörler gibi, ne mazi ne haldi; fakat yalnız istikbaldir» demiştir.

Bir şefin vazifesini iyi yapabilmesi için, kendisine yardım edecek bir «*erkâm harbiyesi*», organizasyonun gidişi hakkında müşahedeler ve tetkikler yapacak, aksayan yerleri tesbit edecek, ıslahat için teklifler hazırlıyacak, plân yapacak, hülâsa şefe mesaisinde yardım edecek, onu ikaz ve tenvir edecek bir müşavirler heyeti mevcut olması ve bu heyetin maiyetinde de bu işletmenin her mevzuu hakkında malûmat toplayacak, doküman hazırlıyacak *tetkik büroları* ihdas edilmesi lâzımdır.

İstihsal vasıtaları mevzuuna gelince, bunda da aynı itinayı göstermek icabeder, diyebiliriz. Lisanımızda bir darbimesel vardır: «Alet işler, el öğrenür» deriz. Bu hakikaten böyledir. Bina, mobilya, dolap, arşiv ve bilhassa makineler istihsalde büyük rol oynarlar. İstihsal vasıtalarının işin mahiyetine göre intihap edilmesi işletmenin randımanını ve istihsali âzamî hadde çıkaracağı gibi iyi intihap edilmemesi de işletmenin faaliyetini aksatır, zaman, mesai ve sermaye israfını mucip olur ve istihsali azaltır. Yirminci asır tekniği bu sahada harikalar yaratmış, istihsal vasıtaları ve makinelerdeki tekâmül insan randımanını akılları durduracak nisbetlere çıkarmıştır.

7. İstihsal unsur ve vasıtalarının muvafık bir şekilde tanzimi:

A. İstihsalin esas unsuru olan insanın organizasyon içindeki durumu ile mesaisinin muvafık şekilde tertip ve tanzimi, işletme iktisadının en mühim mevzularından birini ve belki de birincisini teşkil eder.

Personel durumunun ve mesai tarzının tanziminde câri olan kaideler şunlardır:

a) Vazife, salâhiyet ve mesuliyetlerin tayini:

Bir organizasyonda vazife ve mes'uliyetlerin tayin ve tesbiti memur ve işçi (personel) davasının temel taşlarından biridir. Bu mevzuda merkeziyet ve ademi merkeziyet denilen iki sistem mevcuttur. *Merkeziyet sisteminde*, salâhiyet ve mes'uliyetler bir şahısta temerküz ettirilmiştir. *Ademi merkeziyet sisteminde* ise salâhiyetler taksim ve tevzi edilmiştir ve her cüzü kendi kendine karar almak salâhiyetini haizdir. Bu kararlarından dolayı mes'uliyet de kendisine teveccüh eder.

Bu sistemlerden birisinin faydeleri, diğerinin mahzurlarını teşkil eder. Merkeziyet sistemi bütün salâhiyetleri bir mercide topladığı için ağır işler. İnisiyatif'i azalttığı için eleman yetişmesine mâni olur. Bu sistemde karar alan şahıs, mahmûl olduğu ve hâdiselerle bizzat temas etmediği için realitelere uymıyan, hakikî ihtiyaçlara cevap vermeyen yanlış ve nazarı kararlar alabilir. Bütün mes'uliyet karar alan şahısta toplandığı ve bu şahsın bütün işleri bilmesine imkân olmadığı ve diğer şahıslar da mes'ul olmadıkları için, ekseriya mes'ul şahsı bulmak mümkün olamaz. Buna mukabil, bu sistem kararların vahded ve tecanüsü, organizasyon inzibat ve disiplini bakımından faydelidir. Bilhassa anormal ve fevkalâde zamanlarda ademi merkeziyete tercih edilir. Diyebiliriz ki, merkeziyet fevkalâde zamanların, ademi merkeziyet ise normal zamanların sistemidir.

b) Memur ve işçi ücretlerinin tayini:

Memur ve işçiyi istihsale sevkeden muharrik, şahsî menfaat (intêrêt personnel) dir. Ve bu muharrik yerine henüz aynı derecede müessir bir diğeri ikame edilememiştir. Bundan dolayı, memur ve işçiden iyi randıman alabilmek için kendisini maddeten tatmin etmek lâzımdır. İşçi veya memur ücretlerinin âdil bir şekilde tayini oldukça güçtür. Çünkü burada maddî unsurların yanında psikolojik unsurlar da yer alır. Sâ'yin maliyeti bir makinanın işletme masrafları gibi maddî kıstaslarla tayin edilemez. İnsanın fizyolojik tatmini yanında bir de ruhî tatmini vardır. Binaenaleyh, sâ'ye verilen ücret yalnız insanın maddî mevcudiyetinin idamesi için lâzım olan miktara inhisar edemez. Kudretli bir müteşebbise, muhteri bir mühendise, kabiliyetli bir teknisyene verilen ücret günlük mesai saatleriyle ölçülemez. Keza, omuzlarına büyük mes'uliyetler yüklenmiş organizasyon şeflerinin, müdürlerin ücreti

bedeni faaliyetlerinin amortismanına muadil olamaz. Bu gibi ahyalde, ücret bu nevi şahısların en küçük kaprislerini dahi tatmin edecek yüksek miktarlara çıkabilir. Bir *Eisenhower*'in hasta köpeğini, yaverinin refakatinde, beray-i tedavi Paris'e göndermek için bir tayyare tahrik edebilmesi zarurîdir. Çünkü Müttefik ordularının zaferi bu büyük adamın ruhi tatminlerine bağlıdır. İdam kararı verecek bir hâkimin çocuğunun mektep ücretini nasıl ödeyeceğini düşünmemesi, senelik cirosu yüz milyonları aşan bir tröst müdürünün yazlık bir sayfiyede müreffeh bir tatil geçirebilmesi icabeder. Çünkü bu kalite ve vasıftaki insanların buldukları müesseseye temin ettikleri menfaat çok büyük olduğu gibi, tatmin edilmemeleri dolayısıyla işletmeye verebilecekleri zarar da tasavvur edilemeyecek kadar azametlidir. İşletmelerin tarihi baştan başa bu misallerle doludur.

Diğer taraftan, bütün işçi ve memurlar çalışmaları esnasında fizyolojik yıpranmadan başka bir de mânevî bir yıpranmaya maruz kahrılar: maddî yorgunluğun yanında mânevî yorgunluk. Bundan dolayı, ağır işlerde çalışan işçilere daha fazla ücret verilir. İşçi ve memurun şahsî maliyet ve amortismanlarından ve manevî ihtiyaçlarını karşılayacak tatminlerden başka ailevî vaziyetlerini de gözönünde bulundurmak ve buna göre ücret ödemek icabeder. Keza ücret tayininde işçi veya memurun içtimai durumunun da nazarı itibare alınması lâzımdır.

Ücret tayininde muhtelif sistemler vardır: Götürü ücret, parça başına ücret, zamana göre ücret, istihsalin nevine göre ücret gibi. Zamana göre ücret sisteminde ücret haddinin tayininde kıdem, meslekî bilgi, tahsil, ehliyet, ailevî durum, mahallî geçinme şartları gibi muhtelif ölçüler kullanılabilir.

Bu ücret sistemlerinin yanında prim usulü gibi tamamlayıcı bazı sistemler de mevcuttur. Prim usulünün de, primi, kaliteye, miktara, zamana göre tayin eden muhtelif şekilleri vardır.

c) İşçi ve memurların yetiştirilmesi :

Çok basitleri müstesna, her iş, muayyen bir bilgi ve ihtisas ister. Bu bilgi işçi veya memura ya görenek suretile veya sistematik bir şekilde öğretim yolu ile verilir. İşçi veya memuru işe alır almaz çalıştırmağa başlamak ve çalıştığı kısmın işlerini o kısımda görgü ve ihtisas sahibi olan işçi ve memurlara bakarak onlarla birlikte çalışarak öğrenmesini temin etmek görenek suretile yetiştirmezdir. İşçi ve memuru işe alındığı zaman işçinin mahiyetine göre muayyen tedris kurslarına göndererek orada sistemli bir şekilde yetiştirmek ise talim ve tedris suretile yetiştirmezdir. İkinci şekil, memur veya işçiyi daha kısa bir zamanda

randıman verecek hale getirmek bakımından bittabi şayanı tercihtir. Görenek suretile öğrenme sistemli bir öğrenim olmadığı için, memur veya işçi verimli hale gelinceye kadar fazla zaman kaybederler. Diğer sistemde ise daha çabuk randıman verecek vaziyete geldikleri gibi, yaptıkları işin mahiyet ve gayesini de öğrendikleri için, işlerinde daha şuurlu, daha randımanlı olurlar.

B. İstihsal vasıtalarının tanzimi meselelerine gelince, bunları şöyle telhis edebiliriz :

a) *Standardizasyon :*

İstihsal vasıtalarında standardizasyon, bu vasıtaların muayyen kalitede tiplere ircaıdır. Meselâ işletmenin muayyen mobilya kullanması, muayyen formada evrakı matbua istimali bu kabildendir. Keza çalışma usullerinde, dosya usullerinde de muayyen kaideler tatbik edilmesi, mamüllerin muayyen vasıfta tiplere ircaı keza bu prensip icabatındandır. Standardizasyon işlerde sür'at ve intizam temin eder, istihsalî tezyid, kontrolü teshil eyler.

b) *İstihsal vasıtalarının koordine edilmesi :*

İstihsal vasıtalarının intihabı meselesi kadar, belki ondan daha mühim bir mevzu da, bunların istihsalî azamî hadde çıkaracak şekilde koordine edilmesidir. Hiç kullanılmayan veya muhtelif istihsal safhalarına geçişleri iyi ayarlanmadığından dolayı yekdiğerinin faaliyetini sektedar eden makinalar, işletmede mesai, zaman ve enerji israfına sebebiyet verirler. Birbirleriyle istihsal bakımından sıkı bir irtibatları olduğu halde yekdiğerinden uzak mesafede inşa edilen binalar ve tesisler de böyledir. Bir işletmede insanların mesaisini nasıl koordine etmek lâzım geliyorsa, istihsal vesaitini de işin icaplarına göre o şekilde koordine etmek icabeder.

II. — RASYONALİZASYON

Rasyonel, akli, akla müstenid demektir. Rasyonellik, geleneğin makûsudur ve geleneğe müstenid olmıyan, akla, ilme istinad eden mânasına gelir. Rasyonalizasyon, bir işletmenin ilmi metodlara istinaden sevk ve idaresidir. Diğer bir mânada, sây-i akâl kanununun işletmelere tatbiki, işletmenin muayyen masraf ve mesai ile mümkün olduğu kadar çok netice elde edecek surette tanzim ve tensikidir. İşletme iktisadı ilmine göre, rasyonellik, istihsalin maliyet masraflarına nisbetidir. Bu kesrin sureti ne kadar büyük ve mahreci ne kadar küçük olursa, rasyonellik o

nisbette artar. Diğer bir deyişle, muayyen bir maliyetle daha fazla istih-sal yapmak veya muayyen bir istihsalın maliyetini düşürmek, rasyonel-liği arttırmak demektir. Görülüyor ki, rasyonellik kelimesinin bu mâna-sı da sâyi akâl kanununun işletmede tatbikinden başka bir şey değildir.

Bu izahattan sonra, rasyonalizasyonu daha vazih tarif edebiliriz. *Rasyonalizasyon, bir işletmenin, az maliyetle çok istihsal yapacak şekil-de ve ilmî metotlara müsteniden tanzim ve idaresidir.*

Bazı büyük organizatörler rasyonel çalışma mevzuunda ortaya bir takım sistemler atmışlardır. *Taylorizm* ve *Fordizm* bu kabildendir. *Taylor*'un sistemi, her işi muayyen bölümlere ayırmak ve her bölümün intacı için yapılan hareketleri etüdiye ederek bunların asgarî enerji ve asgarî zaman sarfiyle elde edilmesini temin etmektir. *Ford*'un sistemi de, mütakâsif bir iş bölümüne dayanmakla beraber, ameleyi cansız bir âlet menzilesine indirmez. Amele psikolojisi *Ford*'u birinci derecede alâ-kadar eder. *Ford*, her ameleye vasıflarına göre iş bulmak ve onun ücretini ve binnetice istihlâk kabiliyetini arttırmak suretiyle işçinin psikolo-jisini istihsal emrinde kullanmayı bilmiştir.

Verdiğimiz izahattan da anlaşılacağı veçhile, bu kadar çok veçhesi olan rasyonel çalışma ve rasyonel istihsal, plânsız ve programsız realize edilemez. Onun için, her organizatör işlerini plân ve programlara istinat ettirmeğe ve bu plânların tahakkukunu dikkatle takibe mecburdur. Organizasyon ve çalışma plânları tanzimi için de yapılacak işin vazih olarak bilinmesi, hedefe varmak için takibedilecek yolun büyük bir isabet ve nüfuzu nazarla tayin edilmiş olması lâzımdır. Bundan sonrası, işin ve istihsal plânlarının işletme iktisadı prensipleri dahilinde tanzimi ve bunların realizasyonu zımında kurulacak teşkilâtın yine aynı prensip-lere sevk ve idaresinden ibarettir.

III. — TÜRKİYEDE DEVLET TEŞKİLÂTI VE RASYONALİZASYON

Memleketimizde devlet teşkilâtının rasyonel bir şekilde tanzim ve tensik edilmiş olduğuna ve devlet dairelerinin rasyonel bir mesai sistemi tatbik ettiklerine şahsan kani bulunmuyoruz. Bunun tarihi, içtimai ve siyasî bir çok sebepleri vardır. Türkler, tarihte, organizatör bir millet olarak tanınmışlardır. Şarkta kurulan büyük devletlerin başında orga-nizatör olarak ekseriya Türkleri görüyoruz. Osmanlı İmparatorluğu, Türklerin organizasyon kudreti hakkında en yakın bir misal teşkil etmektedir. Buna rağmen bugünkü devlet organizasyonunun bizleri tat-

min etmeyişinin sebepleri nedir? Devlet teşkilâtında muvaffak bir rasyonalizasyon yapabilmek için bu soruların cevabını araştırmak lâzımdır.

Osmanlı İmparatorluğunun yıkılmasını hazırlayan sebepler meyanında, adli ve idari organizasyondaki bozulma ve çözülme mühim bir rol oynar. İmparatorluğun adli ve idari tarihi henüz kâfi derecede aydınlanmış olmamakla beraber, bugün elde mevcut vesikalar bizi bu mevzuda, böyle bir hükme varacak kadar tenvir etmektedir.

Osmanlı İmparatorluğunun idari ve adli teşkilâtında vukua gelen bu bozulma ve çözülmenin inikâsları zarurî olarak zamanımıza kadar gelmiştir. Diğer taraftan, Osmanlı İmparatorluğunu yıkan içtimaî ve ahlâkî inhitatın bugünkü hayatımızdaki akisleri de bizi oldukça derin düşündürecek önemdedir. Nihayet, Türkiye Cumhuriyeti kurulurken, fevkalâde zamanların ihtiyaç hissettirdiği disiplin ve inzibat politikasının umumî hayatımızda tevliid ettiği itiyatlar da ehemmiyetsiz değildir.

Bütün bu mülâhazalarla varmak istediğimiz netice şudur ki, devlet teşkilâtındaki ıslâhat tedbirleri ne kadar mükemmel olursa olsun, elde edeceğimiz neticeler yüzde yüz tatminkâr olmayacaktır. Cemiyet hayatımıza müessir olan ve yukarıda bir kaç satırla tebarüz ettirilmeğe çalışılan faktörler muakis istikamette bir mukavemet unsuru olacaklar ve sarfedilecek enerjinin belki de büyük bir kısmını bel'ederek muvaffakiyeti azaltacaklardır. Binaenaleyh, devlet teşkilâtının ıslâhını, asıl kuvvetini içtimaî ve ahlâkî hayatımızda yapılacak esaslı reformlardan alacak bir ileri hamle olarak vasıflandırmaya mecburuz. Fakat böyle bir telâkki, hiç bir zaman, devlet teşkilâtının ıslâhını içtimaî ve ahlâkî ıslâhatın tahakkukuna bağlamak mânasına alınmamalıdır. Her iki reform, aralarında mütekabil bir illiyet rabıtası bulunmakla beraber, yekdiğerini ikmal ve takviye eden hemzaman ve müvazi hareketlerdir.

Devlet teşkilâtında yapacağımız rasyonalizasyonu, yazımızın birinci kısmında izah ettiğimiz prensiplere istinat ettirmek lâzımdır. Bu mevzuda evveleminde, bu prensiplerin teşkilâtımıza tatbiki için yapılacak çalışmada takip edilecek metodu tayin ve tesbit etmek icabeder.

Kanaatimizce, böyle bir çalışmadaki metod şu olmalıdır :

- 1) Mevcut teşkilâtın müşahede ve tetkiki;
- 2) İşletme iktisadı prensiplerine göre kurulacak yeni teşkilâtın tayin ve tesbiti;
- 3) Mevcut teşkilâtın yeni teşkilâta ne şekilde adapte edileceği.

Yukarıda mezkûr üç safhanın tetkikine geçmeden evvel şunu tebarüz ettirelim ki, ileridenberi izah ettiğimiz veçhile, *organizasyon işi bir*

ih̄tısas işidir. Bizde bu işte tam mânasıyle salâhiyetli organizasyon müte-hassısları yoktur. Binaenaleyh, devlet teşkilâtının rasyonelizasyonu işin-de teşkilâtçılıkta ileri gitmiş memleketlerin müte-hassıslarından istifade etmek mecburiyetindeyiz. Bundan sonra da her Bakanlıkta organizasyon işleri için bir veya bir kaç daimî müte-hassıs bulundurmanın zarurî olduğuna kaniiz.

1. Mevcut teşkilâtın müşahede ve tetkiki :

Bu mevzu, işin en mühim tarafını teşkil eder. Çünkü yeni kurula-cak teşkilât bu müşahede ve tetkike dayanacaktır. Müşahede ve tetkiki yapacak kimselerin hem etüdiye ettikleri işi iyi bilmeleri, hem de orga-nizasyon işinde ihtıasları olması icabeder. Bunun için de her iki nevi müte-hassısları içine alacak *muhtelit komiysyonlar* kurulması düşünüle-bilir. Tetkik ve müşahedenin mâhallinde realist bir görüşle yapılması, mevcut işlerin zaman ve mekânen müşahede altına alınması, bu hüsus-ta monografiler tanzim edilmesi, hizmet maliyetlerinin tesbit olunması, bu maliyetlerin tesbitinde yalnız memur, vasıta ve malzeme masrafları değil, o iş dolayısıyla vatandaşın kaybettiği zamanların da mehmaimkân kıymetlendirilerek maliyetlere ithali, alâkalı vatandaşlar nezdinde teş-kilâtın aksayan yerleri hakkında anketler yapılması, memurların bu hu-sustaki tecrübe ve fikirlerinden istifade edilmesi, velhasıkelâm mevcut teşkilâtın fena işleyen taraflarının işletme iktisadı ilminin ışığı altında tesbit ve tayini icabeder. Bittabî bu müşahedelerin muâyyen bir prog-ram ve plân tahtında yapılması, her serviste tatbik edilecek müşahede usullerinin evvelden tesbiti ve ona göre bir mesai tarzi tazimi zarurîdir. Aksi takdirde, böyle muazzam bir işin başarılmaması mümkün olamaz.

2. Teşkilâtın işletme iktisadı prensiplerine göre kurulması :

Mevcut teşkilâtın müşahedesinden sonra, *yeni teşkilâti hazırlamak* safhası gelir ki, işin en güç tarafını bu safha teşkil eder.

Kanaatimizce, devlet teşkilâtının rasyonel bir tarzda tanzim ve ten-sikine ait mesaiye başlamadan evvel, memleketimizin şartları ve devlet hizmetlerinin bizdeki hususiyetleri gözönünde bulundurularak, bazı pren-sip kararları alınması lâzımgelir. Meselâ :

1) Devlet teşkilâtının rasyonelizasyonu, her şeyden evvel, *bir zih-niyet meselesidir.* Rasyonelizasyon ancak, bu zihniyeti benimsemiş şefler tarafından tahakkuk ettirilebilir. Binaenaleyh, burada halledilmesi lâzım gelen mühim bir nokta vardır: Rasyonelizasyona mukavemet etmesi muhtemel organizasyon şeflerini feda edebilecek miyiz?

2) *Ehliyete yer verecek miyiz?* Yoksa «şefler bu salâhiyeti suiistimal ederler» endişesile terfide, işleri tedvir ve ifada, memura ödenecek maaş ve ücretlerde yine kıdem esasını mı devam ettireceğiz?

3) İşini iyi gören memuru *maddeten müessir bir şekilde mükâfırlandırmak* cihetine gidebilecek miyiz?

4) Şeflere, işini fena gören memuru bugünkü gayrı müsmir inzi-batî cezalar yerine *tesirli cezalarla tecziye hakkını* tanyacak mıyız?

5) Omuzlarında büyük mes'uliyetler taşıyan *geniş salâhiyetli memurları tam mânasıyle tatmin edecek miyiz?* Yoksa «memur fedakâr olmalıdır, tatmin edilmese de vazifesini bütün gayretiyle yapmalıdır, memleketin büyük kitlesi fakir olduğundan memura daha fazla bir şey ödenemez, memur bununla iktifa etmelidir» gibi realist olmayan mülâ-hazalarla tatmin edilmemiş insanlara mühim devlet hizmetleri gördür-meğe devam mı edeceğiz?

7) Az maaşlı çok adedde memuru yekdiğerine kontrol ettirmek suretile işleyen ve salâhiyet ve mes'uliyetleri dağıtan, âdeta yok eden bugünkü sistem yerine *az adedde, iyi maaşlı, işi, salâhiyet ve mes'uliyeti* tayin edilmiş memur sistemini ikame edecek miyiz?

8) *Devlet teşkilâtı arasında koordinasyonu* hakikaten temin edecek miyiz? Yoksa her bakanlık, her daire ve hattâ her servis elindeki kuvvetleri yekdiğerinin aksi istikametlere sevkedecek mi?

9) *«The right man in the right place»*, her işe o işin icabettirdiği kalite ve vasıfta adam koymak prensipini bilâistisna ve bilâmüsamaha tatbik edecek miyiz?

10) Memleketimiz, tarihî, içtimâî ve iktisadî sebeplerle ve münakale sisteminin bozuk olmasından dolayı ekonomik ve sosyal şartları yekdiğerinden farklı bir takım iktisadî ve içtimâî cüzütlara ayrılmıştır. Binaenaleyh, biz, şahsan, memleketimizde, bugün carî olan *merkeziyet sistemi yerine ademi merkeziyet sistemini ikame etmek* lâzımgeldiği kanaatindeyiz. Bu hususta da evvelden bir prensip kararı almak lâzımdır.

11) Kanaatimizce, memleketimizin idarî taksimatı içtimâî ve iktisadî şartlara uygun değildir. *Vilâyetleri içtimâî ve bilhassa iktisadî hususiyetlerine göre hududlandırmamız* daha muvafık olur. Bu taktirde vilâyet adedleri azalır ve hem iyi vali bulmak, hem de her vilâyette muayyen bir içtimâî ve iktisadî politika takibi mümkün olur. Kazalar

için de aynı şeyi söyleyebiliriz. Kanaatimizce, yeni kaza ihdas etmek değil, bilâkis mevcut kaza adedini azaltmak lâzımdır. Bizim fikrimize göre, yeni kazalar ihdasiyle takip olunan gayeler başka yollarla tahakkuk ettirilebilir. İzah edelim: Yeni kazalar ihdası idareyi, adliyyeyi, tapuyu, maliyyeyi ve diğer devlet hizmetlerini küçük içtimaî ünitelere kadar indirmeği istihdaf eder. Fakat bu gaye, vesait ve iyi memur noksanı sebebiyle, yalnız, idarî cüzütamlar ihdas edilerek realize edilemez. Diğer taraftan, her idarî cüzütamda (kazada) idarî teşkilâta müvazî olarak malî, adli, sıhhi ve zirai teşkilâtlarla maarif teşkilâtı da kurulur. Halbuki bu teşkilât daima bir ihtiyaca cevap vermez. Meselâ hayvanlar vergisinden başka vergisi olmıyan küçük bir kazada maliye teşkilâtı kurmağa lüzum olmadığı halde, mevzuatımız idarî teşkilâtlarla birlikte bu teşkilâtın da kurulmasını âmirdir. Bu surete *lüzumsuz bir teşkilât* kurmuş oluruz ki, bu, rasyonellik prensibiyle kabili telif değildir. Eğer bazı servislerin ifası için mahallî teşkilâtı kurmağa zaruret varsa, bu teşkilâtı yalnız ihtiyaç hissedilen servislere inhisar ettirmek, meselâ yalnız asayişin teminile mükellef jandarma teşkilâtı kurmak icabeder; diğer servisleri bu mahale kadar götürmeğe lüzum yoktur.

Muhakkak ki, âmme hizmetlerini en küçük içtimaî ünitelerde dahi aksatmadan görmek devletin vazifesidir. Fakat bu gaye en küçük içtimaî ünitelerde devlet teşkilâtı kurmak suretile realize edilmeğe teşebbüs edilirse, maliyet çok yükseleceği gibi, eleman noksanlığı ve vasitasızlık gibi maddî imkânsızlıklarla da karşılaşılır. Maarif davasında karşılaşılacak güçlükler bunu fiilen göstermiştir. Köylerde yapılmak istenilen binaların masrafları köylüye ağır geldiği için, bu husustaki plânlar realize edilememiştir. Diğer taraftan, iyi öğretmen bulamamak gibi maddî bir imkânsızlıkla da karşılaşılmıştır. Keza adli teşkilât da böyledir. Memleketimiz geniş, nüfusumuz az, içtimaî ünitelerimiz çok dağınıktır. Adli teşkilâtı bu ünitelerin ayağına götürmek iki mühim sebepten dolayı mümkün değildir. İyi bir adalet müvezzii olması lâzımgelen hâkim çabuk ve kolay yetişemez. Sonra iyi bir hâkimin maddî refahının azamî hadde olması lâzımdır. Memleketimizin geliri ve devlet bütçesi memleketimizin en ücra köşelerine yayılmış müreffeh bir adliye teşkilâtını besleyecek durumda değildir. Bütün bu imkânsızlıklar karşısında devlet teşkilâtını küçük ünitelerde tesise cehdetmek, noksan vesait ve düşük kaliteli elemanlarla çalışmak veya devlet bütçesine gayrikabili tahammül masraflar yüklemek neticesine varır ve aşikârdır ki, her iki netice de şayanı temenni değildir.

O halde ne yapmak icabeder? Kanaatimizce, devlet organizasyonunun en mühim davasını teşkil eden bu meseleyi *münakale sistemimizi*

islâh suretiyle halletmek mümkündür. Bu hususta parolamız şu olmalıdır: «Köye memuru değil, yolu götüreceğiz!». Çünkü 750000 kilometre murabbana yayılmış dört yüz küsur kaza ve 40 küsur bin köye gönderecek ne memur bulunabilir, ne de bu memurların masrafını devlet bütçesiyle karşılamaya imkân vardır. Böyle bir hizmet sistemi pahalı ve maddî imkânsızlıklarla dolu bir sistemdir. Binaenaleyh, köye memuru gönderecek yerde yolu götürerek bu yol vasıtasıyla hizmet isâl eylemek lâzımdır. Filhakika, yollarımızı köylere kadar götürürsek, artık sayısı gittikçe artan kaymakamlıkları ve bunların yanında adliye, maliye, sıhhiye, ziraat, tapu ve ilh... teşkilâtı ve nahiyeler kurmağa lüzum kalmaz. Seyyar sıhhiye ekipleri, seyyar jandarma, seyyar ziraat memurları motörize vasıtalarla köye kadar gidip devlet hizmetlerini yerinde ifa edebilecekleri gibi, vatandaş da muhtelif devlet hizmetleri için kolaylıkla kasabalara gidip mahkemede davasını, tapu dairesinde tapu işini görebilir. Çocuğunu kasabadaki veya yakın köylerdeki mekteplere gönderebilir. Bu suretle memleketimizin istitaatına göre, az adedde, madde ten tatmin edilmiş, işinin ehli, kalifiye memur kullanmak imkân dahiline girer ve devlet hizmetlerini daha iyi ve daha çabuk gören âdil ve seri bir devlet mekanizması kurulmuş olur. Bu takdirde köylerden kasabalara ve kasabalardan köylere doğru kesif bir münakale başlayacağından, köylünün medenî bilgisi ve kültür seviyesi de artar. Kültür yalnız mekteplerde verilmez. Geri mntakaların medenî merkezlerle sıkı teması bir nevi kültür neşir ve tamimidir. Keza, yolun köye ulaştırılması, köyün iktisadî kalkınmasını, köylünün mahsulâtının kıymetlenmesini, köyün ve binnetice memleketin refaha kavuşmasını da temin eder. Binaenaleyh bu mevzuda da bir prensip kararı almak icabeder.

Aşikârdır ki, bu kabil ana prensipler bidayeten tesbit edilirse, tatbikatta ve teşkilât kanunlarının tedvininde görülen prensip tezatlarına nihayet verilmiş ve bütün devlet organizasyonu muayyen bir istikamete tevcih edilmiş olur.

Bundan sonraki safha kadroların, vazife, salâhiyet ve mes'uliyetlerin, hak ve vecibelerin, çalışma tarzının, çalışma vasıtalarının ve müfredatlı organizasyon plânlarının tesbitidir ki, bunun için ya her bakanlıkta organizasyon komisyonunun bir mümessilinin iştirak edeceği talî birer komisyon kurulması veya organizasyon komisyonunun, her bakanlıkta, bu bakanlığın mütéhassıslarıyla takviye edilmiş bir komisyon halinde çalışması lâzımgelir.

3. Mevcut teşkilâtın yeni teşkilâta adapte edilmesi :

Yeni kuruacak teşkilâtın bugünkü teşkilât yerine ikamesi, şüphesiz,

pek kolay olmayacaktır. Yeni teşkilâta işler rasyonalize edileceği için, mühim miktarda memura yol vermek icabedecektir. Bu *yol verme* iki şekilde yapılabilir: Ya *memura tazminat vererek* işinden uzaklaştırılır. Yahut tasfiye için bir intikâl devresi kabul edilerek bu devre zarfında vaki *mühallere yeni memur alınmaz* ve yeniden kurulması zarurî görülen bir kısım teşkilâta da hariçten memur alınmıyarak mevcut teşkilâttan alınır.

Şahsen, birinci tasfiye şekline muhtelif sebeplerden dolayı taraftar bulunmuyoruz. Evvelâ, memuru, çalışıp dururken tensikata uğramak endişesinden kurtarmak lâzımdır. Cumhuriyetten evvel bu tensikat şeklinin çok misalleri görülmüş ve bu hareket tarzı memurun işine tam bir itimad ve itminanla bağlanmasına mâni olmuş, memur istikbalinden emin olmadığı için, bu emniyeti gayrı meşru yollardan temine çalışmıştır. Bundan başka, memur işine itimadla ve içten gelen bir şevk ve hevesle bağlanmadığı için, müsmir bir mesai yapmamış ve bu yüzden devlet teşkilâtı hiç bir zaman tam randımanla çalışmamıştır. Diğer taraftan, cemiyet için gayrı memnun bir sınıf bir istikrarsızlık unsuru yaratılmıştır. Şayanı şükrandır ki, Cumhuriyet devrinde böyle sakim bir tatbikata tesadüf etmiyoruz. Ve bundan sonra da tesadüf edeceğimizi zannetmiyoruz.

O halde, ikinci tasfiye şekli kalıyor. Bu taktirde bu usulün tathiki için bir *intikâl devresi* kabul etmek ve bu intikal devresi zarfında inhilâl eden işleri mevcut memurlara muayyen bir ücret mukabilinde gördürmek muvafık olur kanaatindeyiz. Şayet münhal yerlerin işlerini mevcut memurlara bilâbedel gördürmek yoluna gidilirse, bugün maddeten tatmin edilmediğinden dolayı kendi işini dahi hevesle görmeyen memurun yeni işini angariye telâkki ederek matlûp şekilde ifa etmemesi mümkündür. Binaenaleyh, *munzam iş için muhakkak ücret vermek* icabedeceğine kaniiz. Bu ücretin % 50 civarında tesbiti herhalde tatminkâr bir taviz teşkil edecektir.

Bu mevzuda şöyle bir mahzur hatıra gelebilir: Bazı devlet hizmetleri vardır ki, bunlarda vaki münhal işleri mevcut memurlara gördürmek mümkün değildir. Faraza bir mahkemede inhilâl eden bir âzanın vazifesini diğer bir âzaya gördüremeyiz. İnhilâl eden bir kaymakamın işini diğer bir kaymakama gördüremeyiz. Evet, bu ve buna benzer bazı vazifeler için belki istisnai bazı hükümler kabul edilebilir. Fakat bugün tatbikatta bir çok hâkimlerin mühallere vekâlet ettiğini görüyoruz. Diğer taraftan, hâkim sınıfı haricinde mühim miktarda Adliye memuru vardır. Bunlar arasında, yukarıda mevzubahs ettiğimiz sistem pekâlâ tatbik olunabilir. Kaymakamlara gelince, kaymakamlık görevi nahiye

müdürlerine, maiyet memurlarına gördürülebilir. Biz şahsen, her münhal işin, mehmaimkân ve bazı istisnalar hariç, mevcut memurlara munzam vazife şeklinde gördürülebileceğine kaniiz. Bu yoldaki itirazları pek yerinde görmüyoruz.

Adaptasyon işinde *zamana yayılmış bir tasfiye* kabul edildiği takdirde, tasfiye işi hitama erince, *yeni teşkilâtın tatbikine* geçilmesi icabedecektir. Yalnız bu tasfiye şekline şu tarzda ciddi bir itiraz yapılabilir: «Yeni teşkilâtın bütün devlet dairelerinde aynı zamanda tatbikine geçilmezse, devlet idaresinde bir anarşi olur. Binaenaleyh, yeni teşkilâtın tatbiki için, tasfiye işinde en geri kalmış olan daireyi beklemek lâzımgelir. Bu takdirde ise tasfiye için ne kadar zaman bekleneceği ve o zamana kadar mevcut şartların ne gibi bir tahavvüle maruz kalacağı ve böyle mühim bir davanın gayri muayyen zamana ve gayri muayyen şartlara tâlikinin doğru olup olmayacağı cayı sualdir.»

O halde, nasıl bir hattı hareket takip edilmelidir? Yeni teşkilâtın derhal tatbikine geçildiği takdirde, meseleyi, tensiki icabeden miktarda memuru eski teşkilâttan müdevver işlerin tasfiyesine memur etmek suretiyle halledemez miyiz? Fakat bu takdirde de yeni teşkilâttaki memurlarla eski teşkilâttaki memurlar arasında hem mânevî, hem maddî (maaş ve diğer haklar) bakımından bir ikilik yaratılmış olacağı gibi, bütçeye de fazla bir masraf tahmil edilmiş olur.

Bütün bu mütalâalardan çıkan netice şudur ki, tasfiye işi pek kolay halledilir bir dava değildir. Öyle zannediyoruz ki, bütün mahzurlarına rağmen en sâlim şekil, ikinci şekildir. Yani muayyen bir intikal devresi zarfında bütün devlet teşkilâtındaki münhallere memur tayin etmiyerek bu işleri munzam bir ücretle mevcut memurlara gördürmek, yeni kurulacak daire ve müesseselere mevcut teşkilâttan memur almak ve yeni teşkilâtı memur adedini matlûp hadde indirdikten sonra tatbik etmek.

Mevzubahs intikâl devresi zarfında yeni organizasyonun çalışma vasıtalarını (bina, mobilya, büro levazımı, yazı ve hesap makinaları, matbua ve kırtasiye, dosya levazımı ve ilh. gibi) temin etmek, aşağıda izah edilecek seçmeleri yapmak ve bu seçme neticelerine göre memurların yeni vazifelerini tayin ve tesbit etmek gibi hazırlıklarla iştigal edilerek yeni tatbikata bütün mânasıyla hazır bir halde girilir.

Burada, mevcut teşkilâtın yeni teşkilâta adaptasyonu için yapılması lâzım gelen mühim bir hazırlıktan bir nebze bahsetmeği lüzumlu buluyoruz. Bu hazırlık, *yeni kurulacak teşkilâta mevcut memurlardan hangisini hangi mevki ve vazifeye getireceğimizi tayin meselesidir.*

İşletme iktisadı ve organizasyon prensiplerine göre kurulacak yeni teşkilâta yapılacak rasyonel bir iş bölümü, bugünkü teşkilâttaki iş böl-

lümüne nazaran çok farklı olacaktır. Binaenaleyh, mevcut memurları yeni iş bölümüne göre bir taksim ve tevzie tâbi tutmak zarurî olacaktır. İşte mesele, bu tevziin nasıl yapılması lâzım geldiğidir.

Bunun için, evvelâ, yeni teşkilâtta derpiş edilecek her vazifenin görülmesi için icap eden memur vasıflarını tesbit etmek lâzımdır. Bunu yaptıktan sonra, mevcut memurları, mevzuahs vasıfları tesbit edecek şekilde tertip olunacak bir seçmeye, bir imtihana tâbi tutarak her birinde bu vasıflardan hangilerinin bulunduğunu tayin etmek icabeder. Bu seçmeyi «*psycho-technique*» kaidelerine göre yapmak şarttır. Bunun için lüzümü kadar psikoteknik mütehasısı getirmek lâzımdır. Bilâhara da bu mütehasısları memleketimizde daimî surette angaje ederek psikoteknik lâboratuvarları tesis ettirmek ve yanlarında Türk mütehasıslar yetiştirerek bu sistemin devlet teşkilâtında *devamlı* olarak tatbikini temin eylemek icabeder.

Devlet teşkilâtı ve rasyonalizasyon hakkındaki düşüncelerimiz burâda bitmektedir. Mevzuun memleketimiz için bir az yabancı oluşu [7], taallük ettiği davaların vüs'at ve şümülü, yazı sahibinin bu kadar geniş bir mevzuu ihata ve tensikteki kifayetsizliği ve nihayet mevzuu ilmî bir mecmuanın sütunlarına sığdırmaktaki müşkülât dolayısıyla sayın okuyucularımızın bu yazıdaki kusurları mûsamaha ile karşılayacaklarını ümit ederiz.

Eğer bu yazı memleketimizde bu sahadaki ihtisaslariyle tanınmış sayın bilginlerimizle idarecilerimizin aynı mevzuu çok daha salâhiyetle etüdiye etmelerine vesile verirse bize ne mütlü.

[7] Filhakika, devleti bir işletme addederek ona ait organizasyon işlerini bu zaviyeden tahlil ve münakaşa etmek, memleketimiz için pek münis bir mevzu değildir.