

TÜRK İDARE DERGİSİ

Yıl: 45

Sayı:349-350

Temmuz/Ağustos

Eylül / Ekim 1974

İÇİNDEKİLER

MAKALELER:

Sayfa

3	Kalkınma Planı'nın İl Düzeyindeki Uygulaması	Doç. Dr. Tahir ARTAN
17	Merkezi İdarenin Mahalli İdarenin Personeli Üzerindeki Yetkileri.	Arif BAŞARAN
23	Koordinasyon.....	Arslan BAŞARIR
59	Anatürk'lere Saygı	Necati GÜNDÜZ
66	Personelin Değerlendirilmesi.....	Rafet KÜÇÜKTİRYAKİ
97	Yargısal Nitelikteki Anayasal Organ- lar ve Kamu Oyu.....	Osman MERİÇ

ÇEVİRİLER

103	Fransa'da Yeni Bir Bölgesel Reform. Kamu Tüzel Kişisi Olarak Bölge	Vahit Rüştü HEPER
-----	---	--------------------------

İDARİ COĞRAFYA:

121	Demirköy İlçesi İdari Coğrafyası.....	Akın GÖNEN
-----	---------------------------------------	-------------------

KARARNAMELER:

KALKINMA PLANI'NIN İL DÜZEYİNDE UYGULAMASI

TAHİR AKTAN
Doç. Dr.

Türk kalkınma planlamasının il düzeyindeki sorunları incelenirken, ilkin ilin planlama açısından yerini ve önemini belirlemekte yarar vardır. Kamu hizmetlerinin ve kalkınma planı ile yıllık programların gerçekleştirildiği en büyük İdarî birimin il olduğu düşünülürse ve planlama alanındaki görev ve yetkileri göz önünde tutulursa, ilin bu konuda işgal ettiği yerin ve kendisinden beklenecek rolün önemi ortaya çıkar. Merkezî idarenin taşra kuruluşları çeşitli yıllık plan ve programlar hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır. İl düzeyinde, geleneksel kamusal hizmet alanlarında ve hizmetlerin özelliklerine ve mikro hedeflere göre ayrı ayrı kesimler halinde plan ve programlar da hazırlanmaktadır. Bu makalede ise, ekonomik ve sosyal kalkınmayı amaç olarak alan makro düzeyde ve geniş kapsamlı millî kalkınma planına ilin katılma görevi incelenecektir.

Türkiye’de, bugüne kadar, valilerin ilde devleti temsil, asayiş ve güvenliğin sağlanması, merkezî idare kararlarının il seviyesinde yürütülmesini denetim, koordinasyonun sağlanması ve ilde yapılacak işlerin planlanması gibi genel ve geleneksel görev ve yetkileri var olagelmıştır.

Anayasa değişmesi ve planlı döneme girilmesinden bu yana ise, valilerin görev ve yetkilerini herhalde yeniden gözden geçirmek, gerekirse yeni görevler yüklenmesi; gerekmiyorsa görevlerin ifasında plan amaç ve hedeflerine göre hareket etmelerini sağlayacak koşulların yaratılması ve tedbirlerin alınması düşünülecektir. Çünkü planlı döneme kadar valilerin koordinasyon ve planlama fonksiyonları, daha çok il seviyesiyle sınırlı bulunuyordu; ilin gelişmesiyle ilgili tedbirlerin görüşülerek planlanması amacıyla valilerin idare şube başkanlarıyla toplantı yapması, kanunî bir gereklilik idi (1). Ayrıca, valilerin kaymakamlarla yıl-

(1) İl İdaresi Kanunu, madde 24 : «Vali, yılda dört defadan az olmamak üzere lüzum gördüğü zamanlarda idarede birliğin sağlanması, işlerin gözden geçirilerek düzenlenmesi, teşkilâtın ahenkli çalışması için gereken tedbirlerin alınmasını görmek ve kararlaştırmak amacıyla idare şube başkanlarının heyet halinde toplar. Bu görüşmelerde istihsalın artırılması, ticaret ve ulaştırma işlerinin kolaylaştırılması ve geliştirilmesi, çiftçinin kalkındırılması, umumî refahın sağlanması gibi konular üzerinde gerekli tedbirler plaklaştırılır».

da yapacağı en az bir toplantıyla bir yıllık çalışma programı saptanır ve bir yıl önceki program sonuçları gözden geçirilerek bir değerlendirme yapılır ⁽²⁾. Özellikle il ve ilçe idare kurullarının alacakları İdari, kazaî ve istişarî kararları da, koordinasyon ve planlama açısından önemi haizdir (İl İdaresi Kanunu, madde: 60).

Anayasal bakımdan ise, «İktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı demokratik yollardan gerçekleştirmek; bu maksatla, millî tasarrufu arttırmak, yatırımları toplum yararının gerektirdiği önceliklere yöneltmek ve kalkınma planlarını yapmak devletin ödevidir.» (Anayasa, madde: 41). Bunun gibi, «İktisadî, sosyal ve kültürel kalkınma plana bağlanır. Kalkınma bu plana göre gerçekleştirilir.» (Anayasa madde: 129).

Valilerin kalkınma açısından, bulundukları il çerçevesinde planlama ve programlama fonksiyonları, Anayasa'nın yukarıda verilen iki maddede belirtilen ilkesiyle, yeni bir veçhe kazanmıştır. Valiler, millî planın icra, koordinasyon ve kontrol uzvu olmakta; ilde plana uygunluğu sağlamakla görevli plan sorumlusu haline gelmektedir. ⁽³⁾.

Planlı sistemde, başlıca iki safha vardır: Planın hazırlanması ve uygulanması. Hazırlıkta bilgi toplama ve derleme esas faaliyettir; uygulama ise koordinasyonla yakından ilgilidir. Plan, yürütülmesi sırasında, devamlı kontrollere tabî tutulur; uygulamanın izlenmesi ve son olarak da uygulamanın bir değerlendirilmesinin yapılması gereklidir. Bütün bu safhalardan, merkezî plan kuruluşu olarak, Türkiye'de Devlet Planlama Teşkilâtı (D. P. T.) sorumludur. Bununla beraber planın bu gibi çeşitli safhalarında, pek açıktır ki, gerek merkez gerek taşra düzeyinde, kamu kuruluşu veya özel bir kurum olsun özerk idare ve müesseseler de dahil, her türlü örgütün, bir katılımı, bir payı vardır. Burada, bütün bu örgütler arasında sadece il idarelerinin planlama sürecine katkıları üzerinde durulacaktır.

(2) İl İdaresi Kanunu, madde: 25 : «Valiler, ilin yönetim, ekonomi, sağlık ve sosyal yardım, kültür ve bayındırlık işleriyle ilgili hizmetlerin ahenkli olarak yürütülmesi için alınması gereken en uygun tedbirler görüşülmek üzere kaymakamları yılda bir defa toplantıya çağırır. İşler, önemlerine ve eldeki imkânlarla göre sıralanarak ayrılır ve bir yıl önceki programın uygulama neticeleri gözden geçirilir.»

(3) Koksall, Erhan «Türkiye'de Vali ve Kaymakamların Fonksiyon ve Yetkileri», âmine İdaresi Dergisi, C. 2. Sayı : 1 (Mart 1969), s. 116.

Hazırlık Döneminde Planlamaya Katkı

Planın hazırlığında yapılacak şey, araştırma ve bilgi toplamadır. Beşerî, fizikî ve malî kaynaklar araştırılır ve toplanan bilgiler, ilkin plan hedef ve stratejisinin saptanmasında esas olarak alınır; sonra da plan tasarısının hazırlığında kullanılır. Bilgi toplama ve araştırma safhasında, D. P. T. kanunla, her türlü kuruluştan bilgi isteme yetkisiyle donatılmıştı!'. Bunun gibi, iller de, gereken bilgileri toplamakta ve D. P. T.'ye vermekte her türlü kaynaktan yararlanabilmek durumundadırlar.

D. P. T. ile yatırımcı kuruluşlar ve İl İdaresi arasında irtibat ve haberleşmenin etkili ve iki yönlü olması, merkezde alınacak kararların isabetliliği ve koordinasyonun sağlanması için gereklidir. Tabii, beşerî, ekonomik, malî... v.b. gibi kaynaklar, halkın dilek ve eğilimleri sağlıklı bir biçimde toplandıktan, ve sosyo-ekonomik durumla ilgili envanter çalışmaları yapıldıktan sonra, plan stratejisi saptanabilir. Genel plan ile özel plan, program ve projeler arasında; amaç, siyasî tercihler, direktifler ve uygulama bakımından çatışmaların ortaya çıkmaması da, il düzeyinde sağlıklı bilgiler toplanmasıyla çok yakından ilgilidir.

Yıllık Programlar

İllerin yıllık programların hazırlıklarına katılmaları, I. Beş Yıllık Plan döneminde, bakanlıkların hazırlıkta valiliklerden görüşlerini almalarını D. P. T.'nin uygun mütalâa etmesiyle başlamıştır. D. P. T. tarafından valiliklere gönderilen bir genelgede, 1969 yılı, programı hazırlıklarına valiliklerin katılmaları istenmiştir (4). Bu genelge, 1970 yılı programı uygulamasına esas olmuştur. Genelgede, vali görüşlerinin «doğrudan doğruya mahallinde duyulan ihtiyaca cevap veren nitelikte olması» gerekeceği ve «bu görüşler belirtilirken koordinasyona azamî ölçüde riayet edileceği» belirtilmiştir. Yıllık programların gerçekçi bir nitelik kazanmasını sağlamak amacıyla hazırlanan genelgenin ilk etkisi, 1970 Yılı Programıyla beraber, il ihtiyaçlarını ilçeler itibarıyla ele alan İl Yıllık Program Taslağı'nın İl Koordinasyon kurulu tarafından hazırlanması ilkesinin benimsenmiş olmasıdır (5).

(4) D.P.T.'nin 23.7.1968 gün ve KD 44374 1-68 5729 sayılı genelgesi.

(5) Naliş, Seyfettin Tl Gene! İdaresi ve Planlı Kalkınma, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara 1370. ss, Gl-62.

İllerde Planla İlgili Örgüt

İllerde planla ilgili görevler, İl Koordinasyon Kurulları ve İl Koordinasyon Kurulu Sekreterlik Bürosu tarafından, ifâ edilmektedir. İlçelerde ise İlçe Koordinasyon Kurulları vardır (6).

İl Koordinasyon Kurulu

Valinin başkanlığında ilgili şube müdürleri ve yatırımcı dairelerin ildeki temsilcilerinden oluşan İl Koordinasyon Kurulu. 1963 yılında yayınlanan bir Başkanlık Genelgesiyle (7) kurulmuştur. Kumlun görevi, genelgede «Genel ve katma bütçeli dairelerin, döner sermayeli idarelerin 1963 Yılı Programına göre o ilde yapmaları öngörülmüş bulunan yatırım harcamalarını yakından izlemek! bu yatırımların plan ve programdaki ilkelere uygun şekilde, belirtilen süre içinde gerçekleşebilmesi için verimli işbirliği ve koordinasyonu sağlamak ve yatırımların gerçekleşme durumlarıyla ilgili bilgileri... devre raporlarında yer alabilecek şekilde bakanlıklara bildirmek» olarak ifade edilmiştir.

Daha sonra, D. P. T. 'nin çıkardığı Genelgede (8) Kurulun görevleri «işbirliği ve koordinasyonu sağlamak ve program uygulamasını il seviyesinde izleme» olarak daha sınırlı bir hale getirilmiş; ancak, özel sektör yatırımlarının il düzeyindeki izlemesi de Kurulun görevleri arasına alınmıştır. Ayrıca Genelgede, uygulama sonuçlarının, her yürütücü kuruluş veya taşra örgütlerince doğrudan doğruya kendi merkez örgütlerine gönderileceği, bu bakımdan uygulama sonuçlarının İl Koordinasyon Kurullarınca da ayrıca ilgili bakanlıklara gönderilmesine yer olmadığı açıklanmıştır.

Yurdun her tarafına yayılmış bulunan yatırım projelerinin yalnız merkezden yapılacak izlemesi; uygulaması merkez dışında geliştiği için,

- (6) 1970 Yılı Programında sözü edilen İlçe Koordinasyon Kurulları'na 1972'den "bu yana Programlarda yer verilmemektedir.
- (7) Başkanlık Dairesi 20.4.1963 gün ve DPT (Devlet Planlama Teşkilâtı Müsteşarlığı) 30 31-3-63-1471 sayılı Genelge. İlkın Genelgede «İl Koordinasyon ve Denetleme Kurulu» adı ile anılan bu kurul, 1964 Yılı Programından itibaren «İl Koordinasyon Kurulu» olarak bilinmektedir.
- (8) D.P.T.'nin 13.2.1964 gün ve KD 5054-01 13-64-565 sayılı Genelgesi.

yalnız merkezde yapılacak gelişmelerin gerçeğe uygun olarak öğrenilmesi ve gerekli uyarıların zamanında yapılması bakımından yeterli görülmemiştir. Uygulamada ortaya çıkabilecek sorunların yerinde alınacak kararlarla çözümlenebilmesi ve yatırımcı daireler arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanabilmesi amaçlarıyla İl Koordinasyon Kurulları ihdas edilmiştir. (9)

İl Koordinasyon Kurullarının görev ve sorumlulukları

Bu görev ve sorumluluklar, Başbakanlığın 1965 ve 1968 yıllarında yayımladığı iki Genelge ile daha belirli bir hale gelmiş (10) ve 1970 yılı Programında şu biçimde ifade edilmiştir:

a. Kalkınma Planının yurt düzeyinde hazırlığı cümlesinden olarak, için sosyal ve ekonomik incelemesini (envanter çalışması) yaparak ihtiyaç önceliklerine göre il mahallî idarelerini de göz önünde tutarak il'in yıllık program taslağını hazırlamak;

b. il ve bölge düzeyinde plan uygulamasının ahenkli bir biçimde gelişmesini sağlamak üzere, öngörülen yatırımların uygulamasını izlemek; yatırımcı kuruluşlar arasında işbirliği, koordinasyon ve haberleşmeyi kurmak;

c. Kalkınma plan ve programlarının sektörlere ve halka tanıtılması ve benimsetilmesi amacıyla, eğitimsel bir program yapmak ve uygulamak;

d. İl ve İlçe Koordinasyon Kurulları arasında koordinasyon, haberleşme ve işbirliğini sağlayıcı her türlü tedbiri almak;

e. Yatırımcı kuruluşların kendi inisiyatif ve iş yapma olanaklarını tam olarak kullanmalarına gereken önemin verilmesi ve bunların programların zamanında ve eksiksiz olarak gerçekleştirmeleri göz önünde bulundurulmak ve böylece bunların iş yapma olanaklarını azaltıcı usullerden kaçınılması şartıyla; mevcut personel, para ve malzemeden daha çok faydalanma olanaklarının araştırılmasına çalışmak;

(9)

(9) 1964 Yılı Programı, s. 326.

(10) Başbakanlık 9.6.1965 gün ve DPT: 3135-01-65-1792, Başbakanlık 16.2.1968 gün ve KD: 44475-3-68-965 (DPT Koordinasyon Dairesi)

f. İl Koordinasyon Kuruluna getirilen sorunlarla, uygulama sırasında ortaya çıkan sorunlara çözüm yolları aramak ve gerektiğinde bunları ilgili Bakanlıklara iletmektir.

İl Koordinasyon Kurulu Sekreterlik Bürosu

İl Koordinasyon Kurullarının sekreterlik hizmetleri için bir büroya ihtiyaç açık olmakla beraber, ancak 1970 Yılı Programı ile bu konuda bir açıklığa kavuşulmuştur. Aslında 1963 Yılı Program uygulama döneminden 1970 yılına kadar, kurulun sekreterlik hizmetleri valiliklerce yürütülmüştür. 1970 Yılı Programında ise, İl Koordinasyon Kurulu Sekreterlik Bürosu, İl Koordinasyon Kurulu Başkan Yardımcısı olan bir vali yardımcısına bağlanmış; ayrıca büroya yeteri kadar şef ve yardımcılarının il kadrosunda sağlanacağı öngörülmüştür. (11).

İl Koordinasyon Kurulu'nun çalışmalarıyla ilgili her türlü yazışma ve büro hizmetlerini ifâ etmek, sekreterlik bürosunun görevidir. Bunlar arasında, büro, yıllık il programını hazırlayacak, İl Koordinasyon Kurulu toplantıları ve tutanakları ile uğraşacak, yatırım dosyalarını düzenleyecek, yıl sonu genel izleme sonuçlarını çıkaracak ve ilde plana ilişkin diğer faaliyetlerle ilgili işlemleri yapacaktır (12).

Valilere Verilen Görevler

a. İl Koordinasyon Kuruluna başkanlık etmek ve Kurulu en az üç ayda bir toplamak;

b. Vali Yardımcılarından birini, plan ve koordinasyon işlerini kendi adına yürütme ve düzenleme yetkisiyle İl Koordinasyon Kurulu'na

(11) 1970 Yılı Programı, s. 610

(12) Naliş, a.g.e., s. 77.

Akyol, Avni, İl Koordinasyon Kurullarının Yeniden Düzenlenmesi Üzerinde Bir Araştırma, (Ankara: Devlet Planlama Teşkilâtı, Yayın No: D.P.T. : 739-K.D. : 43, Ekim 1968), (çoğalma). İl Koordinasyon Kurulları Sekreteryası Görevlileri Semineri Sonuçları ile Isparta, Bursa ve Elâzığ İl Koordinasyon Kurullarında Yapılan Çalışma ve Anket Sonuçları, (Ankara: Devlet Planlama Teşkilâtı, Yayın No: DPT: 922-KD: 131, Temmuz 1970), (çoğalma).

«Başkan Yardımcısı» olarak görevlendirmek ve buna bağlı olarak, «İl Koordinasyon Kurulu Sekreterlik Bürosu»nu kurmak;

c. Tam yetkili temsilcilerin İl Koordinasyon Kurulu'na katılmalarını sağlamak; yatırımcı kuruluşlar dışında kalan özel teşebbüs ve derneklerin de, gerektiğinde, kurulda temsili için tedbirler almak;

d. Yatırımların gerçekleştirilmesine yardımcı. olmak; bu alanda koordinasyon ve işbirliğini sağlamak;

e. Plan uygulamasının gözetleyici ve izleyici olmak;

f. Plan sorumlusu kuruluşlara gelişme durumu ve sorunları bildirmektir.

D. P. T. ile ekonomik kara^ birimleri arasında direktif ve bilgi akımı, yani haberleşme kanalları bürokrasiyi artırmamak, etkili bir şekilde işlemelidir (13). Bunun sağlanmasında en büyük sorumluluk payı ise, Vailere düşmektedir. Öte yandan, vali ve kaymakamların plan ve program uygulamaları da mülkiye müfettişlerinin denetimine tabidir (14).

Yatırımcı Kuruluşlara Verilen Görevler

(a) Yapılacak işlerler ilgili, «çalışma ve iş programı» ile dönem sonları «izleme raporunu» vermek (bunlar İl Koordinasyon Kurulunun yapacağı uygulama izlemesine esas olarak alınır);

(b) Yetkili temsilcileriyle kurula katılmak;

(c) Koordinasyon ve işbirliğini gerektiren sorunları Kurula getirmek; yatırım projesi uygulamalarında ortaya çıkabilecek sorunları zamanında kurula bildirmektir.

13 II. BYKP, s. 618

14 Vali ve Kaymakamların Plan-Program Uygulaması Teftiş Rehberi, Mayıs, 1972. (çoğaltma).

Yatırımcı Dairelerin Merkez Kademesi Kuruluşlarına Verilen Görevler

- (a) Çalışma programı ve izleme raporlarını, ildeki temsilcilikleri aracılığı İle İl Koordinasyon Kuruluna iletmek;
- (b) Bilgi toplama, koordinasyon, haberleşme ve izleme gibi konularda İl Koordinasyon Kurullarının ortak kurallara göre çalışmalarını sağlayacak gerekli tedbirleri almaktır.

İlçe Koordinasyon Kurullarına Verilen Görevler

İllerde yatırımların zamanında tamamlanmaları için gereken izleme görevini yapmak, koordinasyon ve işbirliği konularında ortaya çıkabilecek sorunları çözmek veya çözüm yolu bulunamayanları İl Koordinasyon Kuruluna iletmektir.

İllerde Program Uygulamasının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

İl düzeyinde program uygulamasının izlenme ve koordinasyonu, Birinci Beş Yıllık Plan döneminde, belirli bir yönetime göre olamamıştır. Bu konuda Başbakanlığın daha önce değinilen 1964 yılında yayınlanan genelgesinde (15), yatırımcı dairelerden çalışma programlarını hazırlayarak İl Koordinasyon Kurulu'na vermeleri ve koordinasyon sorunlarını gecikmeden Kurula getirmeleri bildirilmiş ve bu esaslar 1965-1969 Yılı Programlarında da yer almıştır. Ancak bu görevlerin uygulama esasları açıklanmadığı için, izleme ve koordinasyon uygulamaları birörnek olamamıştır (16).

İkinci Beş Yıllık Plan döneminde ise, izleme ve koordinasyon alanında birörnek uygulamayı sağlayacak bazı tedbirlerin başlatıldığı görülmektedir: 1968 yılı programında : «İzlemelerin verimli ve etkili olarak yapılabilmesi için İl Koordinasyon Kurullarına katılan yatırımcı kuruluşlardan o yıl yapılacak işlerin listeleri ile birlikte bu işlerin nasıl gerçekleştirileceğine dair iş programları istenecektir. Bu iş program-

(15) Başbakanlık Genelgesi: 13.2.1964 gün ve DPT 5054-01 13-64-565 sayılı.

(16) Naliş, a.g.e., s. 95.

larında yatırımların fizikî ve harcama, gerçekleşme oranları aylara göre belirtilecektir... İzlemlerde bu iş programları esas alınacak, ilerleme veya gerileme durumları bunlara göre izlenecek ve gerekli tedbirler alınacaktır» denilmiştir (17¹⁷).

D. P. T., bu amaçla, 1968 yılında bütün illerde uygulanmak üzere «çalışma programı», «iş programı» ve «izleme raporu» adlı üç form hazırlatmıştır. Aynı uygulama daha sonra devam etmiştir. (1969 yılından bu yana «çalışma ve iş programları» birleştirilmiştir).

İl düzeyinde koordinasyon ve izleme faaliyetleri, yatırımcı dairelerin, «kendileri için programlanmış yatırımlardan o il'e isabet edenlerle ilgili çalışma programlarını hazırlayarak İl Koordinasyon Kuruluna vermeleri, diğer konularda aynı Kurula başvurmaları (18¹⁸), yıllık «çalışma ve iş programları ile, Kurul'a verilmek üzere «izleme raporu» hazırlamaları gibi konuları kapsamaktadır.

İllerin, plan uygulamasıyla ilgili görevleri, «1971 yılı Programının uygulanması, koordinasyonu ve izlenmesine dair karar» ile 1971 Yılı Programının uygulama düzeni ve izlenmesi» başlığı altında ve 1971 Yılı Programının sonunda ver alan bölümde (19¹⁹), yeniden açıklanmıştır. Bu açıklamalara göre, İl Koordinasyon Kurulları arasında bilgi toplama, haberleşme, koordinasyon, izleme ve değerlendirme bakımından bir bütünlük sağlamak amacıyla ve D.P.T. yönetiminde, pilot iller olarak seçilen Elazığ, Van, Samsun, İzmir ve Zonguldak illerinde geliştirme çalışmaları yapılması öngörülmüştür. 1973 yılında bütün illeri kapsayacak şekilde genişletilmiş bulunan çalışmalar, bilgi toplama, değerlendirme ve kullanma. haberleşmede kolaylık, koordinasyonda etkenlik, izleme ve değerlendirme, merkezî hükümet kademesiyle irtibat, teknik ve büro hizmetlerinin yürütülmesi, yetki ve sorumlulukların sınırları ve kapsamı... vb. gibi konularda İl Koordinasyon Kurullarının görev ve sorumluluklarıyla ilgili olacaktır. Ayrıca, il ve ilçelerin mevcut tabii, beşerî, İktisadî ve sosyal kaynaklarının envanteri çalışmalarında devamlılık sağlanması. ve il seviyesinde olmak üzere «il ihtiyaç programları» hazırlanması da alınacak tedbirler arasındadır.

(17) 1868 Yılı Programı, ss. 427-428.

(18) 1970 Yılı Programı, s. 9 ve s. 13.

(19) 1571 Yılı Programı, ss. 1-15, ss. 779-806. Bakanlar Kurulu Kararı, Sayı : 7/1642, gün : 28.11.1970

İllerde Diğer Birimer Arasındaki İlişkiler

İllerin Bölgesel Kuruluşlarla İlişkileri

İllerin geleneksel hizmet alanları dışında olan ve bölgesel bir nitelikte kurulan örgütlerle ilişkileri, planlı döneme geçilmeden önce dahi çözüm bekleyen bir takım sorunları ortaya çıkarmakta idi. Planlı döneme geçilmesinden sonra ise, bölgesel kuruluşlarla valilikler arasında yetki ve koordinasyon bakımından önemli bazı çatışma ve sürtüşmelerin belirmiş olduğu bir gerçektir.

Aslında, merkezî idarenin taşra sisteminin arzettiği kanunî bütünlük, vali (veya kaymakamlar) ile il idare başkanları arasındaki hizmet, işbirliği ve koordinasyon ilişkileri bakımlarından bir problem çıkmasını önleyici niteliktedir. Valilerin, İl İdare Kurullarına olduğu gibi İl Koordinasyon Kurullarına da başkanlık yapmaları da, bu sistemin doğal bir sonucudur. Fakat valilerle bölgesel kuruluşlar arasındaki ilişkilerde yetki, görev, işbirliği ve koordinasyon alanlarında problemlerin çıkması olağan bir durumdur.

Yatırımcı bir karakter taşıyan bölgesel kuruluşların planlı dönemde il genel idaresi içerisinde önemli bir yer almaları, dolayısıyla taşra idaresinin bir bütün halinde ve plan amaçlarına yönelik, ahenkli bir çalışma düzen içerisinde işlemesi zorunluğu ortaya çıkmıştır. Böyle bir çalışma ahengini, İl Koordinasyon Kurulları yoluyla, valiler sağlamaya çalışacaktır. Bu amaçla, merkezi idarenin bölgesel kuruluşları ile diğer kuruluşların, uygulama durumunu belirten üçer aylık raporları Valiliklere vermeleri öngörülmüştür (20). Valilerin her zaman bölgesel kuruluşlardan yatırımlarla ilgili bilgiler istemeye yetkili oldukları ve bölgesel kuruluşların istenilen bilgileri zamanında vermekle yükümlü oldukları, 1974 Yılı Programında da yer almış bulunmaktadır (21).

Bugüne kadarki uygulama ise, haberleşme, yetki devri, denetim... v.b. gibi uygulamaların her zaman için özlenen düzeye ulaşmadığını, bundan dolayı da bölgesel kuruluşlarla iller arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. Bölgesel kuruluşların,

(20) III. BYKF, s. 966

(21) 1974 Yılı Programı, s. 13.

bağlı oldukları merkezî kuruluş kademesiyle doğrudan doğruya ilişki kurmaları, koordinasyon bakımından bu kuruluşları Valinin yetki alanı dışında bırakmaktadır.

Ekonomi, sanayi ve tarım alanlarında son 10-15 yılda meydana gelen gelişmelerden dolayı, Türkiye'de il sistemi dışına çıkma eğilimi görülmektedir. Bölge sistemi idare birimleri, kontrol ve koordinasyon bakımından, illerde valinin yetki alanı dışına çıkmaktadırlar. İl İdaresi Kanununda (Madde : 15) «Valiler, birkaç il'e şâmil memuriyetlerin kendi illerindeki işlerini de gözetim ve denetime yetkilidirler» denilmekte ise de, uygulamada valiler bu yetkiyi kullanmamakta veya ilgili bölge birimleri böyle bir denetime kendilerini mâruz görmek istememekte; bölge birimleri, ilgili bakanlık veya genel müdürlükçe temsil olunmaktadır.

Böyle bir durum karşısında, alınacak tedbirler veya uygulanması mümkün çözüm yolları, şunlar olabilir:

- (1) Valilere, kendi illerinde bulunan bölge kuruluş birimleri üzerinde, tam bir gözetim ve denetim yetkisi tanınması. Böyle durumda, bölge birimi başkan veya müdürü birden fazla valiye karşı sorumlu tutulur; birkaç yerden emir alır hale getirilmiş olur; bu da «kumanda birliği» ilkesinin zedelenmesi demektir. Böyle bir çözüm yolu, hizmetin ifâsında dağınıklık, karışıklık ve tereddütlere yol açabilecektir.
- (2) Diğer bir alternatif, bölge kuruluş biriminin gözetim ve denetimi yetkisinin bölge merkezi olan ilin valisine verilmesi olabilir. Bu halde de bazı güçlükler ortaya çıkacaktır;
 - a. İlkın, bir valinin, bölgesel kuruluşla ilgili konu ve faaliyetlerin gözetimi ve denetimi amacıyla diğer valiliklerle işbirliğine varması ve koordinasyonu sağlaması, uygulamada zorluklar çıkaracaktır; bu bakımdan bu çare pek pratik görülmemektedir.
 - b. Sonra, valilerin eşit statüde bulunmaları gibi bir gerçek ortada iken, ancak beşerî ilişkilerin yardımıyla kurulabilecek işbirliği ve koordinasyonun uzun sürede ve her ihtimalde geçerli olabileceğini ummak da mümkün değildir.

c. Son bir çözüm yolu, bölge valilikleri ihdası olabilir (22).

İl İdare Şubelerinin, yetkiler ve merkezî idareyle ilişkileri konularında, çeşitli sorunları vardır. Bölgesel sistemin içinde olsun veya olmasın, illerdeki kamusal kuruluşların yetki alanlarını açıklığa kavuşturmak ve merkez - il - merkez ilişkilerini yeniden düzenlemek gerekecektir.

İl - Merkezî İdare İlişkileri

İl İdaresi birimleriyle merkezî idare arasındaki ilişkilerin düzenli bir biçimde devam ettirilmesinin ilk şartı, merkez ve il birimleri görevlerinin açıklığa kavuşturulmasıdır. Bunun için de ilkin merkez görevlerinde bir açıklığa ulaşmak gerekecektir. Merkezî idare birimleri arasında görev ayırımı açık ve belirgin ise il seviyesinde de bir açıklık ve belirginlik beklemek mümkün olabilecektir; böylece il seviyesinde, birimler arasında yetki çatışmalarının önlenmesi olanağı artacaktır.

Merkezî idare ile taşra örgütü arasında yetki ve görev ilişkileri sorunu, ilkin, merkezde çözümlenmeli ve bir düzene kavuşturulmalıdır. Eğer alt kademe idare birimlerinde bir aksama görülüyor ve bir düzenleme gereği beliriyorsa, herhalde, önce merkezî idareye yönelmek gerekecektir. Alt idare birimlerinin düzensizlikleri, çoğu zaman, merkezdeki aksaklık ve tutarsızlıkların bir yansıması veya sonucu olarak belirmektedir.

Birinci Beş yıllık Kalkınma Planında idarenin planlı döneme geçişle birlikte kazanacağı yeni amaç ve görünüşte, ilkin merkez kademesinden başlanması öngörülmüş bulunmaktadır (23).

22 Koksall, a.g.m., s. 123.

23 «. Plan hedeflerinin gerçekleştirilmesinde haşarı sağlamak için, planların uygulanmasında en önemli araç olan Devlet İdaresinin, kendisinden beklenenleri yapacak bir duruma getirilmesi şarttır. Bunun yerine getirilmesi için idarede yeniden düzenleme yapılacaktır... Bu çapta bir yeniden düzenleme oldukça uzun bir hazırlık ve araştırma devresini gerektirir. Meselenin ge nişliği ve eldeki imkânlar göz önünde tutularak bu hazırlıkların belli bir öncelik sırasına göre yapılması icabetmektedir. Bu amaçla 1962 yılı Planlı Devreye Geçiş Programı 'nda konunun ele alınmasında Merkezî Hükümet Teşkilâtının durumuna öncelik verilmesi kararlaştırılmıştır». Kalkınma Planı : Birinci Beş Yıl, 1963-1967, ss. 79-80.

Her kuruluşun merkez-taşra birimleri arasında yetki bakımından ilişkilerinin nasıl olabileceği de önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu konu ile ilgili olarak, uygulamada karşılaşılan başlıca güçlükler, şöylece özetlenebilir:

- a. Mevzuat: Bakanlık veya diğer merkezî kuruluşların kuruluş ve görevlerle ilgili kanunlarında, taşra kuruluşlarının görev ve yetkilerinin neler olabileceğine dair genellikle bir hüküm konulmamaktadır. Böylece görev ve yetki boşlukları, uygulamada tereddüt ve kararsızlıklar... v.b. gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.
- b. Merkezî idare ile il kuruluşu arasında yetki bölüşümü. Hangi alanların merkez yetkilerinde toplandığı, hangi alanlarda il idare birimlerinin yetkili olacağı konusunda bir ayırım yapılmamıştır. Bu da, uygulamada aksaklıklar doğurabilecek nitelikte bir sorundur.
- c. Yetkilerle ilgili olarak, üzerinde durulması gereken diğer bir sorun da, il idare birimlerine verilen görevlere karşın, yeteri derecede yetkilerin verilip verilmemiş olduğudur. Görevlerin ve yükletilen sorumlulukların geçerli olabilmesi için, görev ve sorumluluklar yükletilen kuruluşların, gerekli yetkilerle teçhizi gerekir. Böyle bir ilkenin uygulanmaması, hizmetin ifâsından beklenenlerin alınamaması sonucunu doğuracaktır.
- d. Mevzuat bakımından bir problem olmadığı ve taşra birimlerine gereken bir takım yetkilerin tevcih olunmuş bulunduğu kabul edilse bile; taşra birimlerinin bu yetkileri gerçekten uygulayıp uygulamamakta olduğu da incelenmelidir. Eğer gerçekte mevcut tevcih olunmuş yetkiler kullanılmakta ise, mesele yoktur; fakat eğer yetkiler kullanılmamakta ise, o zaman da nedenleri araştırılmalıdır. Böyle bir ihtimalde ya yetkilerin tevcihinde bir tutarlılık olmayabilir veya yetkilerin kullanılması gerektiği halde, taşra birimi bunları kullanacak yetenek ve olanaklardan mahrumdur; o zaman da taşra örgütünün yeniden bir düzenlemeye tabi tutulması düşünülecektir.
- e. İl idaresinde yetkililerin yetkilerini daha ast mevkiye bulunanlara devredip, etmedikleri sorunu da açıklığa kavuşturulmalı

dır. Gerçekten, genellikle her idarede olduğu gibi il idaresinde de yetkilerin yeteri derecede olup olmaması (veya hiç verilmemiş bulunması), yetkilerin görev ve sorumlulukları karşılayacak durumda olması veya olmaması, yetkilerin kullanılıp kullanılmaması gibi sorunlarla yakından ilgili bir husus da yetkilerin devredilip, devredilmemesidir. Taşradaki kuruluşlar, genel idare şubeleri veya bölge sistemi birimleri olsun, yetki devretmekte midirler veya, merkezde toplanma (merkeziyetçilik) gibi aşırı bir uygulama, aynen il'de de var mıdır? Herhalde yetkiler bahis konusu olurken, bu sorun, (yetki devri) de incelenmeli ve bir düzene kavuşturulmalıdır (24).

Plan uygulamasında il-merkezî idare ilişkileri, hemen hemen il Koordinasyon Kurulu Başkan Yardımcılığına bir vali yardımcısının seçiminin İçişleri Bakanlığı ile Devlet Planlama Teşkilâtı'na bildirilmesi ile, il Koordinasyon Kurulunun çözemediği konuları ilgili bakanlığa iletmesinden ibaret kalmakta, dolayısıyla, koordinasyon ve işbirliği sağlanması bakımından anlamlı olmamaktadır. İllerle D. P. T. arasındaki ilişkilere ise, şu örnekler verilebilir: D.P.T.'nin valiliklere Yıllık Programları açıklayıcı nitelikte, bazı hallerde il Koordinasyon Kurulu çalışmalarıyla ilgili genelgeler göndermesi, İl Koordinasyon ve izleme çalışmalarını düzenleyici formların valiliklerce düzenlenmesi, D. P. T. uzmanlarının araştırma gezilerinin illerce programlanması, ortak seminerler yapılmasıdır. Bir de, İçişleri Bakanlığının D. P. T. ile ortak düzenlediği Valiler ve Vali Yardımcıları toplantıları ve Mülkiye Müfettişlerinin illerde Kalkınma Planı ve Yıllık Programların uygulanmasını teftişi gibi uygulamalardan ibarettir (25). Bu durumda illerin planlı dönemle birlikte artan görevlerine karşın, onları yol gösterici ve açıklayıcı nitelikte bilgilerle donatan bir haberleşme ve işbirliği sisteminin kurulamamış bulunduğu, dolayısıyla bugünkü uygulamanın arzulanan seviyeye ulaşamamış olduğu hükmüne varılabilir.

(24) Koksall, a.g.m., ss. 123-124.

(25) Naliş, a.g.e., ss. 120-121.

MERKEZİ İDARENİN MAHALLİ İDARELERİN PERSONELİ ÜZERİNDEKİ YETKİLERİ

ARİF BAŞARAN
İmar ve İskan Bakanlığı
Bakanlık Müşaviri

Son günlerde merkezi idarenin mahallî idareler üzerinde haiz bulunduğu vesayet yetkilerinin personele ilişkin bölümünün kısıtlanması ve bu yetkilerin özerk kuruluşlar olan mahallî idarelere devredilmesinin gerektiği belirtilerek tartışma konusu yapıldığı görülmektedir.

Merkezi idarenin personele ilişkin yetkilerinin kısıtlanması gerektiğini savunanlar «vesayetin demokratik anlayışa aykırı bulunduğunu, yönetim organları seçimle gelen mahallî idarelerde böyle kısıtlamaya gidilmesini doğrulayacak kuvvetli gerekçe bulmanın zor olduğunu» ifade etmektedirler.

Anayasamız yerinden yönetim kuruluşları olan mahallî idareleri il (il özel idaresi), belediye ve köyler olarak saymakta ve tanımlarını «İl, belediye ve köyler halkının müşterek, mahallî ihtiyaçlarını karşılayan ve genel karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileri (madde 116) olarak yapmaktadır.

Bilindiği üzere tüzel kişilikleri bulunan mahallî idarelerin özerklikleri idari vesayet ile kısıtlanmış bulunmaktadır.

Merkez idarenin mahallî idareler üzerinde haiz olduğu vesayet 4 grupta toplanır.

- I — Mahallî idarelerin kararları üzerinde,
- II — Mahallî idarelerin eylem ve işlemleri üzerinde,
- III — Mahallî idarelerin kararları üzerinde,
- IV — Mahallî idarelerin personeli üzerinde

Bu yazımızda merkezi idarenin mahalli idareler personeli üzerindeki yetkilerine değinilecek, kapsamı belirtilecek, sınırı ile ilgili görüşlerimiz açıklanacaktır.

Mahalli idarelerin bazı personelinin genel idare kuruluşları olan bakanlık ve genel müdürlüklerce atanmalarının nedenleri, adı geçen idarelere ilişkin kanunların tedvini sırasında memleketin kültürel ve sosyal durumu, ulaşım ve muhabere olanak ve araçlarının yetersizliği, bazı meslekler mensuplarını bulmadaki güçlük, bazı elemanların yurt içinde dengeli bir şekilde dağılımını sağlama, genel idare tarafından atanmış ve özlük işlemleri ilgili kuruluşlarca yürütülen personel marifetiyle mahalli idarelerin önemi işlemlerini kontrol altında bulundurma ve onlara yon verme olduğu bilinmektedir.

Özerk idareler olan mahalli idarelerde çalışan personelin bu idarelerce atanması ve her türlü özlük işlemlerinin yürütülmesi gerekte ise de bazı kanunlarla bir kısım personelin atanması, özlük işlemlerinin yürütülmesi, haklarında kovuşturma açılması, inceleme yapılması merkezi idareye verilmiş bulunmaktadır.

Bu yetkiler şunlardır:

1 — Kadrolara ilişkin yetkiler: İl özel idareleri ile belediyeler memurları için kadro alınması, kaldırılması değiştirilmesi fazla mesai, yan ödemeler, gibi hususlar Devlet Personel Dairesinin mütalaası alınmak suretiyle Bakanlar Kurulunun onanına bağlıdır.¹

Bu işlemler İçişleri Bakanlığının aracılığı ile yürütülür.

2 — Sağlık personeline ilişkin yetkiler : 301,7 sayılı Sıhhat Ve İctimai Muavemet Vekaletinin Teşkilât ve Memurin kanununun 26 cı maddesinin B, C, D fıkralarında belirtilmiş olan mahalli idarelerin sağlık personelinin başta biler, mütahassis tabiiler, tabiiler, sağlık memurları, ebeler, eczacı ve kimyagerler bakanlığın taşra teşkilâtı olarak sayılmaktadır. 36 cı maddede ise bunların «intihap, tayin, tebdil, tahvil, taltif ve cezalandırılmaları ve vekalet emrine alınmaları»nın Sıhhat Ve İctimai Muavemet Vekâletince yapılacağı belirtilmektedir. Diğer mad-

(1) Kadroya ilişkin onama yetkisi 12 sayılı kanun gücündeki kararname ile İçişleri Bakanlığına verilmiştir.

delerde de adı geçen teşkilât ve müesseseler personelinin sıhhatla ilgili işlemlerinin, ve bu işlemleri yürüten personelin teftiş ve denetimleriyle kovuşturulmalarının, işten el çektirilmeleri ile bakanlık emrine alınmalarının da adı geçen bakanlıkça yapılacağı hükme bağlanmaktadır.

3 — Tarım personeline ilişkin yetkiler: 3203 Sayılı Ziraat Vekâleti Vazife ve Teşkilâtı Kanununun 19 cu maddesi uyarınca «Ziraat vekâletini alakadar eden işlerle iştigal etmek üzere hususi idare ve belediyeler tarafından istihdam edilen, maaşlı ve ücretli teknik memurların tayinlerinin tasdiki Ziraat Vekâletine aittir.» Kanunun 20 cı maddesi uyarınca ise bu «memurların teknik işlerini teftiş ve murakabeye ziraat vekili selâhiyetlidir.»

4 — Belediyeler fen ve imar işlerinde çalışan teknik personele ilişkin yetkiler : 710 Sayılı İmar ve İskân Bakanlığı Kuruluş ve Vazifeleri Hakkındaki Kanunun 12 ci Maddesinin Değiştirilmesine ve Bu Kanuna Bazı Maddeler Eklennesine Dair Kanunun 2 nci maddesine göre «Belediyelerin fen ve imar işlerinde çalıştırılacak müdür, amir ve tüzükte belirtilecek personelin (Tüzük ün 1 ci maddesine göre bu personel, yüksek mühendis, yüksek mimar, mühendis, mimar, tekniker, fen memuru, yapı kalfa okulu mezunu yapı kalfası ve lise muadili okul mezunu olupta İmar ve İskân Bakanlığınca açılan ve en az dokuz ay süreli kurslar mezunu tetkik personeldir) tayinleri belediyelerin inhası üzerine İmar ve İskân Bakanlığınca yapılır. Bunların fen ve imar konusuna giren her türlü muamele ve işlerini tetkik teftiş, tahkik ve denetlemek yetkisi, İmar ve İskân Bakanlığına ait bulunmaktadır.

Tüzükte bu teknik elemanlardan bazılarının ikinci tezkiye amirinin, bakanlık müsteşarı, gerektiğinde kanaatına başvurulacak üçüncü derecede tezkiye amirinin bakan ve müsteşar olduğu hükmü de yer almaktadır. 4

5 — Belediyeler Ayar Memurlarına ilişkin yetkiler: 1782 sayılı ölçüler Kanununun ek 3 cü maddesine göre her belediye yalnız muayene ve ayar işleriyle görevli ve iş hacmine göre asgari bir Ölçüler ve Ayar memuru bulundurmıya mecburdur. Ek 4 cü maddeye göre de ayar memurlarının atama ve terfileri Ticaret Bakanlığının onamı ile tamamlanır.

6 — İçişleri Bakanlığına ait yetkiler : 1580 sayılı Belediye Kanununun 95 ve 96 cı maddeleri uyarınca Ankara ve İstanbul belediye başkan yardımcılarıyla, belediye erkânı ve belediye şube müdürleri belediye başkanlarının inhaları üzerine İçişleri Bakanlığınca atanırlar.

Diğer taraftan İçişleri Bakanlığı, İl Özel İdare müdürlerinin atamalarını yapmakta, özlük işlemlerini yürütmekte ve il özel İdareleri ile belediyeler ve bunlara bağlı işletme ve müesseseler! ile köylerin, gelir ve giderlerini, işlemlerini ve bunların mevzuata uygun olarak yapılıp yapılmadığını, bu işlemleri yürüten memurların teftiş ve denetimini yapmak, haklarında kavuşturma açmak yetkisine sahip bulunmaktadır.

7 — Mahalli idareler personelinin hizmet içi eğitimi : Bu da İdarî vesayetin ayrı bir türü olup şimdiye kadar ilgili bakanlıklar (İçişleri ve İmar ve İskan Bakanlıkları) ile İller Bankası ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünce yürütülmüştür.

Görülüyorki merkezi idarenin mahalli idareler personeli üzerindeki çeşitli derecelerdeki yetkileri,

- 1 — Kadro alma, değiştirme, kaldırma, fazla mesai, yan ödemeler;
- 2 — Atamaları yapma, her türlü özlük işlemlerini yürütme;
- 3 — Sicil amirliği;
- 4 — Teftiş ve denetim;
- 5 — Disiplin kovuşturması ve değerlendirmelerde bulunma;
- 6 — İnceleme ve gerektiğinde kovuşturma yapma ve adli mercilere şevketme,
- 7 — Vekâlet emrine alma, göreve son verme,
- 8 — Hizmet içi eğitim, gibi konuları kapsamaktadır.

Şimdide bunlardan hangilerinin mahalli idarelere aktarılabileceğini, hangilerinin aktarılamıyacağını araştıralım.

Personel rejiminin bütünlüğünün bozulmaması, kadroların belli koşullara bağlanması suretiyle kadro şişkinliklerinin önlenmesi amacıyla

kadrolara ilişkin yetkilerin merkezi idarede kalması zorunlu bulunmaktadır.

8 ci maddedeki hizmet içi eğitimin mahalli idarelerce yürütülmesi olanağı bulunmamaktadır. Bu nedenle merkezi idarede kalması yararlı görülmektedir.

3-7 ci maddelerdeki işlemleri, büyük ve küçük belediyeler ayrımı içinde inceliyelim.

a — Büyük belediyelerle il özel idareleri bu işlemlerin yürütülmesi için ayrı örgüt kurma olanağına sahip bulunmaktadırlar. Bu nedenle bu işlemlerin bir kısmı için ayarlamalar yapılarak bazı yetkiler mahalli idarelere aktarılabilir. Ancak işlemlere çoğunlukla politik yönleri bulunan belediye başkanları ile bu idarelerin diğer organları da karıştığından bütünüyle mahalli idarelere aktarılmasının sakıncalı olacağı ve gerçekleşme olanağının bulunmayacağını kabul etmek gerekir. Buna rağmen mahalli idareler personelinin seçilme ve atanmaları, özlük işlemlerinin yürütülmesi (yer değiştirmedeki zorluğa rağmen) gibi hususlar bütünüyle, teftiş ve denetleme, sicil amirliği inceleme yapma, kovuşturma açma, adli mercilere sevk etme, idare emrine alma, göreve son verme gibi hususlar için ise genel idareye üst derecede inceleme, onama, değiştirme, bozma veya kaldırma yetkilerinin tanınması şartıyla bu idarelere bırakılması mümkün bulunmaktadır.

c — Küçük belediyelerde, yukarıda sayılan nedenlere ek olarak teşkilât ve gelirlerinin yetersizliği, politik ve mahalli baskıların daha etkili ve organlarının çoğunlukla yeterli bilgilerden yoksun bulunuşları gibi diğer nedenlerle bu yetkilerin belediyelere aktarılması olanağı bulunmamaktadır.

Genel idareye bırakılacak yetkilerin, mahalli idarelerin çalışmalarını yakından izleme olanağına sahip bulunan, devlet hizmetleri ile mahalli hizmetler arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevli ve ilde devletin ve hükümetin temsilcisi olan valilerce kullanılması, Anayasamızdaki illerin yetki genişliği esasına göre idare edileceklerine ilişkin hükmünün gereğidir. Formalitelerin azaltılması, gecikmelerin önlenmesi, daha doğru karar verilmesi bakımlarından bunun aynı zamanda yararlı olacağını da işaret edelim.

22 —Merkezi İdarenin Mahalli İdarelerin Personeli Üzerindeki Yetkileri

Genel idarenin yerinden yönetim kuruluşları olan mahalli idareler üzerinde sahip bulunduğu personele ilişkin ve diğer yetkilerinin tümünün bu idarelere devredilmesi olanağının bulunmadığım kabul ettiğimize göre bu konudaki çabalarımızın hedefinin, devlete ait yetkilerin devlet hizmetleri ile mahalli hizmetler arasında işbirliğini ve koordinasyonu sağlayacak düzeye getirilmesi, devlet müdahalelerinin millî menfaatler açısından görev verici, yol gösterici, uyarıcı, işleri kolaylaştırıcı olması ve mahalli idarelerin özerklik ve tüzelkişiliğini zedeler nitelikte olmaması görüşünden hareketle bu idarelerin kendi başlarına buyruk, merkezi idarenin uyarılarını, verdiği görevleri kale almayan tamamen bağımsız idareler haline gelmemeleri hususuna dikkat edilmesi, zorunlu bulunmaktadır.

Unutmamak gerekir ki hiç olmazsa daha bir süre için yetkileri kısmak, daraltmak kadar, fazla yetki tanımakta mahzurludur.

KOORDİNASYON

ARSLAN BAŞARIR
Tetkik Kurulu Üyesi

TANIMI

Son yıllarda, yönetim alanında en çok kullanılan deyimlerden biri hiç kuşkusuz koordinasyondur. Çoğu kez işbirliği ile birlikte kullanılan bu deyim esasında yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Nitekim profesör Luther Gulick'in planlama (planning), örgütlenme (organizing), personel (staffing), sevk ve idare (airecting), koordinasyon (Coordinating), kontrol (reporting) ve bütçe (budgeting) sözcüklerinin baş harflerinden oluşan ve POSDCORB şeklinde ifade ettiği yönetimin yedi temel fonksiyonundan birisi de yukarda görüldüğü üzere koordinasyondur (1). Ancak koordinasyon kavramı üzerinde herkesin ortak bir görüşe sahip olduğunu iddia etmenin de olanağı yoktur. Koordinasyonun çeşitli yer ve zamanlarda değişik kişiler tarafından farklı biçimlerde anlaşıldığına ve uygulandığına tanık olmaktayız.

Bu bakımdan kavramın açıklığa kavuşturulmasında ortak bir anlayış sağlanabilmesi bakımından yarar bulunmaktadır.

Koordinasyon etimolojik yapısı itibariyle latince, birlikte, beraber anlamına gelen «Ko» ile düzenleme, tertip etme anlamına gelen «ordinasyon» sözcüklerinden oluşan bileşik bir sözcük olup birlikte düzene koyma biçiminde ifade olunabilir. Deyime, bir arada uyumlu olarak planlamak, bir bütünün muhtelif parçalarını uygun bir oranda beraberce bir araya getirmek, aynı alanda çalışması gereken çeşitli kişiler ve kurumlar arasında uyumlu bir işbirliği sağlamak gibi anlamlar vermekte olanak içidir. John M. Pfiffner ve P.obert V. Fresthuis, Public Administration adlı eserinde koordinasyonu bir teknik olarak nitelendirmekte ve şu şekilde tanımlamaktadır:

(1) Bartholomew, An Outline of public Administration S. 3.

«Koordinasyon birbirinden farklı bir takım beceri ve çıkarları bir araya getirmek ve onları ortak bir amaca yöneltmek için kullanılan bir tekniktir» (2). Aynı eserde koordinasyon işbirliği ile beraber yönetimin ayrılmaz parçaları olarak ele alınmakta ve «etkili bir haberleşmenin nihai ürünü» (3) olarak nitelenmektedir. Chailloux-Dantel ise «koordinasyonun konusu belli bir amacın gerçekleştirilmesi için ileri sürülen veya uygulanan farklı görüş veya faaliyetlerin uyumlu hale getirilerek amacın gerçekleştirilmesi için zorunlu olduğu kabul edilen yeni bir görüş veya faaliyet tarzı meydana çıkarmaktır» (4) biçiminde bir tanımını vermektedir.

Henry Fayol'a göre koordinasyon «Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir teşkilâtın bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir. Diğer bir deyimle, koordinasyon, malzeme ve faaliyetlerin arzu edilen ölçülerde akord edilmesi ve neticelere yönlendirilmesidir» (5).

Dr. Harr y A. Hopf'un koordinasyon tanımı ise şöyledir: «Koordinasyon bir teşkilâtın çeşitli yapısal esaslarını birbirlerine uygun şekilde ayarlamak ve bu unsurlar arasındaki kesin ayırıcı hatların muhafaza edilmesini sağlamak, personeli teşvik etmek ve teşkilâtın bütün mensupları arasında işbirliği için gerekli ortamı yaratmaktan ibarettir.» (6)

Koordinasyonun bir tanımını da mehtap raporunda görmekteyiz. Söz konusu rapora göre koordinasyon hükümet örgütlerinin ve bunlara bağlı idari birimlerin müşterek bir tek mekanizma halinde birlikte çalışabilmelerini sağlamak amacını güden her türlü faaliyetlerdir. (7)

KOORDİNASYONUN NİTELİKLERİ

Tanımı ne biçimde olursa olsun sevk ve idare sürecinin her aşamamasında gereki bir öge olan koordinasyonun aşağıdaki gibi bazı niteliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır :

(2) .

(2) John M. Pfiffner Robert' V. Presthus, Public Administration S. 111

(3) a. g. e. S. 148.

(4) Chailloux-Dantel koordinasyon çev. İhsan Kuntbay, Amme İdaresi Enstitüsü ders notları, çoğaltma S. 61.

(5) Ergim Zoga İdarecilik ve Sanatı S. 93-94.

(6) a. g. e. S. 94.

(7) Mehtap R. S. 57.

1 — Koordinasyon yönetimin söz konusu olduğu her yerde bulunması gereken bir işlemdir. Bir amaca yönelmiş irili ufaklı her örgüt için önem taşır. Örgüt genişledikçe veya aynı amaca yönelik birden çok örgüt söz konusu olunca bu önem daha da artar.

2 — Hazırlık ve plan aşamasından izleme, değerlendirme ve yönlendirme aşamasına kadar bütün yönetim süreci boyunca koordinasyon devam eder. Koordinasyonun nerede başlayıp nerede biteceğini kestirmek zordur. Çünkü sevk ve idare, temel fonksiyonları sürekli olarak birbirini izleyen ve aşamaları birbirini tamamlayan fonksiyonel bir süreçtir. Koordinasyon ise, özellikle planlı dönemin, gerektirdiği sevk ve idare mekanizması içinde, planlama, örgütlenme, yönetim, kaynakların taksimi, izleme, değerlendirme ve yönlendirme fonksiyonlarında da hedef ve amaçlara ulaşmayı sağlamada temel öge olarak zorunludur.

3 — Koordinasyonda çeşitli görüş ve faaliyetlerle hizmeti oluşturan ögelerin, aralarında boşluk bırakmayacak şekilde aynı amaç etrafında uyumlu hale getirilmesi söz konusudur. Bu yönü ile koordinasyon bir süreç içinde yön verici işbirliği niteliği taşır. Koordinasyona giren birimler veya kişiler arasında amaç ve hedef birliği vardır. Bu amaç ve hedeflere ulaşılması için bir takım ruhu ile çalışılması gerekir.

4 — Koordinasyon insanlara hitap eden bir süreçtir. Bu açıdan bakılınca kişilerle ilişki düzeni kurmaya yönelik bir yaklaşımla konunun ele alınması gereği ortaya çıkar. Bu nedendir ki koordinasyonda kişisel ilişkiler büyük bir önem taşır.

KOORDİNASYONU ZORUNLU KILAN NEDENLER

Aynı amaca yönelmiş çeşitli faaliyetlerin önceden saptanmış hedeflere ulaşmasında bu faaliyetler arasında tutarlık ve uyuma, hizmetleri götüren kişiler arasında işbirliğine ve takım çalışmasına ihtiyaç olduğu bu gün tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. İleri ülkelerde yönetimin etkenliğini arttıran bir öge olan, gelişmekte olan ülkeler için ise daha büyük bir önem taşıyan koordinasyonu gerektiren nedenleri şöylece sıralayabiliriz:

1 — Kaynak israfının önlenmesi İster kamu ister özel olsun örgütlerin para, malzeme veya insan gücü kaynakları sınırsız değildir. Sınırlı bu olanakların en verimli bir biçimde kullanılması özellikle plan

döneminde büyük bir önem taşır. Etkin bir koordinasyon yoluyla kaynakların verimli kullanılması, israfın önlenmesi veya en az dereceye düşürülmesi olanağı vardır.

2 — Hizmetlerin plan ve programlarda saptanan zaman içinde bitirilmesi. Koordinasyon sayesinde işlerin düzenli gitmesi sağlanır. Aksaklıklar zamanında alınacak tedbirlerle önlenir ve bu suretle işin zamanında tamamlanması olanak içine girer.

3— Hizmetin istenen nitelikte olması. İyi bir koordinasyon, hizmetin gerektirdiği malzeme ve kaynakların zamanında ve istenen oranda bulunmasını sağlamak suretiyle görevin niteliğini de olumlu olarak etkileyecek ve önceden saptanan standardın altına düşmesini önleyecektir.

4 — Yerel açıdan hizmetlerin halka tutarlı bir bütün halinde sunulması, tekrar ve girişimlerin önlenmesi.

5 — Uygulamada tekdüzeliğin sağlanması ihtiyacı Benzer veya birbirini tamamlayan hizmetlerin birbirinden kopuk ve ayrı biçimlerde yürütülmesi örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek veya hiç olmazsa geciktirecektir.

KOORDİNASYONUN YARARLARI

Koordinasyonun tanımı ve nedenleri incelendiği zaman sağlıyacağı yararlar hakkında da bir yargıya varılabilir. Gerçekten onu zorunlu kılan nedenler yeterli bir koordinasyon uygulamasının sonucunda sağladığı yararlar olarak ortaya çıkacaktır. Koordinasyon aracılığı ile;

- Para, malzeme, insan gücü tasarrufu sağlanmış olur,
- Hizmetler zamanında ve istenen nitelikte gerçekleştirilir,
- Sorunların bütün ilgililerce gerçek yönleriyle tanınmasına olanak sağlanır,
- İlgilileri sorunlar üzerinde düşünmeye sevk ve bu suretle en iyi çözüm yolunun bulunması olanağı bulunur,
- Koordinasyona katılanlarda katkısı dolayısıyla konuya sahip çıkma duygusu gelişir ki bu da başarıyı etkiler,

- İşlerin düzenli yürütülmesi ilgilileri moral yönünden de etkiler, heyecan ve işe bağlılığı artırır,
- İlgililer arasında ortak amaca ulaşmada beraber çalışma konusunda yakınlaşma, görüş ve anlayış birliği hasıl olur, takım ruhu gelişir. Uyuşmazlık olasılığı azalır.
- Hizmet ettiği toplumun örgüte olan güvenini artırır.

KOORDİNASYONUN ÇEŞİTLERİ

Koordinasyonu çeşitli yönlerden ele almak, bazı kısımlara ayırarak incelemek olanağı vardır. Uygulama kademeleri arasındaki ilişkilerin hiyerarşik nitelik taşıyıp taşımadığına göre koordinasyonu ikiye ayırabiliriz:

1— Dikey Koordinasyon

Bir kumanda hattı üzerinde bulunan ve merkezden taşraya uzayan örgütler ve kişiler arasındaki koordinasyon ve işbirliği bu gruba girer.

2— Yatay koordinasyon:

Gerek merkezde gerekse taşrada aynı alanda faaliyet gösteren kuruluşlar ve kişiler arasındaki koordinasyon ve işbirliği yatay koordinasyona örnek teşkil eder. Burada koordinasyona dahil olanlar arasında bir ast üst ilişkisi yoktur. Hepsi birbirini tamamlayan hizmetler ifa ederler.

Uygulandığı düzey bakımından da iki türlü koordinasyon vardır:

1 — Merkez düzeyinde koordinasyon

Merkezde ilgili bakanlıklar, kamu ve özel kurum ve kuruluşları arasındaki koordinasyon merkez düzeyindeki koordinasyonu oluşturur.

2 — Taşra düzeyinde

Merkezin dışında taşra düzeyindeki koordinasyonu da merkezi hizmetlerin halka sunulduğu idari bölünmeye paralel olarak aşağıdaki gibi 5 kademeye ayırabiliriz:

- a) Bölge düzeyinde koordinasyon
- b) İl düzeyinde koordinasyon
- c) İlçe düzeyinde koordinasyon
- d) Bucak düzeyinde koordinasyon
- e) Köy düzeyinde koordinasyon

Koordinasyona katılan örgütler açısından da şu şekilde bir ayırım yapılabilir:

- 1 — Bir kamu kuruluşunun çeşitli bölümleri arasındaki koordinasyon
- 2 — Çeşitli kamu kuruluşları arasındaki koordinasyon
- 3 — Kamu kuruluşları ile toplum örgütleri arasındaki koordinasyon
- 4 — Toplum örgütlerinin kendi aralarındaki koordinasyon

Faaliyet alanı bakımından ise koordinasyon ya hizmet veya yerel bir birimin içinde cereyan eder veya bu birimin dışına taşar. Bu duruma göre iki türlü koordinasyon söz konusu olur : (8)

- a) iç koordinasyon

Bu tür koordinasyon koordinasyonu sağlayan, iş, malzeme ve elemanlar veya örgütler gibi 4 öğeden oluşur. Etki alanı bir hizmet örgütü veya sınırlı bir alandaki örgütlerdir.

- b) Dış koordinasyon

Ünitenin dışında hizmetleri birbirini tamamlayan kuruluşlar arasındaki koordinasyondur. Diğer bir deyimle diğer hizmet veya yerel ünitelerle ilişkiler düzenidir.

Uygulamada sağlandığı biçim yönünden ise:

- a) Hiyerarşi yolu ile koordinasyon,
- b) Fikirler (anlaşma) yolu ile koordinasyon,
- c) Komiteler yolu ile koordinasyon gibi üçlü bir ayırım yapılabilir. (9)

(8) Ergun Zoga a. g. e. S. 96-99

(9) Edmund P. Leamed ve Audrey T. Sproat. örgüt Kuramı ve Politikası (Çev.Gencay Seylan) S. 24-29

a) Koordinasyon sağlanmasında klasikler temel olarak kumanda zincirini kabul etmektedir. Liderliğin ana fonksiyonları gözönünde tutulursa Örgüt için belirli dönemlerde kararın merkezileştirilmesinin gerekli olduğu, bu yöntemin koordinasyon sağlamada uzmanlık ve sorumluluk alanlarını saptamada yardımcı olacağı belirtilmektedir. (10)

b) Fikirler (anaşma) yolu ile koordinasyon, ve tepkiye sebep olmasının doğuracağı sakıncaları giderecek bir yol olarak emrin kişisellikten çıkarılması, ilgili kişilerin durumu ortaklaşa incelemeleri üzerinde durulmaktadır.(11) Gerçekten konu ile ilgili olanların aralarında ortak hareket edebilmeleri ve işbirliği yapmaları psikolojik yaklaşım açısından ele alındığında daha verimli bir yol olduğu anlaşılr. Çünkü bu halde sorun konuyu bilen organlar arasında kendi katkılarıyla çözüm yoluna kavuşturulmakta böylece alınan kararların uygulanma şansı artmaktadır. Ancak bu tip koordinasyon birlikte çalışma, karşılıklı feragat gibi özel bazı niteliklere ihtiyaç gösterir ve her zaman sonuç sağlamayabilir. (12) Uygulamada özellikle kalkınma planı U3^gulamasmda olumsuz sonuç örnekleri çoktur. Bu cihetle koordinasyondan sorumlu ayrı bir örgüt gereksinmesi ortaya çıkabilir. Bu örgüt diğerlerinin üstünde bazı yetkilerle donatılmış örgüt biçiminde olabileceği gibi ki bu takdirde ilişkiler hiyerarşik bir niteliğe bürünecektir, aynı statüde bir örgüte koordinasyon görev ve sorumluluğunun verilmesi de düşünülebilir. Her iki biçimin de yarar ve sakıncaları tartışılabilir.

c) Üçüncü bir tip olarak kabul edilen komiteler yolu ile koordinasyon bazı farklarla anlaşma yolu ile koordinasyona benzetilebilir. Bu yolun da hiyerarşik bir yapının bünyesinin doğal sonucu olan sertliğini azaltmak ve yönetim içi danışma sürecini geliştirmek gibi yararları yanında zaman kaybına, israf ve sorumsuzluğa yol açması gibi sakıncaları olduğu da iddia edilmektedir. Bu bakımdan bazı bilim adamlarınca olağan üstü durumlar için önerilmektedir. (13¹³) Buna karşılık taraflarınca birçok uzmanın ortak bilgilerini bir araya getiren etkili bir araç olarak

(10) a. g. e. S. 24-25.

(11) a. g. e. S. 29

(12) Mehtap S. 58

(13) Edmund P. Leamed ve Audrey T. Sproat'. a. g. e. S. 29.

daha dengeli ve daha iyi sonuçlara ulaşmak olanağı, karar vermede objektiflik yoluyla yaratıcılık sağlayacağı kabul edilen (14) bu yöneme bir çok örgütte artan ölçüde başvurulduğu ileri sürülmektedir.

Son olarak Chailloux-Dantel'in yaptığı bir ayırımdan söz edebiliriz. (15) Bu ayırımda koordinasyonun eyleme dönük olup olmadığı esas alınmaktadır. Buna göre koordinasyon iki türdür:

1 — Yapısal (Strüktürel) koordinasyon

2 — Operasyonel (Fonksiyonel) koordinasyon

1— Yapısal koordinasyon canlı bir bütünün, (Sosyal bir toplumun) kendisini oluşturan öğelerin koordinasyona elverişli biçimde meydana getirilmesi diğer bir deyimle örgüt yapısının koordinasyona olanak sağlayacak biçimde kurulması anlamına alınmaktadır.

2—Operasyonel koordinasyon ise canlı bütünün parçalarının fonksiyonlarını yerine getirirken eylemli olarak aralarında yapmış oldukları koordinasyondur. İkinci anlamda koordinasyon bir anlamda örgütün amaçlarından birini oluşturmaktadır.

KOORDİNASYONUN KOŞULLARI

Koordinasyonun sağlanması, dağınıklığın yarattığı sakıncaların giderilmesi bazı koşulların hazırlanması ve bunlara uyulması suretiyle gerçekleştirilebilir. Bu koşullardan önemli gördüklerimizi şöyle sıralayabiliriz :

a) Koordinatör ihtiyacı

Koordinasyonu sağlamak yetki ve sorumluluğunu yüklenecek bir kimsenin, bir koordinatörün varlığı koordinasyonun ilk koşulunu oluşturmaktadır. Basit bir işbirliğinin ötesinde uyumlu bir çalışma düzeni olan koordinasyon bu tutarlılığı ve uyumu sağlayacak bir disipline ihtiyaç gösterir ki bu noktada koordinatör gereği ortaya çıkar. Genel

(14) a. g. e. S. 32.

(15) Chailloux-Dantel (İhsal Kuntbay) Çoğaltma S. 61.

yönetim açısından yurdumuzun yönetim yapısı itibariyle il ve ilçelerde vali ve kaymakamlar koordinatörlük fonksiyonunu yürütmekte olup bu konuda bir tereddüt yoktur. Ancak özellikle panlı dönemin getirdiği kalkınmaya yönelik yeni fonksiyonlar bakımından merkez düzeyinde koordinasyon sorumluluğunu hangi örgütün alması gerekeceği tartışılacak bir konudur. Halen dağınık bir uygulama söz konusudur. Biz burada değişik konularda çeşitli kuruluşlara koordinasyon görevi vermek yerine merkez düzeyinde yatırımcı olmayan nötr bir kuruluşun koordinatör olarak görevlendirilmesi gereğine değinmekle yetineceğiz.

Birden çok kuruluşa ait faaliyetlerin koordinasyonundan ayrı olarak her hizmet biriminin içindeki koordinasyonu sağlayacak bir koordinasyon yetkilisinin bulunması gerekeceği doğaldır.

b — Rasyonel Örgütlenme

Koordinasyonun özellikle operasyonel veya fonksiyonel koordinasyonun gerçekleşmesi geniş ölçüde içinde oluşacağı örgütün yapısına bağlıdır. Diğer bir deyimle örgütü oluşturan servisler koordinasyona elverişli biçimde kuruldukları takdirde koordinasyon işleme olanağı bulur. (16) Rasyonel örgütlenme ise örgüt amaçlarının açıkça saptanmasını, birbiriyle aynı amaç etrafında çalışacak olan kuruluş, servis veya kişilerin görev ve sorumluluklarının tereddüt, ikileme ve girişime yer vermeyecek biçimde açıklığa kavuşturulmasını zorunlu kılar. Bu yönüyle rasyonel örgütlenme iyi bir

- 1 — Program planlamayı (ne yapılacak, niçin yapılacak)
- 2 — Örgüt planlamasını (Kim, nerede yapacak)
- 3 — Yöntem planlamasını (nasıl yapılacak)
- 4 — Zaman planlamasını (ne zaman yapılacak)
- 5 — İnsangücü planlamasını (kimlerle yapılacak)
- 6 — Araç, planlamasını (Hangi araç ve gereçlerle yapılacak)
- 7 — Akçalı planlamayı (hangi mali kaynaklı yapılacak) gerektirir.

c) Koordinasyonun benimsenmesi (17)

Başlangıçta, koordinasyonun nitelikleri bölümünde belirtildiği gibi koordinasyonun muhatabı kişilerdir ve bu beşeri yönü nedeniyle koordinasyonun gerçekleşebilmesi ilgili kişilerin onu benimsemiş olmasıyla olanak içine girer. Koordinasyonu zorunlu kılmayan yürütmeye ait günlük işlerde bile verimin artması için işin benimsenerek yerine getirilmesi gerekirken bu gereksinme aralarında uyum ve tutarlık isteyen hizmet konularında daha da önem kazanmaktadır. Uygulamada karşılaşılan güçlükler bunu açıkça göstermektedir,

d) Koordinatörün kendinden bekleneni bilmesi (18)

Koordinasyonun uygulama alanına geçebilmesi belli bir noktada koordinatör ile kumanda yetkisi arasında bir bağlantı kurulmasını gerektirir. Diğer bir deyimle koordinatör aynı zamanda kumanda hattı üzerinde bulunmak ve belli yetkilerle donatılmak gerekir. Bu niteliği ile koordinatör olan kimse kendisinden ne beklendiğini açıkça bilmek durumundadır. Hizmetin düzenli akışını sağlamak için gerektiğinde kumanda işleminden de yararlanacak fakat daha önemlisi kumanda işlemi ile koordinasyon işleminin uyumlu bir dozda birbirini tamamlamasına özen gösterecektir.

Bundan başka grubunun veya takımının lideri durumunda olan koordinatörün aşağıdaki liderlik özelliklerine de dikkat etmesi gerekecektir.

— Tüm örgütü genel amaç doğrultusunda bir bütün olarak görmek,

— Zamanında karar vermek. Bu, özellikle anlaşmazlık meydana çıktığında önem kazanır. Anlaşmazlık her örgütte olabilir. Bunu olağan kabul etmek gerekir. Önemli olan zamanında müdahale ederek gerekli kararı almaktır. Eylemde gecikme karşı eylemi doğurur ki bu da faaliyeti aksatıcı bir etken olur.

(17) a. g. e. S. 74.

(18) a. g. e. S. 74.

— Yetki devretme. Örgütü bütün olarak görebilme, koordinatörün ayrıntıdan kendisini kurtarmasını ve mutlaka kendinde kalmasına gerek olmayan bazı yetkilerini alt kademelere devretmesini zorunlu kılar. Bu da örgütten örgüte, görevin çeşidine ve örgütün genişliğine göre değişebilir.

— Sadakati sağlama, Bu noktada koordinasyonun beşeri yönü ağırlık kazanır. J. E. Walters in dediği gibi. (19)

«Bir kimsenin zamanını satın alabilirsiniz.

° Para ile bir kimsenin bir yerde bulunmasını sağlayabilirsiniz.

° İnsan gücünü para ile satın alabilirsiniz.

Fakat

° Heyecan satın alamazsınız.

° Girişim satın alamazsınız.

° Sadakat satın alamazsınız.

° İşe bağlılık satın alamazsınız.

Bunları kazanmak mecburiyetindesiniz» Koordinatör de sadakati sağlamak için yönetimin beşeri yönlerinden geniş ölçüde yararlanmak durumundadır.

e) Etkin bir haberleşme

Haberleşmenin yönetim süreci içindeki yeri ve önemi artık tartışmasız kabul edilmektedir. O kadar ki iyi bir haberleşme yönetimin başarısı, zayıf bir haberlerine ise yönetimin zayıflığı olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde yöneticinin haberleşme alanındaki yeteneğinin gelişmesi yöneticilik yeteneğinin gelişmesi olarak nitelenmektedir. Yönetici ise vaktinin % 95 ine yakın bir bölümünü haberleşme ile geçirmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde şehir yöneticileri (City manager) arasında yapılan bir inceleme günde 9 ar saatten haftada 54 saat çalışan bir yöneticinin gününün aşağıdaki şekilde geçtiğini göstermiştir. (20)

(19) J. E. Walters Basic Administration S. 193.

(20) The International City Managers Association, The Tecnique of Municipal Administration

Yapılan İş	Süre
Vatandaşlarla telefonda görüşme	2 Saat
Daire başkanlarıyla toplantı	1 Saat 30 Dakika
Çalışmaları planlama	1 Saat
Yazıları imza	1 Saat
Meclis üyeleri ile toplantı	50 Dakika
Çalışmaları denetleme	50 Dakika
Toplantılarda konuşma	40 Dakika
Resmi raporların hazırlanması	30 Dakika
İş isteyenlerle görüşme	20 Dakika
Çeşitli	20 Dakika

Yukarda belirtilen işlerin hepsinin haberleşme niteliğinde faaliyetler olduğu gözönünde tutulursa yöneticinin bütün çalışmasının haberleşmeden oluştuğu anlaşılır. Etkin bir haberleşme fonksiyonunun ise koordinasyonun gerçekleşmesinde, hizmetin tutarlı bir biçimde akışının sağlanmasında, her aşamada izleme olanağı sağlanması bakımından büyük katkısı vardır.

f) Yaptırım gücü

Hangi düzeyde ve hangi biçimde koordinasyon söz konusu olursa olsun, varılacak kararın uygulamaya konması, karar birden çok birime veya kişiye sorumluluk ve görev yüklüyorsa her birimin ve her kişinin bu görev ve sorumluluğunu yerine getirmesi gerekecektir. Hatta bu kararın uygulamaya konması çoğu kez bir emir ve kumanda mekanizmasına da gereksinme gösterir. Yaptırım gücü olmayan bir seri kararlar alınması hizmetin yürümesi anlamına gelmez. Bu gücün noksanlığı nedeniyle karar alındığı halde uygulama olanağı bulamayan bir sürü hizmet örneklerini örneğin kendi plan uygulamamızda görmek olanağı vardır. Çeşitli araştırma bulguları da bunu kanıtlamaktadır. Alınan kararlara uygulama olanağı ve dolayısıyla koordinasyona etkenlik kazandırarak kısa ve uzun vadeli tedbir önerilerine ilerde değinilecektir.

UYGULAMADA KOORDİNASYONU GÜÇLEŞTİRİCİ ETKENLER

Yönetimin zorunlu bir ögesi olmakla beraber özellikle planlı kalkınma yönetiminde ayrı bir ağırlık taşıyan koordinasyonun bir görüş ve anlayış birliği içinde tek düzen bir uygulama olanağı bulduğunu iddia etmek biraz güçtür. Uygulamada koordinasyonun beklenen etkenliği sağlayamadığı araştırma ile de saptanmış bulunmaktadır. Kendilerine yasalar, yönetmelikler ve Bakanlar Kurulu Kararları ile koordinasyon yetki ve sorumluluğu verilmiş olan kişi, kurul ve örgütlerin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirme ve gerçekleştirmede yeterli etkinliği sağlayamamalarının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz : (21²¹)

- a) Personele ilişkin nedenler
- b) Yasal nedenler
- c) Örgüte ilişkin nedenler
- d) işin niteliğinden ileri gelen nedenler
- e) Politikaya ilişkin nedenler
- a) Personele ilişkin nedenler

Koordinasyonu olumsuz olarak etkileyen ve personelle ilgili olan nedenlerden önemli gördüklerimiz şunlardır:

- 1 — Koordinasyon gereğinin ilgililerce yeterince anlaşılmaması,
- 2 — Kişilerin bireyci tutumları ve bunun sonucu olarak ilgililerin koordinasyona gereksinme duymadan birbiriyle ilgisiz ve tutarsız çalışma alışkanlığı,
- 3 — Personelin işbirliği konusunda eğitilmemiş olması ve koordinasyonun kendi kişisel anlayışına bağlı bulunması,
- 4 — Yetki devri alışkanlığının gelişmemesi

(21) Türk kamu yönetiminde koordinasyon (TODAİE araştırma görevi Araştırmacılar: Arif Hikmet Çelik, Ali Ertuğrul, Erbay Dinçay, Kemal Şenyuva M. Selim Yardımcı) S. 49.

5 — Kuruluşların meslek taassubu olarak nitelenebilecek tutum ve davranışları ve bunun sonucu koordinasyon ve işbirliğini desteklemeyişi, aksayan yerlerde zamanında müdahale ile gerekli tedbirleri almayışı,

6 — Beşeri ilişkilerde aksamalar, düzensizlikler ve bunun sonucu ortaya çıkan sürtüşmeler,

7 — Koordinasyonun önemli olduğu görev yerlerinde takım çalışmasına yatkın görevlilerin çalıştırılmasına gereken önemin verilmeyişi,

8 — Koordinasyonun yetkisinin görev ve sorumluluk alanına karışma sayılması,

b) Yasal nedenler

1 — Görev, yetki ve sorumlulukların açıkça saptanmamış olması,

2 — Yasalarda görev ve sorumluluklar açısından tekrarların ve girişimlerin bulunması,

3 — Yasaların çokluğu, güçlüğü, karmaşıklığı ve getirdiği, gereği tartışılabilir çeşitli formaliteler,

4 — Koordinasyonun yasa niteliğinde bir dayanaktan yoksun oluşu ve dolayısıyla yaptırım gücünün tartışma konusu olması,

5 — Bazı kuruluşların kuruluş yasalarının olmayışı,

6 — Mevcut kuruluş yasalarında hiyerarşik ilişkilerin iyice belirlenmemiş olması.

c) Örgüte ilişkin nedenler

1 — örgüt yapısının etkili bir koordinasyona elverişli olmaması, (amacın açıkça belli olmaması, görev yokluğu ve tutarsızlığı, birimlere kontrole olanak vermeyecek biçimde görev ve alt birim bağlanması v.s.)

2 — Aynı konuda veya ilgili konularda faaliyet gösteren kuruluşların koordinasyona yardımcı olmamaları,

3 — Denetimden kaçma eğilimi sonucu yaygın hale gelen bölgesel kuruluşların durumu, Anayasanın belli hizmetler için olanak tanıdığı birden çok ili kapsayan bölgesel kuruluşlar, illerin hizmet gereklerine uymadığı şeklinde tartışma konusu olabilecek nedenlerle gereğinden geniş biçimde yorumlanarak il dışına taşması olanağı düşünülemeyecek yönetsel nitelikteki birçok hizmetlere de uygulanma yoluna gidilmiştir.

4 — Mahalli nitelikteki hizmetlere merkezi yönetimin sahip çıkma eğiliminin sonucu olarak mahalli sorunlarla uğrayacak yeni örgütlenmelere gidilmesi ve böylece merkezi ve mahalli yönetim kuruluşları arasında görev çelişkisi ve tekrarı.

d) işin niteliğinden ileri gelen nedenler

- 1 — Akçalı sorunlar,
- 2 — Haberleşme kanallarının eksikliği veya iyi çalışmayışı,
- 3 — işin büyüklüğü,
- 4 — Yerleşme düzeninin koordinasyona elverişli olmayışı,
- 5 — Araçların amaçlara elverişli olmaması,

e) Politikaya ilişkin nedenler

- 1 — Üst kademe yöneticilerinin sık sık değiştirilmesi,
- 2 — Siyasal baskı gruplarının müdahalesi,
- 3 — Özellikle çeşitli mahalli idarelerde ve mahalli idarelerin çeşitli organlarında farklı siyasal görüşlerin egemen olması.

4 — Koordinasyon konusunda belli ve kararlı bir koordinasyon ilkesinin saptanmayışı, kişiler ve organların siyasal yapısı değişikçe koordinasyonun bundan etkilenmesi.

UYGULAMADA KOORDİNASYONUN SAĞLANMASI İLE İLGİLİ BAZI TEMEL İLKELER (22)

A) GENEL İLKELER

1 — Koordinasyonun çalışmanın bütün aşamalarında üretim ve verimi arttıracak devamlı bir süreç, bir gereksinme olduğu kabul edilmelidir.

(22) Avni Akyol, Koordinasyon ve İşbirliği İlkeleri, D.P.T. İl Koordinasyon kurulları çalışmalarını geliştirme ile ilgili Vali yardımcılarını Semineri Çoğaltma S. 4.

2 — Koordinasyonu gerektiren konu bütün ayrıntıları ile ilgililere açıklanmalı genel amacın ve buna ulaştıracak özel amaçların neler olduğu saptanmalıdır.

3 — Olanak ve koşullara en uygun biçimde bir koordinasyon planlaması yapılması ve söz konusu plan program, örgüt, yöntem, zaman, insan gücü, araç ve akçe planlamasını da ayrıntıları ile kapsamalıdır.

4 — Uygulamanın uyumlu ve tutarlı bir biçimde yürütülmesi için açık işbölümü programları yapılmalı, işbirliği için elverişli koşullar ve olanaklar hazırlanmalıdır.

5 — Hizmet politikasının amaç ve ilkelerinin aynı şekilde anlaşılması sağlanmalı ve ilgililer arasında uygulamada görüş ve anlayış birliği bulunmalıdır.

6 — Koordinasyon ve işbirliği ile ilgili çalışmalarda takım çalışmasına yatkın elemanların seçimine özen gösterilmelidir.

7 — Çeşitli düzeylerde koordinasyon ve işbirliği ile görevlendirilecek kimseler gerekli yetkilerle donatılmalı ve koordinatörlük fonksiyonel hale getirilmelidir.

8 — Koordinasyon işleri uzatacak yeni bazı formaliteler yaratılması şeklinde uygulanmamalı, aksine çalışmaların kolaylaştırılmasına, rasyonel ve etkin bir çalışma düzeninin kurulmasına yardımcı olmalıdır.

B) PSİKOLOJİK BAKIMDAN DİKKATE ALINMASI GEREKEN BAZI İLKELER (23)

1 — Çalışmalarda görev alan kişilerin bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinden yararlanılmalı ve kendilerinde katkılarının olduğu duygusu yaratılmalıdır.

2 — Koordinasyon ve işbirliği düzeni içinde çalışmaya katılanlar, birbirlerine açık, samimi ve dürüst davranmalı, karşılıklı güven duygusu içinde bulunmalıdır.

3 — Takım halinde çalışanlarda durumlarına göre, eşit, adil ve objektif işlem yapıldığı, bilgi, beceri ve yetenekleriyle hizmetlerinin bu anlayış içinde tarafsız olarak değerlendirildiği kanısı yaratılmalı ve sürdürülmelidir,

4 — Her birimin veya kişinin gördüğü işin bütünün bir parçası ve birbirinin tamamlayıcı olduğuna bu cihetle hepsinin ayn derecede önemli olduğuna kişiler inandırılmazdır,

5 — Birlikte çalışanlar ve işleri düzenleyenlerin etkin ve verimli olabilecekleri dinamik bir ortam yaratılmasına önem verilmelidir. Bunlar için hizmet yeri destekleyici, özendirici, yetiştirici ve değerlendirici olmalıdır. Huzur, geleceğe güven, başarının değerlendirilmesi, emeğin karşılığının alınması, birlikte çalışmayı telkin ve teşvik edecek tutum ve ilçe düzeyinde bölgeler ve il birimlerinin yöneticileri, il genel meclisi masına çalışılmalıdır.

6 — Resmî haberleşme dışında çeşitli birimler arasında gayri resmi haberleşmeye önem verilmeli, birimlerin önemli ve etkili kişiler ve lider durumunda olan elemanları ile iyi beşeri ilişkiler kurulmalıdır. İl ve ilçe düzeyinde bölgeler ve il birimlerinin yöneticileri il genel meclisi üyeleri, belediye başkanları, belediye meclisi üyeleri, köy muhtarları, kalkınma amaçlı gönüllü kuruluşlar yetkilileri, tarım, ticaret, sanayi, işçi ve işveren kuruluşları ilgili ve yetkilileri gibi kalkınmaya katkıda bulunma olanağına sahip kimselerin tanınması ve kendileri ile iyi ilişkiler sağlanması ortak amaçlara yönelik faaliyetlerde olumlu bir etken olacaktır.

7 — İlgililerin koordinasyona yatkınlığını ve devamlılığını telkin edecek bir tutum ve davranış uygulanmalı onların bu yönde yetiştirilmesine önem verilmelidir. Çünkü koordinasyonda önemli olan, katılanların düzen ve disiplin içinde istekle çalışmalarıdır. Direktifle koordinasyon, gerektiğinde başvurulacak bir yol olmakla beraber zordur. O takdirde koordinasyonun, anlamından yitirerek ilişkilerin hiyerarşik bir ilişki düzenine dönüşmesi tehlikesi ortaya çıkar.

8 — Uyumlu çalışması gereken birimin içinde veya birimler arasında bir anlaşmazlık çıktığı takdirde ilgililer bir araya getirilerek anlaşmazlık derhal giderilmelidir. Bir yerde çalışanlar arasında zaman zaman

anlaşmazlık çıkması olağandır. Ancak bunun zamanında çözülmesi şarttır. Zamanında yapılacak bir müdahale ve alınacak haklı ve yerinde bir karar anlaşmazlığın büyümesini ve hizmet yönünden olası tepkilerini önleyecektir.

C) UYGULAMA BAKIMINDAN DİKKATE ALINMASI GEREKEN BAZI İLKELER (24)

1 — Koordinasyondan sorumlu olanlar, koordinasyon ve işbirliği yapılacak konuların görüşülmesine bütün ilgilileri çağırmalıdır. Konu ile ilgisi bulunmayanların toplantıya katılmasına gerek yoktur.

2 — Toplantılara yetkili sorumlular katılmalıdır.

3 — Ele alınan konu, problem veya durum, bu konuda yapılmış olan koordinasyon planlaması gereğince yürütülmelidir.

4 — Toplantılar, normal hizmetlerin yürütülmesine engel olmayacak zamanlarda yapılmalıdır.

5 — Ayrıntılı bir gündem hazırlanmalı, gündem gereğince hareket edilmeli, toplantı süreleri sıkıcı, bıktırıcı olmamalıdır.

6 — Koordinatör, problemi, konuyu veya durumu ortaya atmakla yetinmeli, kendi görüşlerini dikte ettirmemelidir. Koordinasyon ve işbirliği düzeni içindeki toplantılarda koordinatör, bütün görüş, düşünce ve önerilerin rahatça ortaya çıkmasına, çeşitli alternatiflerden soruna en uygun olanının seçimine olanak hazırlamalıdır.

7 — Toplantılarda veya çeşitli koordinasyon çalışmalarında varılan sonuçlar karar halinde saptanmalı, bu kararda katılanların her birinin görev, yetki ve sorumluluğu açıkça belirtilmelidir. Bu kararlar ilgililere zamanında gönderilmeli ve ilgililerce gereken önem verilerek kendilerine düşen sorumluluklar derhal yerine getirilmelidir.

8 — Koordinatör tarafından kararların uygulanıp uygulanmadığı izlenmelidir. izleme, duruma ve soruna göre geliştirilecek bir yöntemle uygulanabilirse de çalışmaların ara ve son değerlendirmeleri sorumluluk alanların katılımıyla birlikte yapılmalıdır.

9 — Toplumun ve gönüllü toplum örgütlerinin kalkınmada kendilerine

düşeni daha etken bir biçimde yerine getirebilmeleri amacıyla kendileriyle başarılı bir işbirliği yapabilmek için önce kamu kuruluşlarının kendi aralarında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasına önem verilmelidir.

10 — Toplantıların ve gündemlerin hazırlanması, tutanakların tutulması, kararların yazılması ve gerekli haberleşmenin zamanında yürütülmesi gibi sekreteryahizmetlerine gereken önem verilmeli ve olanakları sağlanmalıdır.

MEMLEKETİMİZDE DURUM

Memleketimizde kalkınmaya ilişkin faaliyetlerde koordinasyon sağlamakla yükümlü örgütler ve bu konudaki hükümlerle faaliyetleri planlı dönemden önce ve sonra olmak üzere iki bölüme ayırarak inceleyebiliriz.

A) Planlı Dönemden önce

Merkezde

Başbakanlık

Plan öncesi dönemde 1940 yılına kadar açıkça belirtilmek suretiyle kendisine koordinasyon sorumluluğu verilmiş bir örgüt bulunmamakla beraber mevcut bazı örgütlere koordinasyona ilişkin görev ve yetkilerin verildiğine de tanık olmaktadır. Bu örgütlerin başında Başbakanlık gelmektedir. Doğrudan doğruya herhangi bir fonksiyonel örgütün yürütümü sorumluluğu olmayan Başkanlığın (25) görevi daha ziyade koordinasyon ve işbirliği sağlamak şeklinde nitelenebilir. Bu görev 1961 Anayasasının 105. maddesinde şu şekilde tanımlanmaktadır:

«Başbakan, Bakanlar Kurulunun başkanı olarak, Bakanlıklar arasında işbirliğini sağlar ve Hükümetin genel siyasetinin yürütülmesini gözetir. Bu görev tanımını yapmak suretiyle 1961 Anayasası. Başbakan-

Bakanlıklar

(25) Başbakanlık doğrudan bir hizmet kuruluşu olmamakla beraber halen bazı hizmet üniteleri doğrudan Başbakanlığa bağlı bulunmakta bazıları da Başbakanlık adına Devlet Bakanlıkları tarafından yönetilmektedir

lığın 1924 Anayasasından beri (26²⁶) eylemli olarak yapmakta olduğu koordinasyon fonksiyonunu açıklığa kavuşturmuştur.

Bakanlıklar

Kamu hizmetlerinin yasalarla kendisine ayrılan bölümünü yürütmekle yükümlü olan Bakanlıklar da görev alanına giren konularda koordinasyon fonksiyonu ifa etmektedir: Bu koordinasyon kendi yapısı içinde merkez düzeyinde yatay, iller ve diğer alt örgütleri yönüyle de dikey koordinasyon niteliği göstermektedir. Merkezde kendisine bağlı genel müdürlük ve diğer birimlerin faaliyetlerinin, Bakanlığın kuruluş amacı doğrultusunda düzenlenmesi ve iller veya bölgelerdeki kuruluşlarının da aynı amaca yönlendirilmesi gibi.

Koordinasyon yukardaki örnekte olduğu gibi sadece bir hizmet kesimini kapsayabilir veya belli bir coğrafi alana (bölge, il, ilçe) yayılan çeşitli hizmetler arasında uyumluluğun sağlanması biçiminde kapsamlı ve yerel bir nitelik taşıyabilir.

Bakanlar Kurulu

Anayasanın 105. maddesinde belirtildiği gibi hükümetin genel siyasetinin yürütülmesinden birlikte sorumlu olan ve Başbakan ile Bakanlardan oluşan Bakanlar Kurulu da gördüğü hizmet bakımından koordinatör bir nitelik taşımaktadır. Gerçi Bakanlar Kurulu kuruluş ve görevleri ayrı bir yasa ile saptanmış bir hizmet örgütü değildir, fakat çeşitli faaliyetler arasındaki uyuşmazlıklar en yüksek düzeyde ve kesin olarak bu kurulda bir çözüme bağanmakta bakanlıklar arasındaki işbirliği esasları yine burada saptanmaktadır. Hatta bazı kanun tüzük ve yönetmeliklerin ortak yürütüm sorumluluğu da Bakanlar Kuruluna verilmektedir. Söz konusu kurula, ilerde de değineceği gibi, özellikle kalkınma planı açısından da önemli koordinasyon görevleri düşmektedir.

(26) 1921 Anayasasına göre yasama ve yürütme erki. Büyük Millet Meclisinde toplanmış olup hükümet te «Büyük Millet Meclisi Hükümeti» adını taşıyordu. Bakanlar Kurulunun bir başkanı olmakla birlikte Büyük Millet Meclisi Başkanı Bakanlar Kumlunun da doğal başkanı idi. Bu Sıfatla hem yürütme hem de yasama ile ilgili görev ve fonksiyonları bulunuyordu

Koordinasyon Kurulu (Heyeti)

Merkez düzeyinde koordinasyon sağlama yükümlülüğü olan diğer bir kuruluş ta koordinasyon kurulu (o zamanki adı ile Koordinasyon Heyeti) dur. Söz konusu Kurul 26 Ocak 1940 Tarih ve 3780 Sayılı Milli Korunma Kanunu'nun 4. maddesi uyarınca kurulmuştur. Bu maddeye göre Milli Korunma Kanunu hükümlerine uygun olarak Bakanlar kurulunun alacağı kararları hazırlamak ve bu işle ilgili Bakanlıklar arasında işbirliğini sağlamak üzere bir koordinasyon kurulu kurulmaktadır. Kurul, Başbakanın önerisi üzerine Bakanlar Kurulunca seçilen ilgili Bakanlardan oluşmaktadır. Kurula Başbakan veya yerine tevkil edeceği bakan başkanlık eder. Kurulun sekreteryaya hizmetleri bu amaçla Başbakanlığa bağlı olarak kurulan bir büro tarafından yürütülecektir. Kendisine vücut veren yasadaki olağan üstü hallerin devamı süresince kurul fiilen değilse bile hukuken varlığını sürdürmüştür.

Koordinasyon Bakanlığı

Zamanla bazı faaliyetlerin ulusal düzeyde koordinasyonu görev ve yetkisinin Bakanlık halinde örgütlenecek bir kuruluşa verilmesine gereksinme duyulmuş ve bunun sonucu olarak 25.11.1957 günü kurulan hükümete 10.7.1958 tarihinde yapılan bir değişiklikle koordinasyon Bakanlığı kurulmuştur. Kısa ömürlü olan söz konusu Bakanlığın nasıl örgütlendiği, hangi hizmet ve faaliyetlerin koordinasyonu sorumluluğunu yüklendiği ve bu amaçla kendisine ne gibi yetkiler tanındığı hakkında bir bilgi sağlama olanağı bulunamamıştır.

Yukarıda sayılanların dışında, merkezde, diğer bazı hizmetler arasında belli ilkelere göre uyumluluk ve tutarlık sağlayan başka örgütlere de rastlanmaktadır. Biz burada bunların faaliyet alanına girmeden, yazımızın içeriği ile ilişkisi bakımından bazılarının isimlerini belirtmekle yetineceğiz.

- Bankalar Birliği
- Fiat Kontrol Komitesi
- Kredi Tanzim Komitesi
- Türk Standartları Enstitüsü
- Devlet Personel Dairesi
- Devlet İstatistik Enstitüsü

İllerde

İllerdeki Koordinasyon ve işbirliğini her birimin **kendi bünyesi içinde veya birimlerin aralarında ve merkezle** olup olmadığına göre iç koordinasyon ve dış koordinasyon biçimiyle ele alırsak iç koordinasyonun birimlerin il ve ilçe düzeyindeki başkanları tarafından, dış koordinasyonun ise, bölgesel kuruluşlar dışında, vali ve kaymakamlar tarafından sağlandığı görülür.

Cumhuriyetin ilk yıllarında il düzeyindeki faaliyetlerin koordinasyonu 1913 yılında kabul edilip il özel idaresine ait kısımları halen yürürlükte bulunan, il Genel İdaresine ait kısımları ise 5 Mayıs 1929 tarih ve 1426 sayılı Vilâyet İdaresi Kanunu ile yürürlükten kaldırılan «İdare-i Umumiye-i Vilâyet Kanunu» hükümlerine göre sağlanmıştır. Söz konusu kanun valiye ilde yürütülen çeşitli hizmetler açısından görev ve yetkiler vermiş il idare şube başkanları, görevlerinin yerine getirilmesinden, birinci derecede valiye karşı sorumlu tutulmuştur.

Aynı kanunla ilçe düzeyinde kaymakamların da benzeri yetkilerle donatıldığı görülmektedir.

1929 yılında kabul edilen 1426 sayılı kanun il genel yönetiminin başı ve merci olarak valilere yazışma, kanun ve tüzüklerin ilânı ve uygulanması, istizan, birimler içi veya arası anlaşmazlıklar, devlet dairelerinin ve belediyelerin denetimi, idare şube başkanlarıyla toplantılar yapılması v.b. konularda görevler vermek suretiyle valinin koordinatörlük fonksiyonunu sürdürmektedir. Keza kanunda kaymakamların da görevleri gösterilmekte ve ayrıca ait olduğu bölümde valiye verilmiş olan görevlerin ilçeye ait olan kısımlarının yerine getirilmesi de kaymakamın görevleri arasında sayılmaktadır.

1426 sayılı kanunun yerine 1949 yılında çıkarılan 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu eskiden beri devam edegelmekte olan illerin genel yönetiminde uyum ve tutarlığı sağlama temel ilkesini korumuş ve vali ve kavim kamlara amacına uygun yönde görev, yetki ve sorumluluklar vermiştir. Merkezi idarenin taşra kuruluşlarıyla vali ve kaymakam ilişkilerini düzenleyen çeşitli mevzuatla yöneticilere koordinasyon ve işbirliği sağ-

lanma açısından görevler verilmiş olmakla beraber (27²⁷) il ve daha alt düzeyde koordinasyonun sağlanmasında İl İdaresi Kanununun büyük etkisi olduğunda kuşku yoktur.

5442 sayılı kanunun

- İl Genel Yönetiminin düzenlenmesi ve denetlenmesi,
- Merkezi idare ile yazışmaların yönetimi,
- İle verilen fakat ilde örgütü bulunmayan hizmetlerin o hizmetle ilgili bulunan kuruluşlara yaptırılması,
- Uzman veya fen kolunda çalışanlara ilin genel veya mahalli hizmetlerinin gördürülmesi,
- Bölgesel kuruluşların illeri içindeki işleri de dahil olmak üzere il kuruluşlarının, mahalli idarelerin ve özel işyerlerinin denetlenmesi,
- Kuruluşlardan bilgi istenmesi, istizanların cevaplandırılması,
- İl idare şube başkanlarıyla yılda dört defadan az olmamak üzere toplantılar yapılması,
- Kaymakamlar toplantısı,
- İlçeler, bucaklar ve köylerle il içindeki örgütün teftiş edilmesi, v.s. hakkındaki hükümleri ile bunlara paralel olarak kaymakamlar için düzenlediği hükümler koordinasyonun sağlanmasında önemli öğelerdir.

İl ve ilçe yöneticilerine mahalli idarelerin gerek kendi aralarında gerekse merkezi idarenin taşra kuruluşlarıyla koordinasyon ve işbirliği sağlanmasında da bazı görev ve sorumluluklar düşmektedir. Çeşitli kanunlarda bu görev ve yetkilere ait hükümlere rastlamak olanağı varsa da bunların en önemlileri kuşkusuz mahalli idarelerin kendi kuruluş ve görevlerini düzenleyen kanunlardır. İdare-i Umumiye-i Vilâyet Kanu-

(27) Vali ve Kaymakamların merkezi idarenin taşra kuruluşları ile ilişkilerinden doğan görevlere Ait geniş bilgi için bkz. İl genel yönetimi İçişleri Bakanlığı İç-Düzen yayınları 8. İç-Düzen genel Rapor 5., Cilt I-IL

nunun İl özel idarelerine ait kısmı, Belediye Kanunu ve Köy Kanunu. Mahalli idareler üzerindeki denetim, bütçenin, kesin hesabın çalışma programlarının, borç alıp vermelerin ve ücret tarifelerinin onanması, zorunlu işlerin gördürülmesi, aralarında işbirliği yapılması, birlikler kurulması v.b. hususlar söz konusu kanunların koordinasyon sağlanmasına yönelik hükümlerinden bazılarıdır.

İl ve ilçelerde vatandaşların gereksinmelerini karşılamak üzere kamu kuruluşları tarafından çok çeşitli hizmetler yapılmaktadır. Bu hizmetlerin arasında uyum ve tutarlığı sağlamak üzere yukarda belirtilen kanunların dışında diğer bazı kanunlarla kurul, komisyon veya komite gibi adlar altında bir takım örgütler de öngörülmüştür. Bunlar aslında ayrı bir hizmet örgütü olmayıp kuruluş amacına giren hizmetle ilgili birim yetkililerinin katılmasıyla oluşmaktadır. Komisyonların başkanı vali veya kaymakamdır. Bunlardan 58 tanesine (28) Valiler, 44 üne de kaymakamlar başkanlık etmektedir. Bu komisyon veya kurullardan bazıları şunlardır:

- Genel hayatı etkileyen afetler dolayısıyla kurulacak kurtarma ve yardım komitesi,
- Afet halinde alınacak tedbir ve yapılacak yardımlar için kumlan geçici komisyon,
- İl Genel Meclisi.
- İl Daimi Encümeni,
- İl İdare Şube başkanları toplantısı,
- Kaymakamlar toplantısı,
- İl Umumi Hıfzıssıhha meclisi,
- Hayvan sağlık zabıtası komisyonu,
- İslah-ı hayvanat komisyonu,
- Bataklıkların kurutulması ile ilgili olarak kurulan komisyon
- Beden terbiyesi Danışma Kumlu,

(28) Şevki Pazarcı-Mülkiye Amirlerinin Başkanlık ettiği Komisyonlar iştirak eden azalar ve ilgili mevzuat

- Korunmaya muhtaç çocuklar birliği,
- Çeltik komisyonu.
- Av komisyonu,
- Çiftçi malları murakabe heyeti.

Plan Döneminde (29)

Merkezde

Plan öncesi dönemde koordinasyon açısından sorumluluk üstlendiği belirtilen başbakanlık, Bakanlıklar, Bakanlar Kurulu ile diğer örgütler bu konudaki sorumluluklarını sürdürmektedirler. Bunlardan koordinasyon Bakanlığına 27 Mayıs 1960 sonra kurulan hükümetlerde yer verilmemiş, Millî Korunma Kanununda belirtilen olağan üstü koşullar da kalktığından koordinasyon kurulunun fonksiyonu da eylemli olarak sona ermiştir.

Buna karşılık Bakanlar Kurulu Beş Yıllık Planların ve Yıllık uygulama programlarının kabulü, plan uygulamasından doğan ve diğer düzeylerde çözümlü bulunamayan anlaşmazlıkların kesin bir sonuca bağlanması görevini yüklenmiş ve ayrıca merkezde koordinasyonla ilgili olarak yeni bazı örgütlenmelere gidilmiştir. Bu yeni örgütlerin başında 5 Ekim 1960 tarih ve 91 sayılı kanunla kurulan Devlet Planlama Teşkilâtı gelir. Planların uygulanmasındaki uyum ve işbirliğini Başbakanlık Kendisine bağlı olan bu örgüt aracılığı ile sağlamaktadır. Söz konusu Kanun Devlet Planlama Teşkilâtı bünyesinde koordinasyon hizmetlerini yürütecek bir birim kurmakla beraber Yüksek Planlama Kurulu adıyla bir kurulu da öngörmektedir. Başbakan veya yardımcısının başkanlığında üç Bakan ile Devlet Planlama Teşkilâtı Müsteşarı ve Sosyal Planlama, İktisadi Planlama ve Koordinasyon Daireleri başkanlarından oluşan yarı politik yarı teknik nitelikteki bu kurulun görevi politika hedeflerinin saptanmasında Bakanlar Kuruluna yardımcı olmak, hazırla-

- (29) Memleketimizde Cumhuriyetin kuruluşunu izleyen yıllarda kalkınma planları yapılmışsa da toplumun tüm yönleriyle kalkınmasını amaçlayan geniş kapsamlı plan fikri hukuk kuralı olarak 1961 Anayasası ile başlar, Bu nedenle plan dönemine başlangıç olarak ilk uygulama yılı olan 1963 alınmıştır.

Koordinasyon

nacak planları önceden saptanan amaç ve hedeflere uygunluk ve yeterlik bakımından incelemektir. Kendi görev alanına giren konulardaki faaliyetleri düzenlemek, koordine etmek ve aralarında işbirliğini sağlamak amacı ile kurulmuş olan Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu ile Millî Prodüktivite Merkezini bu örgütler arasında saymak gerekir.

Merkezde, özellikle kırsal alana yönelik kalkınma çalışmaları arasında koordinasyon sağlamaktan sorumlu olmak üzere kurulan koordinatör bir örgüt te Köy işleri Bakanlığıdır. 1963 yılının sonunda kurulan hükümette yer alan Köy işleri Bakanlığı diğer bakanlık ve kuruluşların köye hizmet götüren birimlerini de alarak 15 Eylül 1964 tarihinde tüm örgütüyle faaliyete geçmiştir. Kuruluş biçimi ile bakanlık, bazı alt yapı hizmetlerinin yürütücülüğü, köye dönük diğer hizmetlerin de koordinatörlüğü sorumluluğunu üstlenmiştir.

Bakanlığın alacağı biçim belli olduktan sonra 31.8.1964 tarihinde 3569 sayılı «Köy işleri Bakanlığı tarafından yürütülecek koordinasyon çalışmalarının düzenlenmesi hakkında karar» çıkarılmıştır. Kararda köy yaşamının bütün yönlerini kapsayacak bir hizmet bütünlüğü ve bu alandaki çaba ve kaynaklar arasında uyumu sağlamak amacıyla merkez ve illerde bazı organlar kurulması öngörülmüyordu. Merkezde kurulması düşünülen organlar şunlardır:

- 1 — Bakanlıklararası köy toplum kalkınması kurulu,
- 2 — Toplu özel çalışma grupları,
- 3 — Özel çalışma grupları başkanlığına bağlı ve köy ekonomisi ile ilgili çeşitli işler için alınacak tedbirlerle ilgili olarak kurulacak koordinasyon kurulu,

Yukarıdakilerden başka kalkınma planı yıllık uygulama programları ile kendisine verilen hizmetleri yürütmekten sorumlu olan her kuruluşun bünyesinde Devlet Planlama Teşkilâtınca yürütülecek izleme ve koordinasyona yardımcı olmak ve program uygulaması bakımından kurumu ile Devlet Planlama Teşkilâtı arasında gerekli işbirliği ve koordinasyonu gözetmek üzere birer planlama ünitesi kurulmasını da öngörmüştür. Bu ünite Köy işleri Bakanlığı ile işbirliğini sağlamaktan da sorumlu olacaktır.

Köy işleri bakanlığına bağlı olarak kurulması öngörülen merkez kurullarının kurulup faaliyete geçmemesine karşılık Bakanlıklar bünyesindeki planlama üniteleri 27.11.1967 gün ve 6/9138 sayılı karar'ın 48. maddesi uyarınca Araştırma-Planlama ve Koordinasyon birimine dönüşmüş ve faal olarak varlıklarını sürdürmüşlerdir.

Kalkınma planı, ilk uygulama yılı olan 1963 yılından itibaren yıllık programlarda, uygulamanın başarılı olabilmesi için ilgili kurumlar arasında çok yakın işbirliği ve koordinasyon gereğine değinmiş ve bununla ilgili ilkeleri belirlemiştir. Çeşitli hizmet alanlarındaki faaliyetlerin uyum içinde yürütülmesi amacıyla Devlet Planlama Teşkilâtına sistemli bir koordinasyon görevi verilirken giderek kuruluşların da koordinasyonda sorumluluk üstlenmelerine yönelinmiş ve her hizmet kuruluşunun kendi görev alanına giren konularda duyduğu koordinasyon gereksinmesini öncelikle kendisinin karşılaması ilkesi benimsenmiştir. Örneğin, Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planının işbirliği ve koordinasyon konusunda getirdiği ilkeler şunlardır : (30)

1 — Kuruluşlar arasındaki koordinasyon, koordinasyon ve işbirliği ihtiyacı duyan kuruluşun çağrısı üzerine ve bu kuruluşun koordinatörlüğünde yapılacaktır.

2 — İşbirliği ve koordinasyon yapılacak alanlar, sorunlar ve her kuruluşa düşen görev ve sorumluluklar açıkça belirlenecektir.

3 — İşbirliği ve koordinasyon ile görevli birim ve temsilcilere gerekli yetkiler devredilecektir.

4 — İşbirliği ve koordinasyon sorunlarının olanaklar ölçüsünde uygulamadan sorumlu kademe düzeyinde çözümlenmesine çalışılacaktır.

5— Kuruluşlar kendi aralarında işbirliği ve koordinasyon sağlayamadıkları takdirde Devlet Planlama Teşkilâtına başvuracaklar ve sorun Devlet Planlama Teşkilâtı tarafından çözüme bağlanacaktır.

6 — Devlet Planlama Teşkilâtı düzeyinde koordinasyon çağanamadığı takdirde sorun Yüksek Planlama Kuruluna sunulacaktır.

7 — Bakanlar Kumlunun kararını gerektiren hallerde koordinasyon gerekleri ve sorunları Bakanlar Kuruluna sunulacaktır.

Buradan anlaşılmaktadır ki koordinasyon sorunlarının kesin ve nihai çözüm yeri Bakanlar Kurulu olmakla beraber Plan bütün sorunları Bakanlar Kuruluna getirmeden, araya bazı sorumluluk kademeleri eklemekte ve bu kademelerde çözüm olanaklarının denenmesine fırsat vermektedir.

İllerde

İllerde hizmet ve faaliyetlerin koordinasyonu ve kuruluşlar arasındaki işbirliği hakkında çeşitli yasalarla saptanmış olan esasların uygulanmasına plan döneminde de devam olunmakla beraber planlı dönemin getirdiği yeni görevlerin başarıya ulaşmasında en önemli öğelerden olan koordinasyon konusunda da planla birlikte yeni ilkeler getirilmek zorunluğu hasıl olmuştur. Nitekim planın ilk uygulamaya konduğu 1963 yılında Başkanlığın 20.4.1963 tarih ve DPTM 3031-3-63-1472 sayılı genelgesiyle o yılın programında yer alan kamu yatırımlarının gerçekleştirilmesi ve uygulamada ortaya çıkabilecek darboğazların giderilmesi amacıyla her ilde Vali'nin başkanlığında bir «Koordinasyon ve Denetleme Kurulu» kurulması öngörülmüştür. 1964 yılından itibaren «İl Koordinasyon Kurulu» adını alan bu kurula her yıl geliştirilmek suretiyle bazı görevler verilmiştir. Bu görevler şunlardır: (31³¹)

1 — İlin ekonomik ve sosyal kalkınma potansiyelinin saptanmasına esas olacak inceleme ve araştırmaları yapmak, bilgileri toplamak ve bunlara dayalı olarak tüm ilin gereksinmelerini yansıtan il program taslağını hazırlamak,

2 — İllerde yapılması öngörülen yatırım harcamalarının ve program uygulamalarını il düzeyinde izlemek daire ve kuruluşlar arasında uyum, işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, bununla ilgili gerekli tedbirleri alıp uygulamak, gerektiğinde merkeze bu konularda önerilerde bulunmak,

3 — İzleme sonuçlarını değerlendirmek ve gerekli tedbirleri almak,

(31) Avni Akyol. İl Koordinasyon Kurullarının yeniden düzenlenmesi üzerinde bir araştırma DP.T. yayını 1968 çoğaltma S. 15

4 — Program uygulamasında ortaya çıkan il düzeyindeki sorunların, ilin olanaklarıyla çözümünü sağlamak, o düzeyde çözülemeyenleri ilgili merkez Kuruluşlarına iletmek,

5 — Plan ve programların il düzeyinde tanıtılması, yayılması suretiyle plan konusunda toplumun desteğini sağlamak,

6 — İlçe koordinasyon kurulları arasında haberleşme, koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olmak.

1970 yılına kadar sadece illerde koordinasyon kurulu kurulması kabul edildiği halde 1970 yılı programında ilçe düzeyinde de bir koordinasyon kurulu öngörülmektedir. İl Koordinasyon kurullarına bağlı olarak ilçeleri içindeki yatırımların zamanında tamamlanmasını izlemek, koordinasyon ve işbirliği sorunlarını çözmek ve çözemediği sorunları il koordinasyon kuruluna sunmakla yükümlü tutulan bu kurul hakkında 1971 programı Devlet Planlama Teşkilâtınca beş ilçede pilot çalışma yapılacağı belirtilmekte ise de daha sonraki yıllar programlarında ilçe koordinasyon kuruluna yer verilmemek suretiyle bu düzeyde ayrı bir örgüt kurulmasından vaz geçilmiş bulunmaktadır.

İl düzeyinde ilçeyi hatta köy ve köy gruplarını da kapsayan bir başka koordinasyon örgütü de 31.8.1964 gün ve 3569 sayılı kararname ile kurulması öngörülen toplum kalkınması koordinasyon kurullarıdır. Söz konusu kararname illerde aşağıdaki gibi kurulların kurulmasını öngörüyordu:

1 — İl kademesi köy toplum kalkınması kurulu. Bu kurul il koordinasyon kuruluna köy kalkınmasına ilişkin faaliyetleri olan diğer kuruluşlardan bazı kimselerin katılımıyla oluşmaktadır.

2 — İlçe kademesi Köy Toplum Kalkınması Kurulu,

3 — Köy Toplum Kalkınması Kurulu. Köylerde esas olarak toplum kalkınması çalışmalarından köy muhtar ve ihtiyar meclisi sorumlu olmakla beraber ilçe kademesi köy toplum kalkınması kurulu tarafından gerekli görüldüğü takdirde ihtiyar meclisinin dışında bir «Köy Toplum Kalkınması Kurulu kurulabilir.

4 — Köyler arası köy toplum kalkınması kurulu

Bu kurul da isteğe bağlıdır. Köyde toplum kalkınmasından sorumlu kurulların isteği üzerine ilçe kademesi köy toplum kalkınması kurulunun kararı ile kurulur.

İl ve daha alt kademede kurulması öngörülen bu kurulların toplum kalkınması açısından aşağıdaki gibi bazı hizmetler yapması beklenmekte idi:

1 — İl kademesi köy toplum kalkınması kurulunun görevleri:

— Yıllık programların uygulanmasında koordinasyon ve işbirliğini sağlamak,

— İl içinde toplum kalkınması çalışmalarını yürüten örgütler arasında işbirliğini sağlamak,

— İl kademesi toplum kalkınması programlarını hazırlamak ve Köy işleri Bakanlığına göndermek,

— Program uygulamasını izlemek, değerlendirmek, gerekli tedbirleri almak.

— Kamu görevlerini ve köy önderlerini yetiştirmek için gerekli tedbirleri almak.

2 — İlçe kademesi köy toplum kalkınması kurulunun görevleri:

— Köy toplum kalkınması programlarını gözden geçirip il toplum kalkınması ve koordinasyon kuruluna sunmak.

— İlçe ve köy seviyesinde çalışmalarda işbirliğini sağlamak için gerekli tedbirleri almak,

— Köy toplum kalkınması kurullarına yardımcı olmak, yol göstermek.

3— Köy İhtiyar. Meclisinin Toplum Kalkınması Kurulu olarak (Köy Toplum Kalkınması Kurulunun)'görevleri.

— Halkın görüşlerini almak suretiyle köy toplum kalkınması programlarını hazırlamak ve İlçe kuruluna sunmak,

— Hazırlanan programları halkın gönüllü katkısını sağlayarak uygulamak ve köy önderleri ile işbirliği yapmak,

— Köy toplum kalkınması ile ilgili diğer işleri yapmak.

Köy toplum kalkınmasına dönük çalışmaların yanı sıra, hızlı sanayileşmeye tanık olan büyük kentlerde büyük ağırlığı ile kırsal alandan göç eden nüfusun kümeleştiği yerlerde ortaya çıkan ve köysel sorunların kentteki uzantısı niteliğinde olan bazı sorunların çözümünde bu toplulukların desteğini sağlamak, onlarda girişkenliği geliştirmek amacıyla kentsel toplum kalkınması açısından da bazı örgütlenmeler üzerinde durulmuştur. İl ve ilçe koordinasyon kurullarının altında kurulması düşünülen uç kademe örgütleri ve üstleneceği görevler şunlardır:

a) Mahalle komiteleri

Bu komitelerin görevleri:

— Mahalli toplulukla üst kademe kuruluşları arasındaki ilişkileri düzenlemek ve bu ilişkilerin sürekliliğini sağlamak,

— Toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda gereksinme duyacağı örgütlerin kurulmasında önderlik etmek,

— Yerel kaynaklarla karşılanabilecek kalkınma projelerini hazırlamak ve uygulamayı yönetmek,

— Üst kuruluşların katkısı ile başarılabacak projelere yerel toplumun katkısını sağlamak,

— O yer toplumunun kalkınmasına ilişkin diğer işleri görmek,

b) Semt komiteleri

Birden ziyade mahalleyi veya bir mahallenin bir bölümünü kapsıyan semt komitelerinin görevleri:

— Semtin bütününe ilgilendiren ortak sorunları ve toplumun güç ve kaynakları ile karşılanabilecek çalışma alanlarını tanımlamak;

— Bunların mahalle komiteleri aracılığı ile semt halkına ve üst kuruluşlara duyurulmasını sağlamak,

— Yerel halk ve kuruluşların toplum kalkınma projeleri hazırlamalarına yardımcı olmak,

— Projelerin uygulanmasında semt içindeki komiteler ve ilgili kuruluşlar arasında haberleşme ve koordinasyonu sağlamak.

Köy kalkınması ile ilgili kurulların 1964 yılından itibaren il düzeyinden başlayarak bütün illerde kurulması Köy İşleri Bakanlığınca bir genelge ile duyurulmuş ise de bu kurulların bütün illerde kurulup işleyebildikleri, kurulanları da başarılı olabildikleri şüphelidir. Kentsel kalkınma ile ilgili olanların uygulaması Ankara'nın bir iki semtinde deneme çalışmasından öteye gidememiştir.

Bu kurullardan ayrı olarak plan öncesi dönem mevzuatı ile getirilen ve S. 21 de sözü edilen vali ve kaymakamların başkanlık ettikleri komisyonlar da koordinasyonla ilgili hizmetler ifa edegelmışlerdir. Bunlardan bazıları varlık nedenlerini yitirmiş ve yerlerini yeni kurullara bırakmıştır. Böylece 1960 yılından sonra oluşturulan yeni komisyonlarla valilerin başkanlık ettikleri komisyon sayısı 62 ye, kaymakamların ki 48 e yükselmiştir. (32)

Özellikle planlı kalkınma için büyük önem taşıyan ve her yerde her vesile ile sık sık sözü edilen koordinasyonun, teorik olarak bu önemine karşın, uygulamada sunduğu görüntü pek te iç açıcı değildir.

Gerek merkez gerekse iller düzeyinde koordinasyon gereğince işlememektedir. Koordinasyon ve işbirliğinin her aşamasında önemli bir öge olan bilgi ve haber alma akımı ve bu akımın hızı ve güvenilirliği sağlanamamakta, sağlanan bilgilerin ise sağlık derecesi tartışma konusu olmaktadır.

Kuruluşlar birbirlerine bilgi ve diğer olanakları sağlamada yardımcı olmadıkları gibi kendi sorumluluk ve görüşlerine bırakılan konularda olumsuz tutum ve davranışları ile hizmetlerin aksamasına neden olmaktadır.

Taşrada asıl sorun alanı teşkil eden bölge kuruluşları ile ilişkilerde koordinasyon ancak o kuruluşun görevinin gerekli kıldığı anda ve kendi yararına diğerlerinin devamlı fedakârlığı bahasına işletilmek istenmektedir. Merkez düzeyinde bu konuda alınan tedbirler işletilememektedir.

Çeşitli kalkınma çabaları arasında tutarlılığı ve uyumu sağlamaya ve bu suretle hizmet etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik görevler üstlenen il kademesi kurulları kurulmuş görünmekle beraber bir varlık gösterememiş ve çalışmaları çok sınırlı olabilmektedir. Yapıları, fonksiyonları, yetki personel, akçalı durumları ve diğer nedenler de bunda etkili olmuştur.

Kırsal alana yönelik çalışmaların koordinasyonu için 3569 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile merkezde kurulması düşünülen kurulların hiçbiri kurulup faaliyete geçememiş, toplum kalkınması koordinasyon çabaları, İçişleri Bakanlığında ilgili Bakanlıklar temsilcilerinin katılmasıyla oluşan bir komisyonun sonuçsuz çalışmalarıyla sınırlı kalmıştır. Başarılı deneme çalışmaları yapılan bir kaç il ve ilçe dışında taşra kurulları da ya kurulmamış veya bir başarı sağlayamamıştır.

Merkez düzeyinde ortaya çıkacak koordinasyon sorunlarının çözümü belli bir yönetime bağlanmış olduğu halde illerde çözümlenemeyen il düzeyi koordinasyon ve izleme hizmetlerinin merkezden sevk ve idaresi açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu durum ve illerle merkez arasında yeterli bir koordinasyon düzeni kurulmasındaki güçlükler de il koordinasyon kurullarının çalışmalarını etkilemekte, iller il düzeyinde çözüme bağlanamayan konuları merkeze göndermek yerine kendi olanakları ile yetinmeyi yeğlemektedirler.

Plan ve programların hazırlık aşamasında il görevlilerinin katkısı olmadan koordinasyonun yalnız uygulama aşamasında işletilmesi koordinasyonu olumsuz etkileyen bir öge olmaktadır.

Belli ölçüde idari ve malî özerklikten yararlanan kamu tüzel kişileri olan mahalli idarelerin kalkınmaya yönelik faaliyetleri ile millî plan arasında bir koordinasyon sağlanamamaktadır. 1973 ten itibaren yerel kaynakların geliştirilmesini, yerel gereksinmelerin olanaklar oranında yerel kaynaklarla karşılanmasını, mahalli idareler ile merkezi idare arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlamak amacıyla il mahalli idareler planlama uygulamasına geçilmiştir. Mahalli idarelerin bir görevi olduğu halde personel durumu nedeniyle merkezin desteği ile geliştirilen bu yöntemin uygulamasındaki bazı güçlükler koordinasyonu ve mahalli idarelerin millî plana yaklaşımını da etkilemektedir. İllerin bu konuda örgütleri yoktur. Daha önemlisi bu konudaki yetki ve sorumlulukları yasal yönden açıklığa kavuşmamıştır. Bu konuda mevcut en etkili araç Devlet Planlama Teşkilâtı bütçesinde mahalli idareler planlaması çalışmalarını desteklemek amacıyla ayrılan ödenektir. Onun da sadece özel idarelere verilmesi biçimindeki uygulaması etkinliğini azaltmakta ve fonu amacından uzaklaştırmaktadır.

Merkezde, gerek kendi bünyeleri içinde gerekse Devlet Planlama Teşkilâtı ve diğer kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliği sağlamak amacıyla kurulması planda öngörülen birimler de beklenen etkenliği sağlayamamışlardır.

SONUÇ

Bu yazıda kalkınma yönetiminde en çok sözü edilen deyimlerden biri olan koordinasyon konusu ele alınarak tanımı, nitelikleri, nedenleri, yararları, çeşitleri, koşulları, koordinasyonu güçleştiren etkenler ve memleketimizdeki durumu bölümleri halinde fazla ayrıntıya inilmeden incelenmeye çalışılmıştır. Kişisel görüşümüz başka olmakla beraber, bucak yönetimlerinin kaldırılması yönündeki uygulamaya uyularak bucakların koordinasyona ilişkin fonksiyonlarına değinilmemiştir.

Yukarıdaki bölümde memleketimizde başarılı ve etkin bir uygulama olanağı bulamadığı belirtilen koordinasyonun bu etkinliği sağlayamaması nedenlerine ve koordinasyonun koşullarına yazının ilgili bölümlerinde değinildiği cihetle burada son olarak uygulamaya dönük olarak koordinasyona işlerlik kazandıracağını ümit ettiğimiz bazı hususları belirtmekle yetineceğiz.

— Gerek merkez gerekse bölge, il ve ilçe kademesinde kuruluşlar arası koordinasyonun nasıl sağlanacağı, her kademede koordinasyona girecek birimin bu açıdan görev, yetki ve sorumluluğunun ne olacağı açık ve tereddüde yer vermeyecek biçimde yasal kurallara dayandırılmalıdır. tilerin genel gözetimi ve denetimi dışında kalan askeri, adli kuruluşlarla üniversitelerin ve diğer özerk kamu kurumlarının yörenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faaliyetleri ile il faaliyetleri arasında koordinasyon ve işbirliğinin nasıl sağlanacağının da bazı esaslara bağlanmasında yarar vardır.

— Bakanlık ve kurumlarının kuruluş yasalarında merkez ve taşra örgütlerinde yatay ve dikey bünye içi koordinasyonun nasıl sağlanacağına dair açık hükümlere yer verilmelidir.

— İllerde çözüm olanağı bulunmayan sorunların merkez düzeyinde çözümü yetki ve sorumluluğu nötr bir örgüte verilmeli ve bu örgütün koordinasyon konusundaki yetkisi yasa ile saptanmalıdır.

— İllerde kurul tipi koordinasyon yerine yönetimin her aşamasında söz konusu olan bu yöneticiden ayrılmayan koordinasyon fonksiyonu il ve ilçe yöneticisinin sorumluluğuna verilmeli ve bu yöneticinin başkanlığında sorunla ilgili birim baş yöneticilerinin katılacağı adhoc komiteler yolu ile koordinasyonun sağlanması yoluna gidilmelidir.

— Taşra kuruluşlarının, sadece uygulamada değil plan ve programların hazırlık aşamasında da koordinasyon ve işbirliğini sağlayacak bir yöntem uygulanmalıdır.

— Mahalli idarelerin faaliyetlerinin millî plan ilke ve hedefleri doğrultusunda millî kalkınma çabaları ile uyumlu ve tutarlı bir biçimde yürütülmesini sağlayabilmek için merkez mahalli idareler ilişkileri yeniden gözden geçirilmeli ve illerde buna göre yeni örgütlenme yoluna gidilmelidir.

Koordinasyon ve işbirliği içinde çalışması gereken personelin koordinasyon sağlamada, takım çalışmasını gerçekleştirmedeki başarı derecesi kendisinin değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmalı, başarılı olanların terfi, değerlendirme, ödüllendirme gibi yöntemlerle değerlendirilmesi yoluna gidilmelidir. İl ve ilçe yöneticilerinin birimin kendi sınırları içindeki baş sorumluları hakkında düzenleyecekleri yeterlik raporlarında bu hususa da yer verilmelidir.

— Personelin takım çalışmasına ve işbirliğine uyumunu sağlamak için sistemli bir eğitim programı uygulanmalıdır.

Yukarda önerilen hususlardan bir kısmı yasal değişikliğe gitmeden yönetsel bazı tedbirlerle gerçekleştirilebilir. Bir kısmının gerçekleşmesi ise zaman isteyecektir.

Uygulamadaki bazı sorunların varlığına karşın bu alanda olumlu çalışmalar da yapılmaktadır. Örneğin il yönetiminin düzenlenmesi konusunda İçişleri Bakanlığı tarafından hazırlanan tasarıda merkez, bölge, il ve ilçe düzeyinde koordinasyona ilişkin hükümler bulunmaktadır. Kalkınma planları ve yıllık uygulama programları hem merkez hem de il düzeyinde koordinasyonun nasıl sağlanacağına dair ilkeler getirmektedir. Planlı kalkınmanın temel öğelerinden olan koordinasyon alışılmış bireyci yöntemlerden vazgeçilerek takım halinde çalışmayı gerektirir. Tutum ve davranışlarda değişikliğin ise bir anda gerçekleşmesi söz konusu olamaz. Bu konuda sarf edilecek olumlu çabalar, geliştirilecek yeni yöntemler, alınacak tedbirler ve iyi niyet ile etkin bir koordinasyon düzeninin gerçekleşmemesi için bir neden yoktur. Bunun için gelecek zamanın olanaklar oranında kısa olması temenni olunur.

**5 ARALIK 1934 Münasebetiyle
ANATÜRK'LERE SAYGI...**

NECATİ GÜNDÜZ

En büyük Türk ATA'sı; Güneş TÜRK, «Destan TÜRK», ATATÜRK olmuştur. Şüphe yok ki en büyük Türk ANA'sı da, O'nu doğuran kadındır. O halde Türk kadınları içinde en büyük ANA, bir diğer ifade ile «ANATÜRK»; bu sığata en çok lâyık insan olup, oğlu gibi ilmin mümessili değil ise de, «İRFAN» sahibi varlığın temsilcisi olan, ZÜBEYDE ANA'dır.

Atatürk; «ANATÜRK»'ün manevî yüce şahsında, «GERÇEK KADIN»'ın portresini çizmiş olmakla, insanlığa en büyük armağanı sunmuştur.

Çünkü Ata'nın dediği gibi:

«Dünya yüzünde gördüğümüz her şey, KADININ eseridir.» (1)

Kötü şey de kadının eseridir. İyi şey de kadının eseridir. İyiyi kötünden ayırıp, sembol olabilecek fikri ortaya çıkarmak ve yaşayan ANALAR içinde sembol ANALAR bulabilmek üzere «Gerçek KADIN» olmanın şartlarını ve ölçülerini tesbit etmek gerekmez mi? Elbette gerekir. Aksi halde, Sokrates gibi, tatlı bir tesellinin içine zorlanarak itilmiş oluruz.

Bakınız, Sokrat ne diyor:

«EVLENİNİZ, iyi bir zevceye düşerseniz, MESUT OLURSUNUZ. Kötüsüne düşerseniz, FİLOZOF OLURSUNUZ ki bu da insan için mükemmel bir şey.» (2)

Filozof Sokrat gibi fevkalâde nikbin olabiliyorsak; her vasfı ile KADIN, elbette ki saygıya değer bir varlık demektir.

(1) Gazi'nin Vecizeleri, sh: 100, Derliyen: M. Agâh İstanbul 1930

(2) 21 Ekim 1974 tarihli Kızılay Takviminden

Sokrat böyle düşünürken, ANATÜRK'ün oğlu Güneş TÜRK; buna, «HAYIR» ile karşılık veriyor ve dört başı mamur bir «ÖLÇÜ» bulmak gerek, diyordu. O, bu manadaki ölçüyü bulamazsa, asla rahat edemezdi. Zira, Fikir Sistemi'nin ruhuna tesir eden en önemli bir yanıydı, bu... Atatürk «aile» hayatını, medeniyetin esası sayıyordu. Medeniyetin çökmesini değil, aksine insanlığa has bir «ÇAĞ» getirmesini isteyen bir insan; elbette ki, daha 1924 lerde, şöyle seslenecekti, âleme...

«Medeniyetin esası, terakkisi ve kuvvetin temeli AİLE HAYATIMDADIR. Bu hayatta fenalık, behemahal (mutlak suretle) İctimaî, iktisadî, siyasî aczi (beceriksizliğine) mucip (vesile) olur.» (3³)

Ana, baba ve çocuklardan meydana gelen ailede; baba ailenin reisidir. Ana ise, her türlü davranışlarıyla, hem çocuklarının, hem de aile reisinin ruhlarına ruh katan, adeta «hayat kaynağı» bir varlık olmak durumundadır. Ancak, ananın böylesine çok yönlü görevlerini hakkıyla yerine getirebilmesi; onun son derece iyi yetişmesine ve yetiştirilme şekline bağlıdır.

Atatürk, Fikir Sistemi'ne ruh veren esasların başında gelen «MUSTAFA KEMAL'LER TÜKENMEZ!» fikrini; en güzel bir şekilde dikkatlere sererken, «ANATÜRK'LER» deki bütün hedefleri de, aynı hassasiyetle tesbit etmekten bir an bile geri kalamazdı. Çünkü tükenmeyecek Mustafa KEMAL'LERİ, yine ANATÜRK'LER doğuracaktı.

Onun içindir ki; İSVİÇRE gibi medenî bir ülke, ancak 1974 lerde, «KADIN HAKLARINI» kabul ederken, O, tam kırk yıl önce, evet, 5 Aralık 1934 de, tanıma yoluna gidecekti. Ancak, bazı milletler, bu harekete, büyük bir ciir'et nazarıyla bakabilirlerdi. Hâlbuki, Atatürk; Türk Milletinin asil vicdanında, tâ BİLGE KAA'N'ın yaratıcı zihniyetini görüyordu. Bu bakımdan, O'na göre, bir lütuf, bir atıfet, sayılmazdı, bu... Çeşitli sebeplerle gasb edilmiş bir hakkın, iadesi demekti, bu...

Bu yüzden, «ÖTÜKEN TÜRK KİTABELERİ» adını taşıyan kitabında, Ali ÖZTÜRK; Göktürk hakanı BİLGE KAA'N'ın :

(3) a) Gazi'nin Vecizeleri, sh : 108, Derliyen M. Ağâh İstanbul 1930

b) Necati GÜNDÜZ, «Atatürk Çağı ve Zihniyeti» sh : 221, Ankara, 1973

— «TÜRK BUDUNUN (MÎLLETİNİN) CANLANIP İL (YURT) TUTACAĞINI BURAYA VURDUM. YANILIP ÖLECEĞİNİ BURAYA VURDUM. ANI GÖREREK BİLİN.!» şeklindeki ölmez sözlerini; güzide bir tahlil ile, şöylece düğümlüyordu : (4)

— «Gerek destanların teşekkül ettiği, gerekse, GÖKTÜRK kitabelerinin taşlara yazıldığı 8. yüzyılın başında, diğer ülkelerde bu özellikle bir millet kavramını ve millet bütünlüğünü kapsayacak anlamda MİLLÎ ŞUURUN, HENÜZ TEŞEKKÜL ETMEDİĞİNİ GÖRÜYORUZ.

Bu şuur, ancak, YENİ CAĞ'da gelişerek anlam kazanmıştır. Ne yazık ki, 8. yüzyılın başında, ÖTÜKEN çevresinde gelişen bu şuurun daha sonraki nesiller arasında önemi kavranmamış ve büyük bir hata neticesi, Türk bütünlüğü dağılmıştır.

Kitabelerde ele alınan olayların ve bu olayların ifade edilişindeki gaye ve düşünceler, bilhassa olayların yorumlanmasında varılan hükümlerin ifade ediliş şekli, genel olarak Türk birliğinin teşekkülünü ve yaşatılmasını topluma telkin etmektedir.

Kitabelerde işlenen malzemeler gösteriyor ki, Kağan'lar sadece siyasi birliğin teşekkülünü düşünmekle kalmamışlar o güne göre daha ileri giderek, sivasî birliği devam ettirecek bir gücü daha kuvvetli yapacak asıl kültür BİRLİĞİNE önem vermişlerdir.»

Ali Öztür'ün; bu fikrine örnek görüş olarak da, DOĞU GÖKTÜRK hakanı ŞETU Kağan'ın, 585 yılında, Çin Kağan'ına yazdığı mektuptan eserine aldığı şu satırlara, bakınız:

— «...Dilimizi değiştirmeye ve sizin yasalarınızı benimsemeye gelince,

Bizim» törelerimiz ve geleneklerimiz çok uzak çağlardan gelir ki. ben bile bunlardan tir tekini değiştirmeye şimdiye kadar cesaret edemedim.

Çünkü bütün bir TÜRK MÎLLETİ AYNI KALBI TAŞIYOR.»

Atalarımızın bu ibret levhalarından, her şeye rağmen yeterli dersi almayıp da «KENDİNE DÖN» emirlerinin hakkını vermiyen zihniyet erbabına; bir de, 1270 yılında Horasan'ın Nişapur şehrinden kalkıp, Anadolu'da dağılan Türk beyliklerini teşkilâtlandırıp, Anadolu Türk Birliğini kurmak, Bizanslıların Göreme'deki faaliyetlerine karşı asil Türklüğü ve Müslümanlığı şahlandırmak göreviyle Hacıbektaş'a gelen HACI BEKTAŞ VELÎ'nin gayelerini inceleyip hikmetlerini veren Müze müdürümüz Ali SÜMER'in eserinden (5), şu satırları sunalım:

— «Kadın zayıf bünyeli, hürmete lâyık bir annedir. Teşhir aleti ve süs eşyası olamaz. Her yerde korunmağa muhtaçtır. Kadın erkekten uzak oldukça daha tehlikelidir.

KADINLARI OKUTUNUZ, KADINI OKUMAYAN MİLLETLER YÜKSELEMEZ.

Hararet nardadır, saçta değildir
Keramet hırkada taçda değildir.
HER NE ARARSAN, KENDİNDE ARA
Kudüs'te Mekke'de, Hac'da değildir.»



Türk millî şuurunu 20. asırda, yeniden keşfeden büyük kâşif Atatürk'te, «Gerçek KADIN»; ancak şu incilerle, en büyük süsüne ve gerçek yüceliğine kavuşuyordu :

★— «KADINLIK MESELESİNDE ŞEKİL VE KIYAFET, İKİNCİ DERECEDEDİR.

Asıl mücadele sahası. asıl mazaffer olunması lâzım gelen saha: nur ile. İRFAN ile hakikî FAZİLET ile tezeyyün (süsleme) ve tecehhüz etmek (çeyizlenmek) tir.» (6)

(5) Ali SÜMER, «Anadolu'da Türk ÖNCÜSÜ, HACI BEKTAŞ VELÎ» Sh : 14, 18, Ankara 1970

(6) Gazi'nin Vecizeler!, sh : 28, Derliyen : M. Agâh, İstanbul 1930

★— «Kadınlarımızın umumî vazifelerde uhdelerine (sorumluluğuna) düşen hisselerden başka, kendileri için en ehemmiyetli, en hayırlı, en faziletli, bir vazifeleri de İYİ VALİDE olmaktır.» (7)

Ankara'da DİL ve Tarih-Coğrafya Fakültesini takiben Zübeyde Hanım Kız Enstitüsü'nün önünden geçen her yerli ve yabancıyı; TÜRK KADINLAR BİRLİĞİ'nce bir şükran ifadesi olarak rahmetli Zübeyde ANA'nın adına dikilen büstte okuyup derin derin düşünceye sevk eden, bir diğer «inci» de şöyle:

★— « «KADINLARIMIZ; eğer milletin HAKİKİ ANASI olmak istiyorlarsa, erkeklerimizden ziyade münevver ve faziletkâr olmağa çalışmalıdırlar. 1923 K. ATATÜRK» (8)

★★

Güneş TÜRK'ün bu paha biçilmez incilerini göksüne şevkle takmış, pek çok TÜRK ANASI görmenin mutluluğu içindeyim. Ancak bunların içinde öyle biri var ki; özü bilhassa fazilet mayası ile yoğrulmuş, sıf yürek bir ANA: Leman ARBATLI ANA... Onun için söz söylemek, yazı yazmak çok zor... Çünkü «DESTAN TÜRK» ile o güzelim başına heybet vermiş, Mevlâna ile de coşmuş-taşmış biri...

Onun içindir ki Sayın Emekli Hâkim M. Ali DÎK'EL'in ilhamlarıyla, bu yüce varlığa, içimden gele gele, Yaşıyan «ANATÜRK» diyeceğim... Ve kendi asil ruhunun meyvelerinden derlediğim bir «FİKİR BUKETİ» ile yüce huzurlarına kabulünü dileyip, 29 Ekim 1923 ve 5 Aralık 1934 Yıl dönümleri şerefine, doya doya ellerini öpmek isteyeceğim:

— «Severim ben bütün insanları...

Hele gönlü gözü berrak olanları...»

diye seslenen (9) Asis ARBATLI ANA; 1952 den bu yana aşkıyla, heyecanlarıyla ve engin fikirleriyle adım adım gezdiği ANADOLU'muzda, gönüller fatihi olmuş ANATÜRKLERİN ve ATATÜRK'LERİN...

(7) Gazi'nin Vecizeleri, sh : 33, Derliyen : M. Agâh, İstanbul 1930

(8) Gazi'nin Vecizeleri, sh : 76, Derliyen : M. Agâh İstanbul 1930

(9) Leman ARBATLI, «DİLİM DİLİM Ak saçları Öyküsü» sh : 106 İstanbul 1972

Gerçekleri «DİLİM DİLİM» kesip çiğneyip, kan yapıp, asil kanına katıp yaşayan ANATÜRK'ÜN; doğuştan bükük boynunu, iyice büken ruhi bir ihtilâl olmuş, 7 Haziran 1952 de... Sevgili kocası, aziz aile reisi mühendis MUHTAR ARBATLI, Göynük yollarında, bir trafik kazasıyla hakkın rahmetine kavuşmuş... Onunla yücelmiş, O'nunla devleşmiş aziz ruhu... ANATÜRK; tam çeyrek yüzyıl, kâh «Yoksullara Yardım Derneği»'ne, kâh radyoya, kâh köye - kente koşmuş, yetinmemiş bunlarla, kitaplarıyla, sohbetleriyle devamlı seslenmiş eşine ve aziz dostlarına:

— «Akşam olunca, yollar izde...
Her yerde arar, bekler gözlerim...
Leman'ım derdin, HAYAT MENEAIM...
Sensiz yaşamam, NEŞ'E KAYMAĞIM...
Kimlere bıraktın? Nereye gittin?...
Gözümünden kıskanır, benimsin, derdin...
Geleceğim Leman'ım hazırlan dedin...
Kucağımı karanfil doldurup gittin...
ilk defa bana yalan söyledin...
Gittiğin yollardan geri dönmedin...

MUHTARIM BENİM...» (10¹⁰)



Yukarıdaki mısralarla dağlanmış yürek, Sarıkamışta yedek subaylık görevini yapmakta olan, bir tanecik oğlu METE'ye veya Atatürk'ler Ordusu'nun herhangi bir Mehmetçiğine seslenirken, sıf «mertlik» üstüne neler sunuyordu, neler...

— «Ben başta olsam, torbadan kura hırsızlığı edenlerin sırtlarına asker üniformasını giydirmem, döneçlerin hakkı değildir şerefli elbiseyi giymek... Böyle mi olur Vatan için hizmet?

O. asker formasının altında duran yürek MERT, mert olmalı, MERT...

Allaha sığın METEM...! Hizmet et...! Koş atıl, didin, öğren öğret...! Seni bekleyen her Melmete selâm et, kucakla benim için onları...

Kur anı, Toprağı, Bayrağı için yaşıyanlar hileli yolu tercih etmez. Sen Atatürk subayı, Atatürk askerisin...

Atatürk de, kur'a oyunları yapıp İstanbul'da kalsaydı, Sivas'ı, Kars': terk eyleseydi, nice olurdu VATAN?

Olur mu idi SAVAŞ? Olur mu idi İSTİKLÂL...!» (11)



Evet böyle bir ANA'ya; Cumhuriyetimizin 50. yılında, Atatürk'ler Ordusu'nun öğretmen şair üyesi, Sayın Halim YAĞCIOĞLU' nun seslenişi (12) ile seslenmeyip de, ne yapayım?

— «MECMİCİHAN ANAYA

ZÜBEYDE ANAYA VE

BÜTÜN ANALAR A...!

**CANINDAN can, kanından kan kattın bana
Narı!, Nasıl unuturum : Uykusuz geçen gecelerini senin.
Yemeyip yedirdin, giymeyip giydirdin bana**

CENNET AYAKLARININ ALTINDADIR.

Dua, anacağım sözlerin...

**ANAMSIN, kardeşimsin, eşimsin dünya durdukça
İsınırım şefkatinde: Nerede olursan ol, andıkça
Bu kalp: Senin kanınla böyle dolup dolup boşaldıkça
BAŞIMIN TACISIN: Analar, baştacı ülkelerin»**



(11) Leman ARBATLI, Aynı Eser, sh : 108, İstanbul 1972

(12) Halim YAĞCIOĞLU, «DESTAN TÜRK - Mustafa Kemaller Tükenmez 1» Sh : 88, Ankara 1973, Türkiye Kemalist Yazarlar ve San'atçılar Deməği Yayınları : 2

PERSONELİN DEĞERLENDİRİLMESİ

RAFET KÜÇÜKTİRYAKÎ

Sivil Savunma İdaresi

Başkan Yardımcısı

PLAN

GİRİŞ

DEĞERLENDİRMEDE SON TEMAYÜLLER

SON BAZI DEĞERLENDİRME METODLARI

İşin Mahiyet ve Vasıflarına Göre Değerlendirme

Devamlı Değerlendirme Sistemi

Tek-teklık Değerlendirme Sistemi

Grafık Değerlendirme Sistemi Tasviri

Değerlendirme Sistemi

İş Mukayesesi üzerine Değerlendirme

Basit Sıralama Sistemi

Sıralayarak Değerlendirme

Grup Değerlendirme

İkilemeli Mukayese Sistemi

Mecburi Ayırma Sistemi

Performans Tanımlanının yolu İle Değerlendirme

Serbest Rapor Sistemi

Performans Liste Sistemi

Mecburi Seçme Sistemi

DEĞERLENDİRMEDE YENİ BULUŞLAR

Değerlendirme Mülakatı

Maaş artışı için Değerlendirme.

Terfi Değerlendirilmesi

TÜRKİYE'DE PERSONEL DEĞERLENDİRİLMESİ

GİRİŞ

Personelin verimliliği ve hâl ve hareketi hakkında karar vermeyen hiç bir örgüt yoktur. Tayinler, terfiler, mükâfaatlar, cezalar ve özendiriciler kısacası personeli ve örgütü ilgilendiren her şey, ister bir şekle bağlanmış ve kayıtlara geçirilmiş veya isterse sadece amirin kafasında olsun böyle bir değerlendirilmeye dayanmaktadır.

Küçük bir örgütte, değerlendirme sisteminin kurulması hayati önemi haiz değildir. Çünkü, amir herkesin ne ve ne kadar yaptığını bizzat görmekte ve değerlendirmektedir. Fakat, geniş, kompleks ve bir çok ayrı ünitelerden meydana gelen bir organizasyonda, en büyük yönetici, örgütün gayesine ne kadar yaklaştığı ve uzaklaştığı hakkında bilgi almak mecburiyetindedir. İşte bu bilginin bir kısmı, amire, personel de.

Ferdi çalışmanın değerlendirilmesi çalışma hayatının temelidir. Değerlendirmenin mazisi insanlık hayatıyla başlar. Zamanımıza hakim büyük bürokrasilerin doğuşundan çok evvel, her insan bir diğer insanla karşılaştırılmış, karşılaştırmanın tefsirine, kıstasına ve gayesine göre değerlendirilmiştir. İnsani münasebetler, bu değerlendirilmelere göre başlamış veya kuvvetlenmiş veya bozulmuştur.

İş değerlendirilmesi, bir çalışanın, amiri veya yapılan işi bilen bir uzman tarafından sistematik olarak değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme, çok defa periyodik aralarla ve örgütün ihtiyaçlarına göre tanzim edilmiş standart formlarla yapılır. Değerlendirme formu personelin dosyasının en önemi ve devamlı muhafaza edilen bir kısımdır ve hiç olmazsa, nazariyatta, bütün terfi, nakil, cezalandırma ve aziller hep bu kayıtlara göre yapılır.

Genel olarak deyerlendirmenin üç gayesi vardır; 1. Amire, personeli hakkında vereceği kararlarda, başlıca dayanak olur. 2. Amire verimsiz elemanları eleme ve verimi artırıcı tedbirleri alma olanağı sağlar. 3. Personelin moralini yükselterek verimi artırır.

Fakat ne yazık ki, geçmişte, ara sıra ve sistematik olmayan bir şekilde veya çok defa kaydedilmeyen değerlendirilmeler idarelerin kararlarına bir mesnet olmamıştır. Esasında, bugün değerlendirilmede kullanılan bütün teknikler de evvelkilerden pek farklı değildir. Sadece, bu sistemler, bugünkü ölçü aletleriyle ölçülemeyen kişisel vasıflara rakam

kıymeti vermeye çalışırlar. Rakamla değerlendirilmeler ise çok defa, değerlendirilene, onun beşeri ve mesleki zaaf ve kudretine göre şekil alır. Netice olarak, bu sistemler, personelin çalıştığı atmosferi ve işin icabet' tiği şartları nazara almadan personeli değerlendirmeye çalışır.

Tatminkar bir değerlendirme sistemi bulmak, personel idaresinin en önemli uğraşlarından biridir. Çok basitinden çok kompleks olana kadar pek çok sistem önerilmektedir. Fakat hepsi de mükemmel ve hatasız olmaktan uzak ve daima münakaşa ve tereddütlere sebep olan sistemlerdir.

Değerlendirmenin diğer güç bir yanı da her pozisyon ve iş için başarı standartlarının tesbit edilmesidir. Bir amir, o iş için başarı standartları olmadan nasıl bir personeli değerlendirebilir? Personelin günlük, aylık ve yıllık çalışmasının memnuniyet verici veya olumsuz olmasının kriteri nedir?

Standartlar, bir programın başarı seviyesini ölçmek için konulmuş kalite ve miktar tarifleridir. Arzu edilen kalite ve değerleri tarif ve tavsif ederek standartlar, hem erişilecek gayeyi belirtirler ve hem de başarının ölçüsüdürler, örneğin, bir personel müdürü, doldurulacak bir pozisyon için aday standartları, bu vazifesinin icabettirdiği kabul edilebilir iş standardı, dilekçenin kabul zamanına ait standart, imtihan şekli ve süresine ait standartları tesbit edecektir. Bütün bu standartlar yalnız erişilecek vasıfları göstermekle kalmaz aynı zamanda başarıya varan metodları da tarif ederler.

Standartlar, bir resmi yazıyı yazmada aranan kalite gibi ya sübjektiftir veya tanzim edilen makbuz sayısında olduğu gibi objektiftir. Fakat esas gaye, mümkün olduğu kadar objektif standartlar tesbit etmektir. Aksi takdirde, değerlendirilmelere güven azalır, değerlendirme amiriden amire değişir ve hatta aynı amir çeşitli personeli çeşitli şekilde değerlendirir. Bu, doğru değerlendirim yapabilmek için sarf edilen gayretlerin en zor yanındır. (1) Şimdilik tek yapılacak şey, değerlendirme siste-

1) Standartlar hk. daha fazla bilgi almak için şu yazıya bakınız; Özmet Selahattin, İdarenin Geliştirilmesinde Modern Yöntemler, Amme İdaresi Dergisi, Cilt I Sayı 3-4, 1963, S, 39 54.

mini bulma çalışmalarına, çalışanları da iştirak ettirmektir. Bu şekilde, belki yine mükemmel olmayacaktır, ama hiç olmazsa çalışanlar, kendilerini değerlendirecek usullerin bulunmasına yardım edeceklerdir. (2)

Şimdiye kadar, personel değerlendirilmesi hakkında genel bir malûmat vermeye çalıştık. Bundan sonra, son zamanlardaki tatbikat ve buluşlardan bahsedeceğiz.

DEĞERLENDİRMEDE SON TEMAYÜLER

Son zamanlarda kullanılmaya başlanan personel değerlendirmesinde şu hususlar açıkça görülmektedir:

1. Örgüt ve örgüt atmosferinin önemi:

Bugün değerlendirmenin içinde yapıldığı örgüte ve onun kurallarına daha fazla bir önem verilmektedir. Teşkilâtın kuruluş ve gayesi üzerindeki düşüncelerin birleştirilmesine, prensiplerin tesbitine ve örgüt siyasetinin oluşumuna özel bir itina gösterilmektedir.

2. Gayenin sık sık gözden geçirilmesi:

Değerlendirme amacı zamana, şartlara ve örgütlere göre değişeceği cihetle, değerlendirme prosetürü de değerlendirmeden güdülen gayeye göre sık sık gözden geçirilmektedir. Basit bir usûlün, yönetimin istediği her şeyi verip vermediği münakaşa edilmelidir. Basit ve tek bir form, çok gayeli bir değerlendirme prosetürü ile her insani derdi halledecek bir tonik kadar bazan faydalıdır.

3. İşe (Performance) önem vermek:

Bugün yeni ve modern örgütlerde personelin beşeri vasıflarını değerlendirmeden ziyade onun çalışması değerlendirilmektedir.

2) O. Glenn Stahl, Puplic Personel Administiration, New York, Harper Row, Publishers, 1971, S. 192.

4. Personeli bir bütün olarak ele almak:

Gittikçe yayılan bir diğer temayül de, insani genel olarak bütün vasıflarıyla değerlendirmedir. Bu görüşte, personelin bugün için yaptığı iş önemli değildir; şahsın kapasitesi, keşfedilen veya edilemeyen kaabiliyetleri, gelecek için verdiği umutlar ve mevcut kadrolar için uygunluğu araştırılmaktadır.

5. Atmosfer yaratılmasına önem vermek:

Basite indirerek diyebilir ki değerlendirme, ne bir kontrol aracıdır ve ne de çalışanları idare vasıtasıdır; o, öyle bir örgütsel atmosfer yaratmalı ki ondan hem yönetim ve hem de çalışanlar memnun olsunlar.

6. Çalışanların iştirakine önem vermek:

Çalışanların iştiraki, anlayışı ve kabulü olmadığı müddetçe değerlendirme usûlleri kıymetsizdir. Biraz daha ilericiler, değerlendirmenin başından sonuna kadar amir ve personelin değerlendirme ameliyesini, paylaşmasını müdafaa etmektedirler. Hatta, İştirakçi Görüş, kendilerinin muvaffakiyet ve muvaffakiyetsizliğini ortaya koyacak başarı standartlarının personelce tesbit edilmesini istemektedir.

7. Personele, değerlendirilmenin sonucu bildirilmelidir:

Son zamanlara kadar, değerlendirilmenin sonucu çok gizli bir rapor olarak kabul edilmiş ve kasalarda saklanmıştı. Söylemeye lüzum yoktur ki böyle bir tutum, değerlendirilmeyi, işi verimleştirecek bir araç olmaktan çıkaracaktır. Onun için, değerlendirme raporlarının özü çalışana bildirilmelidir ki o da nerede olduğunu bilebilsin.

SON BAZI DEĞERLENDİRME METODLARI

Samimi olarak ifade edilmelidir ki, geçmişte kullanılan değerlendirme ve raporlama sistemleri, hakikatleri ifade etmekten ve personelin verimliliğine tesir etmekten çok uzaktır. Onların bir kısmı artık tarihe

mal olmuş olmakla beraber bir zamanlara hakim olmuş metodlar olarak sathi de olsa burada inceliyeceğiz. Bugün, özel ve amme örgütlerinde kullanılan yüzlerce değerlendirme plan ve sistemi bulunmaktadır. Bütün bu sistemleri birkaç grupta toplayacak bir sınıflandırma yapılması çok zordur. Fakat, sırf mantık açısından yapılacak bir sınıflandırma tetkik bakımından faydalı olacaktır. Tamamiyle sunma kolaylığı bakımından üçe ayıran Prof. Felix Lopez'in ayırımını, ⁽³⁾ biz de kabul ederek, değerlendirme sistemlerini 3 ana gruba ayıracağız;

1. işin mahiyet ve vasıflarına göre değerlendirme. Bu usûlde personel, işin yapılışına göre tesbit edilmiş bazı hususlara cevap verilerek değerlendirilir.
2. iş mukayesesi üzerine değerlendirme. Bu gruba giren sistemlerde, personel, verimliliğine göre en iyisinden en kötüsüne doğru sıralanır.
3. Tasviri değerlendirme. Bu grup sistemlerde, performansın her elemerti geniş bir şekilde tasvir edilmektedir.

Şimdi bunları derinliğine sırayla inceleyelim.

İşin Mahiyet Ve Hususiyetlerine Göre Değerlendirme (Performance Trait **Procedures**)

Bu sistemde, iş, birbirinden ayrılabilen genel vasıflara göre ana guruplara ve her gurup da kendi içinde tekrar parçalara ayrılır. Her ana guruptaki sorular, ifadeler, amire, personelin o vasıflara ne kadar sahip olduğunu gösterir. Bu sistem ana gurubun «devamlılık» veya «tek- teklik» esası üzerinden iki kısma ayrılır.

Devamlı Değerlendirme Sistemi

Tek-teklik sistem, amire, iki veya daha fazla kategori içinde personeli karakterize edecek, muvaffakiyet veya kaabiliyet derecesini gösterecek sorular getirir. Devamlılık sisteminde, aynı grup sorular olmasına rağmen, soruların karşısına baştan sona kadar devam eden kolona de-

3) Felix M. Lopez, Evaluating Employee Perfonnance, Chicago, Public Personnel Association, 1968, S. 189.

ğerlendirmesini yazacak imkân verilmiştir. Bu değerlendirme; 1. Ya 1 den 10 a kadar rakam yazarak 2. Veya «fevkalade» den «zayıf»a kadar bazı tasviri sıfatlar yazarak 3. Veya, örneğin «işi yapar» veya «herkes tarafından sevilir» gibi ferdi vasıfları derecelendirerek yapılır.

Tek-Teklik Değerlendirme Sistemi

İlk sistemlerden olan bu Evet/Hayır tip değerlendirme kullanılması kolay, tanzimi basit ve amir için eğitim istemediğinden hala geniş bir şekilde kullanılmaktadır. Bu tip değerlendirme formu 6 veya daha fazla genel kısma ayrılır ve amir personelin durumuna göre her kısımdaki vasıfları müsbet veya menfi olacak şekilde cevaplandırır.

Bu Evet/Hayır tipi değerlendirme varakaları bazı kusurları haizdir;

1. Bu sistem, personelin hâl ve hareketi itibarıyla birbirinden ayrı kategorilere ayrılacağı varsayımıyla hareket etmektedir. Örneğin, «işin miktarı» sorusuna bu tip bir değerlendirme varakasında cevap verilirken bu sistem, 2 tip personel kabul eder; tatminkâr iş yapan personel veya tatminkâr iş yapmayan personel. Bu varsayım, zeka, reaksiyon zamanı veya şekli gibi beşeri vasıflardaki ayrılıklar ile ihtilâf halinde değildir. Bu tip değerlendirme formu doldurulurken, amir, akimdan, «yapılan iş benim «Evet» demem için kâfi midir?» sorusunu sormalı ve cevabını vermelidir. Yalnız, karar, amirin kafasındaki standartlara göre verileceğinden, evet/hayır arasındaki dönüm noktası amirden amire göre değişecektir.
2. Bu Evet/Hayır değerlendirmelerinde, formdaki her vasıf, ilgili olduğu her şeyi tam ihata eden bir vasıf olarak kabul edilir. Örneğin, «Vazifeye devamlılığı» vasfını cevaplandırırken, amir yeni bir zorlukla karşılaşır; bir personel çok nadir olarak vazifesine gelmez ama devamlı geç gelen olabilir; biri, sık sık işe gelmez ama geldiğinde de daima zamanında gelir veya değerlendirme formunun doldurulacağı sıralarda bir hastalık dolayısıyla sık sık işine gelmeyebilir. Bütün bu şartlar altında amir, hakkaniyetle personeli değerlendirmede ve bu soruya gereken cevabı verebilmekte zorluk çekecektir.

Evet/Hayır sistemine göre düzenlenmiş pek az değerlendirme formu çeşidi vardır. Fakat, prensiplerini kavradıktan sonra 3, 4, 5 veya daha çok gruplara ayrılmış formlar tanzim etmek mümkündür. Bir örnek verebilmek için Amerika Birleşik Devletlerinde Omaha Belediyesi itfaiye teşkilâtında kullanılan bu tip bir form Şekil 1 de gösterilmiştir. Tetkik edildiğinde görüleceği üzere, itfaiye teşkilâtında işler, birbirinden ayrı 7 ana guruba ayrılmış ve her ana gurupta yanılmaları ve güçlükleri azaltmak için tekrar parçaları ayrılmıştır.

Grafik Değerlendirme Sistemi

Bu sistem, personelin hâl ve hareketine, işin önemli vasıflarına göre sorulmuş sorulara, amirin, o personelin durumuna uygun kısmına X işareti koymasına kullanılır. Şekil 2 deki örnek, bir belediyede kullanılan bu tip bir değerlendirme varakasını göstermektedir. Sorulan durumların altında ilâveten açıklayıcı bazı bilgiler vermekle, bu sistem, karşılaşılan güçlükleri azaltmaya çalışmaktadır. Şekil 2 deki çizginin üzerindeki sıfatlar değerlendirmeyi, altındaki izahlar da bu sıfatları açıklamaktadır. (4)

Bu sistem, tesis kolaylığı, kolayca anlaşılması ve amire kanaatini açıkça açıklama imkânı verdiğinden dolayı avantajlara sahiptir. Sistemin başlıca zayıflığı, genel vasıf ve kişisel özelliklerin standart normlara bağlanamaması ve bunların her amir için ayrı ayrı mana ifade etmesidir. Ayrıca, bu sistem, amirin haksız teveccühünü ve yanlış değerlendirmesini pek az azaltır. Bu usulün muvaffakiyetle kullanılmasında amir.

4) Probst bu metodu kısımlara ayırır. Onların biri Düşey Grafik değerlendirmedir. Bu sistemde, düşey bir düzen içinde tasviri ifadelerden teşekkül eden bloklar vardır, örneğin :

Teşebbüs kaabiliyeti

a. Genel olarak çok fazla veya çek az	☐	☐	☐
b. Ekseriya çok fazla veya çok az	☐	☐	☐
c. Genel olarak normal şekilde	☐	☐	☐
d Normalden fazla	☐	☐	☐
c. Daima yüksek miktarda	☐	☐	☐

Hiyerarşik 3 amir, sağ taraftaki kendilerine mahsus personelin durumuna uyan ifadenin karşısındaki kutuyu işaretler.

John B. Probst, Measuring and Rating Employee Value, New York, The Ronald Press Company, 1947, S. 12.

**İTFAİYE TEŞKİLÂTI
PERSONEL TERFİ PROGRAMI
İŞ DEĞERLENDİRME RAPORU**

(Personelin ismi)

(Tarih)

den

(Pozisyon)

(Değerlendirilme müddeti)

Her soruyu değerlendiriniz.

+ Kuvvetli

V Normal

— Zayıf

İşaretlerini koyunuz.

	Fevkalâde
	Çok iyi
	Normal Üstü
	Normal
	Öğrenmeye ihtiyacı var

1 — İSTASYON ÇALIŞMASI ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- ☐ Çalışma saatlerine dikkati
- ☐ Takım çalışması
- ☐ Daireye bakımı
- ☐ Alet ve edavata bakımı
- ☐ Emniyet tedbirlerine riyeti
- ☐ Vazifeye devamı

2 — TALİM VE EĞİTİM ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- ☐ Basit talim ve eğitim hakkındaki bilgisi
- ☐ Standart aletleri kullanışı
- ☐ Alet ve edevatı kullanma ve bakımı
- ☐ Zihni çabukluk
- ☐ Takım çalışması
- ☐ Emniyet tedbirlerine riyeti
- ☐ Otomatik cihazlar hk. bilgisi

ilâve olarak personelin kuvvetli ve zayıf durumlarını izah için bu boşluğu kullanınız. Kanaatinıza esas olan hadiselerden örnekler veriniz, ilerlemesi için teklifleriniz nelerdir?

Şekil:1

3 — ACİL DURUMLAR ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- ☐ Duruma uyumu
- ☐ Emirlere uyumu
- ☐ Standart tekniği kullanışı
- ☐ Takım çalışması
- ☐ Ateş içindeki soğukkanlılığı
- ☐ Duman ve ısıya dayanma kabiliyeti

4 — HALK İLE TEMASI ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- ☐ Harici görünüşü
- ☐ Halk ile toplantısı ve onlarla olan ilişkisi
- ☐ Genel olarak halk ile teması
- ☐ Halk ile ilişkiler dairesi ile işbirliği

5 — YANGIN ÖNLENMESİ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- ☐ Talimatların tatbiki
- ☐ Doğru kontrol
- ☐ Raporların hazırlanışı
- ☐ Halkın eğitilmesi
- ☐ Eksikliklerin takibi
- ☐ Yangın ile ilgili talimatları anlaması

6 — AMİRLİK KAABİLİYETİ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- ☐ Planlama ve icra kabiliyeti
- ☐ Öğretme kabiliyeti
- ☐ Öğretme kabiliyeti
- ☐ Disiplin tesis kabiliyeti
- ☐ Personelin işini değerlendirme kabiliyeti
- ☐ **Liderlik vasfı**
- ☐ **Karar verme kabiliyeti**
- ☐ **Raporları ve kayıtları hazırlama kaab.**
- ☐ **Sempatikliği, cana yakınlığı**

7 — GENEL DEĞERLENDİRME

- ☐ Mezun olduğu okul
- ☐ Meslekteki kıdemi

DOLDURAN AMİRİN İMZASI

Bu rapor, benim bilğim ve müşahdeme istinaden hazırlanmıştır. Personelimin işi hakkında en doğru kanaatimi ihtiva eder.

Adı ve Soyadı	Tarih
---------------	-------

Rapor muhteviyatım
Konuşan personel ile

Adı ve Soyadı	Tarih
---------------	-------

Bu rapor benimle münakaşa edilmiştir.

Personelin
adı ve soyadı Tarih
ve imzası

PERSONEL TERFİ RAPORU

Şekil : 2

(Personelin ismi)	(Pozisyonu)		(Tahsil durumu)	
1 — LİDERLİK				
Memnun edici	Ortanın	Ortanın		
Değil	☐ Altında	☐ Orta	☐ üstü	☐ Fevkalâde
Liderlik ve hürmet tesisinden yol'un	Bazı liderlik ve saygı vasıflarından yoksun	Liderlik vasıfları var	İyi lider ve personeli tarafından da takdir edilir	Üstün liderlik vasıfları var ve personeli çok saygı duyar
2 — GÜVENEBİLİRLİK				
☐	☐	☐	☐	☐
Devamlı kontrol ister, talimatları takipte zorluk çıkarır	Kontrol edilmelidir, daima emirleri takip etmez	Normal kontrol kâfidir	Genel olarak güvenilebilir	Güvenilir, pek az kontrol ister
3 — ÇALIŞMA HIRSI				
☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma hırsı yok	Fazla olmamakla beraber çalışmak ister	Normal çalışma arzusu vardır, bazen hızlanır	İşini sever ve hırsa çalışır	İşini çok sever, hırslıdır
4 — OKULUN PRENSİP VE KARARLARINA KARŞI TUTUMU				
☐	☐	☐	☐	☐
Devamlı olarak okul prensiplerinden şikâyet eder	Genel olarak okul prensiplerini kabul eder, fakat ı ikna etmek lâzım	Genel olarak okul prensiplerini kabul eder	İsteyerek prensip ve kararları kabul eder	Okulun kararlarının sempatisini ve samimi takipçisidir
5 — AMİRE KARŞI TUTUMU				
☐	☐	☐	☐	☐
Kontrol edilirse darılır	Daima yapıcı kontrolü kabul etmez	Kontrolü normal bir vazife kabul eder	Yapıcı tenkit ve teklifleri isteyerek kabul eder	Amirin yardımına müteşekkirdir

6 — ARKADAŞLARINA KARŞI TUTUMU

☐	☐	☐	☐	☐
Egoist, kıskanç, kusur bulur, iş birliği yapmaz	İşbirliği ve dayanışma yapmaz, diğerleriyle çok zaman küstür	Diğerleriyle pek sürtüşmesi olmaz	Dostça ve yardım hissiyle arkadaşlarıyla müşterek çalışır	Diğerlerine yardım ve işbirliği için çırpınır

7 — ŞAHSI GÖRÜNÜŞÜ

☐	☐	☐	☐	☐
Eski elbiseler giyer, hırpani bir görünüştedir.	Elbisenin görünüş ve temizliğinde dikkatsizdir.	Genel olarak temiz elbise giyer, orta görünüştedir.	Temiz, düzgün elbise, giyer, cazip görünüştedir.	Temiz ve düzgün elbise giyer, ışıltılı görünüştedir.

8 — SAĞLIK DURUMU

☐	☐	☐	☐	☐
İşi hakkıyla yapacak sıhhati yok.	Genel olarak yaş ve sağlık durumundan yavaş ve yorgun. Ekseriya hasta ve bitik.	Yanılmadan işin yarısını yapabilir.	Sıhhati iyi, nadiren hasta ve kolayca yorulmaz.	Fazla aktif, sağlam, nadiren hasta.

9 — GIDA HAZIRLAMA

☐	☐	☐	☐	☐
Yemeğin tadı ve görünüşüne hiç dikkat etmez.	Sadece yemek hazırlar.	Lezzetli ve cazip yemek hazırlar.	Çok iyi.	Fevkalâde.

10 — TERTİP VE İNTİZAM

☐	☐	☐	☐	☐
Kiler ve mutfak temizlik tertibi iyi değil.	Sık sık intizam ve temizliğin devamını ihmal eder.	Genel olarak mutfak ve kileri temiz ve düzgün tutar.	Kiler ve mutfak nadiren kirli ve düzensizdir.	Daima temiz ve tertiplidir.

rin değerlendirme varakasını nasıl kullanacağı hususunda yapılacak eğitimin büyük faydası olmaktadır.

Tasviri Değerlendirme Sistemi

En geliştirilmiş değerlendirme sistemlerinden biridir. Bu sistemde de gerek kişisel özelliklere gerekse işin hususiyetine göre genel vasıflar birbiri peşisıra sıralanır. Fakat her sorulan hususun altında kısa açıklamalar, izahlar vardır. Bu sistemde, sorulan hususlara rakamla değerlendirme verilmez.

Bu metod, grafik değerlendirme sisteminin sahip olduğu avantajlara sahip olduğu gibi objektif tarifler getirerek amire taktire müstenid pek az şey bıraktığından yeni faydalar getirmektedir. İdeal olarak, bu sistemde, amir teferruatla yazılmış paragrafları okur ve en münasibine (X) işaretini koyar. Bu sistem, amirin bütün paragrafları okumasını gerektirir. Fakat, bütün bu avantaj ve gayretlerine rağmen bu sistem de amirin şahsi teveccühlerini, sosyal tazyiki ve diğer metod hatalarını tamamiye ortadan kaldıramaz.

Şimdiye kadar izah edilen işin mahiyet ve hususiyetine göre tanzim edilmiş değerlendirme sistemleri, tertip kolaylığı, basitliği, kolay tatbiki dolayısıyla en yaygın olan sistemdir. Fakat, bilerek veya bilmeyerek yapılan hatalar, amirin sevgisi dolayısıyla vaki sapmalar, personel idaresini başka sistemler aramaya sevketmiştir.

İş Mukayese Sistemleri

(Performance Comparison Procedures)

Personel idaresinde otorite ve öncülerden olan Walter Bil Scott bu metodu bulmuş ve geliştirmiştir. (5) Birinci dünya savaşından önceki yıllarda, sahibi olduğu araştırma bürosunda «adam adama mukayese» diye adlandırdığı bu sistemi buldu. Sonra Amerika Birleşik Devletlerinde Ordu Personel Sınıflandırma Komitesi Direktörü olduğu zamanda, bu sistemi, ordu personelinin ehliyetini değerlendirme metodu olarak tav-

5) Lewshe, C. K. Hephart, N. C., and Mc Cormick, E. J. The Paired comparison technique for rating performance of employees, Journal of Applied pyscho- logy, Vol. 33, No. 2, 1959,

sif etti. Onun için bu sistem, çok defa bir ordu sistemi olarak bilinir. Bu sistemin 3 ayrı değişik şekli vardır; basit sıralama, ikilemeli mukayese ve mecburi ayırma.

Basit Sıralama Sistemi

Bu sistemde, bir grup memur, ehliyetlerine göre en iyisinden en kötüsüne kadar sıralanır. Genel bir değerlendirme yapıldığında, bütün çalışanlar, «başkası ile çalışabilme kaabiliyeti», «yeni fikirleri kabullenme istidadı» gibi faktörlere göre sıralanırlar. Bu sisteme göre tanzim edilmiş bir değerlendirme raporu Şekil 3 te gösterilmiştir.

Bu sistem, iki tali sisteme ayrılmaktadır; 1. Sıralayarak değerlendirme, 2. Grup değerlendirmesi.

Sıralayarak Değerlendirme :

Bu sistemde, mukayese edilebilir bir grup insan, iş verimi, iş potansiyeli ve diğer karakteristiklerine göre sıralanır. Değerlendirme yapacak amir, değerlendirilecek personelin listesine bakar ve bunlardan en iyisini, değerlendirme raporundaki «1. en iyisi» sütununun karşısına yazar. Sonra, geri kalanların içinde en kötü olanını bulur ve onun ismini de raporun «1. en kötüsü» sütununa yazar. Sonra, listede kalan isimlerden yine en iyisini bulur ve onun ismini rapordaki «2. sonra en iyisi» sütununa yazar, geri kalanın içinde en kötüsünü bulur ve onun ismini «2. sonra en kötüsü» sütununa yazar. Bu düşünce ve sıralama listedeki bütün isimler bitinceye kadar devam edilir. Neticede, bu bir grup insan, en iyisinden en kötüsüne doğru sıralanmıştır.

Bu metodla, genel değerlendirmenin mahzurlarından kaçınma ve vazifenin ifasında önemli olan ve olmayan kalite üzerinde durmak gibi gayeler güdülmektedir. Amir, beraberinde çalıştığı kimseleri bildiği bütün vasıflarına göre en iyi ve en kötü olarak dereceleme kolaylığına sahiptir. Bu sistemin bütün dikkati işten ziyade vasıflar üzerinde toplaması, vasıfları genel bir şekilde alması ve amir tarafından emsal alınan ölçülerin diğer personelle mukayese edilememesi gibi eksiklik ve zayıflıkları vardır.

Grup Değerlendirilmesi :

Bu sistemde, her biri, ehliyet ve kapasitenin bir seviyesini göstermek üzere 3-8 grup yapılır. Amir, personeli haiz olduğu vasıflara göre

DEĞERLENDİRME RAPORU

Başlamadan evvel talimatları iyice okuyunuz.

Tarih Örgütü Amirin adı

Personelin adı ve soyadı

Değerlendirilen personel

**Bu boşluğa bîrşey
yazmayınız.**

.....	1. En iyi	
.....	2. Sonra en iyi	
.....	3. Ondan sonra en iyi	
.....	4.	
.....	3. Ondan sonra en	
.....	kötüsü	
.....	2. Sonra en kötüsü	
.....	1. En kötüsü	

bu guruplardan birine koyar. Scott sisteminde, 5 grup tesis edilmiş ve her guruptan bu gurubu temsil edecek bir personel seçilmiştir. Sonra, amir, değerlendirecek personeli bu beş tipik adamla mukayese edip eşini bulduktan sonra, o personeli ait olduğu guruba yazar. Bu sistem, genel sıralama sisteminin dezavantajlarına ilâveten, guruplar arasında seçilecek hattın subjektifliği gibi mahzurlara da haizdir.

İkilemeli Mukayese Sistemi

Basit sıralama sisteminin en son şekli olan bu sistemde, bir personel diğer bir personelle bir kart üzerinde ikileştirilmektedir. Bu sistemi kullanan bir örgütte büyük bir kart yığını olmaktadır. Örneğin, 10 personel bulunan bir örgütte 45 kart, 30 personel kullanan bir örgütte 435 kart bulunacaktır.

Amir, değerlendirme sırasında bu kartları önüne alır ve her kartta iki isim bulunduğundan, bu iki şahıstan hangisinin işi daha iyi yaptığını düşünür ve yapının karşısına bir X işareti koyar. Bütün bu kartların değerlendirmesi bittikten sonra, personel en fazla X alandan en az alana doğru sıralanır.

M. Lawshe ve arkadaşları (6); bu sistemin en emin değerlendirme sistemi olduğunu iddia etmişlerdir. Bu metot, aynı personel üzerinde değişik amirler tarafından değişik günlerde tatbik edilmiş bulunan neticeler birbirine çok yakın olmuştur. İlâveten, harcanan zamanın da pek fazla olmadığı iddia edilmiştir. Fakat, pek çok amirler bu metodun, geniş personeli olan bir örgütte çok güçlüklerle tatbik edilebileceğini ve çok zaman sarfını gerektireceğini iddia etmişlerdir.

Mecburi Ayırma Sistemi

Bu sistemde personel, sahip oldukları ehliyet ve vasıflara göre guruplara sokulmaktadır. Örneğin, yapılan işin hacmi ve kalitesine göre iş, 5 guruba ayrılır. Bu guruplardan biri en yüksek performansı, diğeri en kötü performansı ifade eder, diğer 3 gurup da bu iki kutun arasında ver alır. Amir, emrindeki personeli muayyen bir nisbet dahilinde, örneğin, % 10 en yüksek performansa, % 20 ondan sonraki performansa, % 40

orta guruba, % 20 en fenadan evvel gelen guruba ve % 10 en kötü performansa ayırmak zorundadır.

Bu sistemin faydası, sempati hatalarını kaldırması ve grup mukayesesine imkân vermesidir. Bu metottan istifade ederken, «Fevkâlade» yahut «Tesirsiz» gibi guruplar altına konulacak izahlardan kaçınılmalıdır. Bu metodun izahı ve kullanılması ve birbirine yakın işlerin mukayese kolaylığı yanında bazı önemli problemleri de beraberinde taşıması vardır ki, onun için bilhassa küçük bir personel gurubunu veya profesyonel bir gurubu değerlendirirken dikkatli olmak lâzımdır.

Genel olarak, iş mukayese değerlendirme sistemlerinin 3 zorluğu vardır;

1. Usandırıcıdır. 15 personelden daha fazlasını bu şekilde değerlendirme amir için büyük bir iş olmuştur.

2. Şaşırtıcıdır. Ehliyetteki farklılıkların önemi sıralamadaki çeşitli noktalara eşit değildir.

3. Bu sistem, yeter performans hakkında birşey söylemez. Çünkü bu sistem kabul edilebilir minimum iş seviyesini göstermez. Hiç kimse, en üstün ve en kötü işçinin yaptığı hakkında birşey söyleyemez. Yalnız, personel diğer bir personele göre değerlendirilir.

Performans Tanımlama Yolu ile Değerlendirme (Performance Description Procedure)

Geçen sayfalarda anlatılan sistemlerin tatminkâr olmayışı, başka sistemlerin bulunmasına yol açmıştır. Bu gayretler pek çok çeşitli olmasına rağmen genel olarak hepsi, performansı değerlendirmeden ziyade onu tasvir etmeye çalışırlar. Bu yeni sistemler, tamamiyle açık bir rapordan, talimatlı raporlara kadar pek çok çeşidi içine almaktadır.

Serbest Rapor Sistemi

Bazı otoritler, amirin kendi stil ve üslubu ile personeli anlatan raporların en iyi değerlendirme sistemi olduğunu iddia etmektedirler. Bu sistemde, değerlendirme raporları düz bir kâğıttan pek fazla bir şey ihtiva etmezler. Yalnız, amire, iyi ve kötü performansın hususiyetleri, istenilen iş hacmi gibi bazı önemli ipuçları verilir.

Bu görüş sahipleri kabul ederler ki eğer amir kendi bildiğine, serbestçe memurunu değerlendirirse, iltimas, sosyal tazyik gibi hatalardan kurtulur ve çok defa kanaatim müşahhas hadiseler üzerine dayandırır.

Bu sistem cazipliği yanında bazı güçlüklerle de sahiptir; ilk önce zaman israfı vardır. Sonra, amir, kendisine göre önemli fakat hakikatte önemli olmayan hususlara göre değerlendirme yapar. Hatta, değerlendirme raporu çok iyi yapılmış olsa dahi onu özetlemek ve mukayeseye imkân verebilmek için rakamlamak gayet zor olacaktır.

Performans Liste Sistemi

Bu metod Psikolog Thurstone tarafından inkişaf ettirilmiştir. Bu sistemde, iş ve kişisel hususiyetlere göre tertip edilmiş ifadeler birbiri sıra dizilir. Amir, personeli değerlendirirken, bu bir seri ifadelerden personele uyanları işaretler. Değerlendirme raporunda kaç tane hususiyet olacağı hakkında kesin bir tahdit yoktur. Fakat sayıları, muhakkak personeli kâfi derecede aydınlatacak kadar olmalıdır. Bazı, personel mütehassısları, 7 değerlendirme formunda, «Genel mesleki bilgi», «Çalışkanlık», «Teşebbüs fikri», «Güvenebilirlik» ve «Verilen vazifeye ehliyeti» gibi sorular bulunmasını şart koşar. Personelin sonuç değerlendirmesi, amir tarafından yapılan işaretlerin genel toplamı olan sayıdır.

Bu sistemin ilki ve en çok kullanılanı, 1920 de Prof. Probst tarafından inkişaf ettirilmiştir (8). Probst Değerlendirme Raporu, değerlendirilecek personelin sınıfına göre 6 değişik şekildedir. Her çeşit rapor, objektif olarak değerlendirebilecek takribi 100 tane karakteristikleri ve kişisel özellikleri ihtiva eder. Bu tip bir değerlendirme raporunun örnekleri şekil 4 ve 5 te gösterilmiştir. Hiyerarşi bakımından birbirini takip eden 3 amir, her biri kendine ait sütundaki yerlerini, değerlendirilen personelin durumuna uyan ifadelerin karşısını işaretler. Bundan sonra, personel dairesi, aldığı bu raporları değerlendirir ve konulan (X) sayısına göre bu sayının karşısı olan ve Prof. Probst tarafından bulunan bir esasa göre rakam değerini yazar. Örneğin, 100 sualli bir raporda or-

7) Margaret A. Howell, Didney H. Newman, Narrative and check-off evaluations of employee performance, Public Personnel Review, July 1971 S. 148-150.
John B. Probst, Masuring and Rating Employee Value, The Ronald Press Comp. 1947, S. 3340.

lalama olarak 80 suale (X) işareti konulmuşsa ve bunun değeri rakam olarak 10 üzerinden 8 ise, bu değerlendirme raporunun değeri 8 demektir.

Bu sistem, şahsi kayırmayı azaltmakta ve muhtelif iş guruplarındaki personel arasında mukayese imkânını vermektedir. Çünkü değerlendirme yalnız performans üzerinde değil, işe ve şahsa ait pek çok hususlar üzerinde yapılmaktadır ve rapordaki sorular işle ve şahısla sıkı sıkıya bağlı ifadelerdir. Ayrıca bu sistem, diğer sistemlerden farkı olarak amir ve memur arasında değerlendirmeyi münakaşa etme imkânını vermektedir.

Bu sistem de bazı eksikliklerle doludur; ilk önce, her biri başlı başına bir mana taşıyan ifadeleri tesbit etmek zor ve zaman alıcıdır. Sonra, tek teklik değerlendirme sisteminin haiz olduğu zorlukları haizdir. Bilhassa, ifadeler müphem olduğu zaman zorluk daha çok hissedilir. Üçüncüsü, hataların çoğu tasviri ifadelerin kısalığından neşet eder. Bu kısalık, müphemiyet ve genellik doğurur. Eğer, cümleler uzunsa bu defa da zaman mefhumu işe karışır. Nihayet, son olarak, bu sistem bazı amirler tarafından yanlış anlaşılabilir ve fazla kompleks olabilir. Bütün bunlara rağmen bu sistem, memur değerlendirmenin en iyi vasıflarına sahiptir.

Mecburi Seçme Sistemi

Bu sistem, ikinci cihan harbi sırasında ordu tarafından kullanılmış ve inkişaf ettirilmiştir. Sonraları, Hava Kuvvetlerinde Karayolları Kontrol Polisinde, polislerde, mühendislerde, öğretmenlerde liderlik, amirlik vasıfları ve memur davranışlarını ölçmek için kullanılmıştır.

Bu sistem, amir iltimasını ortadan kaldırmak ve hakiki bir değerlendirme yapmak için tertip edilmiştir. Bu sistemde, amire, iki grup ifade sunulur ki bunlardan birisi değerlendirilen memura en az, diğeri de en çok uyar.

Bu sistem, adam kayırmayı azaltır. Çalışmalar göstermiştir ki bu sistem, oldukça güvenilirlik ve geçerliğe sahiptir. Fakat, diğer taraftan, bir örgütte çalışan her grup memur için uygun ifadeler, sıfatlar bulmak

PRGBST ÇALIŞMA RAPORU
Genel Form

Değerlendirme Notu	6 aylık müddet için (Başlangıç ve bitiş tarihi) /.....	Personelin adı
		Pozisyonu

Örgütü

TALİMAT

Bu form, yukarıda adı geçen personelin çalışmasını değerlendirmek için doldurulacaktır. Form, 6 aylık çalışmayı kapsamaktadır.

Raporun sol tarafındaki kutuya, kutunun karşısındaki ifade tam manasıyla personele uyuyor veya onu tamamiyle tasvir ediyorsa bir X işareti koyunuz. Katiyen, tahmin ve zan üzerine hareket etmeyiniz. Eğer, rapordaki ifadeye, vasıflara, hususiyetlere personelin sahip olup olmadığına tamamen emin değilseniz, o satırın karşısındaki kutuyu boş bırakınız. Bütün soru ve ifadeleri işaretlemek mecburiyetinde değilsiniz. Bir şahıs için 25 veya daha fazla işaret koyabiliyorsanız mesele yoktur. Eğer bir düzineden fazla işaret koymakta zorluk çekiyorsanız personeli tanıtacak ifadeleri kendiniz

Şekil : 4

kullanınız. X işaretini kutunun içine yapınız. İfadelerin hiç bir kelimesini değiştirmeyiniz.

Mümkün olduğu yerde, bu form 3 amir tarafından ayrı ayrı doldurulacaktır. En yakın amiri, kutulardan en soldakini, ondan sonraki amir ortadakini ve en büyük amir en sondakini işaretleyecektir. Bazı ifadeler, örneğin, «İyi bir teknik öğretici» veya «Acil hallerde iyi bir amir» gibi ifadeler özel pozisyonlar için önemli ve arzu ediliyorsa düşünülmelidir.

KUTU 1

Bu müddet zarfında kaç gün gelmedi
(Vazife sırasındaki sakatlanmalar ile senelik izin günleri dahil edilmez)

a. ÜCRETLİ HASTALIKGün
b. ÜCRETSİZ HASTALIKGün
c. ÜCRETLİ-ÜCRETSİZGün
Gün(Şahsi sebeplerle)
d. İZİNSİZGün
e. İşten el çekirme, tutuklama, ceza
v.s. sebeplerle gelmediği günler
varsa gün adedi ve sebebini yazınız
.....

KUTU 2

Yalnız bir kutuyu işaretleyiniz		
1	2	3
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

Ekseriya geç gelir.	Sadece bir ifadeyi işaretleyiniz.
Daima geç gelir.	
Geç gelir. (Hemen hemen yarısı)	
Daima zamanında gelir.	
Katiyen geç kalmaz.	

☐	☐	☐	Sadece birini işaretleyiniz.
☐	☐	☐	
☐	☐	☐	
☐	☐	☐	
☐	☐	☐	
☐	☐	☐	

Hemen hemen daima işi mesaiden evvel bırakır.	Sadece birini işaretleyiniz.
Genel olarak işi mesaiden evvel bırakır.	
Ekseriya işi mesaiden evvel bırakır.	
Saatine sık sık bakar.	
Ara sıra işi mesaiden evvel bırakır.	
Asla işi mesaiden evvel bırakmaz.	

Yalnız bir kutuyu işaretleyiniz		
1	2	3
☐	☐	☐ Tembel
☐	☐	☐ Yavaş
☐	☐	☐ İş için çok yaşlı
☐	☐	☐ Çabuk ve aktif
☐	☐	☐ Küçük fiziki eksiklikleri var
☐	☐	☐ Ciddi fiziki eksiklikleri var
☐	☐	☐ Alakasız
☐	☐	☐ Çok konuşur
☐	☐	☐ Sözünü sakınmaz
☐	☐	☐ Kendini çok düşünür
☐	☐	☐ İyi bir ekip elemanı
☐	☐	☐ Kötü bir ekip elemanı
☐	☐	☐ Teklif ve tenkitlerden gücenir
☐	☐	☐ Diğerleriyle çalışırken muhalefet eder
☐	☐	☐ Ekseriye fazlaca inceler
☐	☐	☐ Daima neşeli ve memnundur
☐	☐	☐ Çok kibar ve naziktir
☐	☐	☐ Lüzumlu dayanıklılıktan yoksundur
☐	☐	☐ Ekseriya gayrimemnundur
☐	☐	☐ Ekseriya sızlanır ve şikâyet eder
☐	☐	☐ Kararları zayıftır
☐	☐	☐ Ekseriya iyi karar verir
☐	☐	☐ Genel olarak iyi karar verir
☐	☐	☐ Daima iyi karar verir
☐	☐	☐ İş bölümünü iyi yapmaz
☐	☐	☐ Genel olarak kolay iş arar
☐	☐	☐ Genel olarak ne yapacağı söylenmelidir
☐	☐	☐ Genel olarak işi biraz geciktirir
☐	☐	☐ Ekseriya teşvik ister
☐	☐	☐ Daima işi zamanından önce bitirir
☐	☐	☐ İş verimi çok yüksekti*
☐	☐	☐ Devamlı çalışır
☐	☐	☐ Kendini devamlı işle meşgul eder
☐	☐	☐ Mesuliyet kabul etmez
☐	☐	☐ Daima emirlere isteyerek uymaz

Sadece Birini
İşaretleyiniz

ve bunları inkişaf ettirmek oldukça pahalı bir çalışmadır. Amir için de, memuru en iyi tarif eden ifadeden, onu en az tarif eden ifadeyi devamlı arayıp bulmak oldukça zor ve sıkıcı iştir. En büyük dezavantajı bütün prositürün gizli cereyan etmesidir.

DEĞERLENDİRMEDE YENİ BULUŞLAR

Şimdiye kadar, bazı değerlendirme sistemleri ile onlar hakkında genel malûmat verilmiştir. Gerek özel girişim ve gerekse amme örgütlerinde kullanılan değerlendirme sistemlerinin sayısı hiç şüphesiz pek çok tur. Fakat bunların hiç biri, insanların ve örgütün istediği gayeleri karşılamadığı gibi yapılan tenkitleri de tatmin etmemektedir. Bu mevzudaki yeni öneriler, yeni bir değerlendirme formu veya sistemi değildir. Bu öneriler, personel idaresinin kabul ettiği değerlendirme sisteminin ve onun prosedürünün mevcut tenkitler muvacehesinde, istenilen gayelere göre yeniden ele almak ve değerlendirmeyi hedef alan bir yeni görüş ve düşüncedir.

Yeni buluş olarak, üç yeni değerlendirmeyi burada inceliyeceğiz.

Bunlar;

1. Değerlendirme mülakatı
2. Kademe terfii, maaş arttırılması değerlendirilmesi
3. Terfi değerlendirilmesi

Değerlendirme Mülakatı

Son araştırmalar, moral ve iş verimi üzerinde memurun, amirin onun hareketi ve çalışması hakkında neler düşündüğünü bilmesi ve eksiklikleri halinde ikaz edeceği hakkındaki düşüncelerin çok önemli olduğunu gösterilmiştir. Açıkça, bu sistem, amirin devamlı dikkatini icabettirir. Ehil bir amir, daima personelin muvaffakiyet ve muvaffakiyetliği ile meşgul olur. Personelinin muvaffakiyetini takdir, muvaffakiyetsizliğini derhal önler, hataları düzeltir ve doğrusunu gösterir.

Burada tavsiye edilen mülakat, personelin icraatını tarafsız ve objektif olarak analiz etmeye varma iddia ve niyetinde değildir. Fakat,

O amiri personeliyle dostça ve dürüstçe, onun icraatı, hâl ve hareketi üzerine konuşmaya teşvik eder. Bu sistem, hakikaten, personele ne hâlde bulunduğunu söylemek ve amir-memur münasebetlerini sıklaştırmak gayesini güder.

Norman R. F. Maier, makalesinde 9 , mülâkatı 3 kısma ayırır; «Söyle ve sat», «Söyle ve dinle» ve «Problem halletme» mülâkatı.

«Söyle ve sat» metodunun ilk gayesi, mümkün olduğu kadar personele onun hakkındaki değerlendirmeyi doğru olduğu şekilde söylemektir.

«Problemi halletme» metodunda, mülâkat yapan karar verme durumundan çıkarak sadece bir yardımcı durumuna girer. Onun vazifesi, personelin mes'elelerini keşfetmek, onları hâl için çareler bulmak ve personele kendisi ve işini tahlil için yardım etmektir. Kendi fikrini unutup, işi, personelin gördüğü şekilde görmeye çalışır.

Şüphesiz ki, bazı amirler, yol gösterici rollerini diğerlerinden daha iyi yaparlar. Amirin şahsi yaradılışı ne olursa olsun, bu mülâkat sistemi amir ve personel arasındaki yakınlaşmayı ve anlayışı bir derece arttırmaktadır.

Mülâkat, yazılı veya yazısız bir form olmaksızın yapılabilir. Yegâne gayesi, amire kendi fikirlerini serbestçe organize etmek ve personel ile münakaşa edebilmektir. Hiç bir kopya, daha büyük amire gönderilmez. Yalnız taraflar, anlaşmanın yazılı birer kopyasını muhafaza ederler.

Maaş Artışı İçin Değerlendirme

Personel değerlendirme sisteminin bütün tarihi göstermiştir ki, maaş terfi için eğer asgari bir derece ve değerlendirme lüzumlu ise, çok defa amirler bu terfi alacak şekilde personeli değerlendirmektedirler. Hatta, merkezde bir hesaplama tabi tutulan mecburi seçme sistemiyle performans liste sistemi dahi bu türlü oyuna maruz kalmaktadır.

Bunun için, en doğru ve salim sistem, amiri personelin maaş arttırılmasına

ehil olup olmadığı hakkında rapor vermek mecburiyetinde tutmaktır. Bu radikal bir öneri olmayıp, şimdiye kadar değerlendirme sistemlerine esasen hâkim olan zihniyettir. Amerika Birleşik Devletlerinde personel mes'eleleri üzerinde tetkikler yapan 1. Hoover komisyonu da değerlendirme sisteminin, maaş arttırmasından ayrılmasını tavsiye etmiştir. 10

2. Hoover komisyonu da amirin, raporunda personelin maaş artışına lâayık olup olmadığın yazmasını kâfi ve yeter bulmuştur.

Terfi İçin Değerlendirme

Amme idaresinde, terfi için özel bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu özel gayeli değerlendirme, bir pozisyon için aranacak şartları, personelin sahip olup olmadığına cevap vermek için başvurulmaktadır.

Klasik değerlendirme raporlarında ekseriye «Terfi lâyık mıdır» gibi sorular bulunmakta ve bu kanaatlar, pek çok örgütlerde terfi için imtihana alınacak personeli seçmek için bir mesnet sayılmaktadır. Şüphesiz bu ilk kanaat, personelin terfi için haiz olduğu potansiyeli ölçmeye kâfi değildir. Çünkü, bir personel bir pozisyon için iyi bir adaydır, fakat diğer bir pozisyonun aradığı şartların hiçbirine sahip olmayabilir. İlâveten, periyodik değerlendirme yapıldıktan sonra şartlar değişmiş olabilir. Keza, terfi için genel hizmet değerlendirmeleri kullanıldığı hallerde, ekseriya amirlik pozisyonlarına terfi için personelin verimliliği üzerinde durulmakta ve amirlik kaabiliyeti aranmamaktadır.

Netice olarak, şunu söylemek doğru olacaktır ki, çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan hiç bir sistem en iyi olmamıştır ve olmayacaktır. Yalnız, ne var ki, her yeni bulunan, bir öncekinden daha iyi olmaktadır. Bu mevzuda insanlık gayreti ebediyen devam edecektir.

10) Municipal Personnel Administration, Chicago, ICMA, 1960, ss. 155-156 and Felix A. Nigro, Modern Public Administration, New York, Harper Row, Publishers, 1970, ss. 305-306.

TÜRKİYE’DE PERSONEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Memleketimizde, Osmanlı İmparatorluğu devrinde, memur değerlendirilmesinde yaygın ve yazılı bir sistem kullanıldığı hakkında elimizde hiç bir delil yoktur. Memurlar, daha ziyade amirlerin şahsi kanaatleri üzerine tanzim ettikleri açık raporlarla değerlendirilmişlerdir.

Cumhuriyet Devrinde, 1926 yılında yürürlüğe giren 788 sayılı Memurin Kanunu da memur değerlendirmeleri mevzuunda pek az bir yenilik getirmiştir. Kanun, 10. maddesinde, her memur için bir sicil tutulmasından bahsetmekte ve bu sicilde nelerin bulunacağını tatad ederken, memur değerlendirme raporlarından hiç bahsetmemektedir. Yalnız, 14. maddesinde her memur için bir mahrem dosya ihdas edilmekte ve bu dosyada «Memurların ahvali zatiyeleri, hulk ve siretleri gibi hususat hakkında amirlerin ve müfettişlerin verdikleri tezkiye varakaları ile raporlar münderecatı vaz olunur» demektedir. Fakat değerlendirmenin nasıl ve hangi sisteme göre yapılacağı mevzuunda en küçük bir iş’arda bulunulmamıştır.

Kanunlardaki bu boşluk bazı kuruluşlarca hazırlanan tüzüklerle giderilmeye çalışılmışsa da hiç bir sisteme dayanmadıkları için zamanla unutulmuşlardır. En nihayet, 21.7.1951 de kabul edilen bir kararname ile «Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Şevkleri Hakkında Tüzük» ile ilk defa bütün memurları içerisine alan değerlendirme sistemi getirilmiştir. Bu sistemin, Memurin Kanunu ile getirilmesi gerekirken emeklilikle ilgili bir kanuna istinaden getirilmesi, değerlendirmenin yapıcı gayesini ortadan kaldırmış, sicilinden dolayı emekliye sevkedilecek memurlar için hazırlanmış kanısını vermiştir.

Bu tüzük ile getirilen sistemin pek çok tenkidi yapılmış olup, bunlar arasında en önemlisi; bütün memurlar için aynı sistemi getirmesi ile memurun eksik, zayıf ve kuvvetli taraflarını ortaya çıkararak daha etkili ve daha verimli çalışmalarını ve işin gerektirdiği özellikleri haiz personelin uygun yerde kullanılmasını sağlamak gayesi yerine personelde kötü bir durumu tesbite çalışmasıdır 11.

11) Özgödek Ünal, Türk Tezkiye Sisteminin Eleştirisi ve Türkiye için en iyi Tezkiye Sistemleri, Türk İdare Dergisi, Sayı 320 s. 100-107

Büyük iddialarla ve ve reform hüviyetiyle hazırlanan ve yürürlüğe konan 657 sayılı Personel Kanunu da memur değerlendirilmeleri konusunda pek fazla birşey getirmemiştir. Evvelki kanunlardaki genel hükümleri tekrarlayan 657 sayılı kanun, yalnız 111. maddesi ile «Ehliyetlerin tesbitinde, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma ve hizmet ilişkilerin kesilmesinde, özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır» demekle bu dosyaların bir kısmı olan sicil raporlarına bir önem atfetmektedir. Sicil raporlarının taşıyacağı sorular, düzenleme zamam, dolduruluş şekli, uygulanacak not usulü gibi hususların 121. maddede bir tüzükle tanzim edileceği belirtilmiş ve 8 nolu kararname ile tüzük yönetmelik olarak değiştirilmesine rağmen halâ ne yönetmelik ve ne de bir açıklama yapılmıştır.

Bugün için, Memleketimiz, herhangi bir değerlendirme sisteminden yoksun bulunmaktadır. Yasaların amir hükmüne rağmen her türlü derece ve kademe terfileriyle makam terfileri, emeklilik halen 657 sayılı kanunun koyduğu usullere göre 1951 tarihli tüzük hükümlerine uyularak yürütmektedir.

Batı personel dairelerinin asırları aşan uğraşmaları sonucunda buldukları ve her gün yenilemeye, eksikliklerini gidermeye çalıştıkları personel değerlendirme sistemlerine bizim de eğilmemiz ve bir sistem üzerinde karar kılmamız gerekmektedir. Sistem için de, ihtiyaç duyulacak en büyük unsur, iş standartlarının tesbit edilmesidir. Bir için yapılışında elde edilen sonucun iyi olup olmadığını anlamak için nelerin ne ölçüde, ne zamanda, ne bedelle gerekeceğini önceden tesbit ve tayin edilmesi gerekir. İşte bu gerçekleşmesi gereken şartlara «Başarı standartları» denmektedir. Başarı standartlarına temel teşkil edecek kaynak yöneticinin iş tarifidir. İş tarifinde ne yapılması gerektiği, başarı standartlarında işin nasıl yapılmış olması gerektiği tesbit edilir. Buna göre, başarı standartları, yapılan işin kalite ve miktarlarının ölçülmesine yarayan bir araçtır 12

Her makamın, her örgüt standardının tesbiti uzun zaman alacak ve çalışma istiyecektir. Bugün, sekreterden genel müdüre kadar her memur ilk defa masasına oturduğu zaman ne yapacağını bilememekte, çok defa vazifesini senelerdir devam eden rutin işlerden öğrenmektedir. Halbuki, her pozisyon için, bir İş Talimatı hazırlanmalı, memur işgal ettiği makamın ne gibi işler istediğini okuyarak öğrenmelidir. Bu İş Talimat-

namesi, bir taraftan da memura, neyin istenildiğini, vazifesinin, gayesinin ne olduğunu öğretecektir. Amir için, memurun ehliyetsizliği ve ehliyeti hakkında karar verme de kolaylaşacaktır. Çünkü, istenilen başarı standartları yazılmış ve bunları memur-amir öğrenmiş durumdadır.

Değerlendirmenin amacı, memurların eksik, zayıf veya kuvvetli yönlerini tesbit etmek ve bu suretle daha etkili ve verimli çalışmalar için bizzat kendileri, idare ve amirler tarafından alınması gerekli tedbirleri ortaya koymak olmalıdır. Değerlendirme metodları, memurun çalışma durumunu, niteliklerini, memurun bu konudaki hatalı davranışlarını, memuru geliştirme istikametinde amirin neler yapması gerektiğini, buna mukabil neler yaptığını objektif ölçülerde ortaya çıkaracak nitelikte olmalıdır 13

Personelin değerlendirmesini ifade eden kelimeye de bir vuzuh ve anlam verilmelidir. 788 sayılı kanun ve adı geçen tüzük «Tezkiye», 657 sayılı kanun da «Sicil Raporu» demekle, yapılan işi ve istenilen gayeyi tam izah edememektedir. Bu eksik manalı kelime ve ifadeler yerine, sisteme, «Personel Değerlendirilmesi», kullanılan forma da «Personel Değerlendirme Raporu» denilmesinde isabet görüyoruz.

Memleketimizin gittikçe artan personel sayısını ve her gün biraz daha kompleks hale gelen ve devamlı tenkitlere hedef olan bürokrasimizi zamanın yeniliklerine oturtabilmek için her şeyden önce personel değerlendirmesi meselesini halletmemiz lâzımdır. Unutmamalıdır ki, personeli huzur ve emniyet içinde olmayan, istikbali muayyen formlara bağlanmayan ve maaş ve makam terfii, nakli veya çıkarılması objektif ölçülere bağlanmayan örgütlerden fazla başarı beklemek hayaldir.

YARGISAL NİTELİKTEKİ ANAYASAL ORGANLAR VE KAMUOYU

OSMAN MERİÇ
Danıştay Üyesi

Yargısal nitelikteki Anayasal Organların bazı kararları zaman zaman Kamu oyunda tartışılmakta ve eleştirilere konu yapılmaktadır. Anayasa Mahkemesinin Af Konununun (5) inci maddesinin (A) bendinin iptaline dair verdiği karar üzerine başlamış olan tartışmalar ve eleştiriler, kamu oyunun dikkatinin Milletimizin varlığı ve itibarı ile ilgili çok önemli millî bir konuya yönelmesiyle, bir noktada kesilmiştir. Bu bakımdan bahse konu olan karar aktüel niteliğini kaybetmiştir. Ancak geride kalan 13 yıllık uygulamadan ileride de bu organların kararlarının kamu oyunda, basında ve siyasi partilerde tartışılabileceği ve eleştirilere konu olabileceği kanısı uyanmaktadır. Bunun için biz son kararı olumlu veya olumsuz şekilde niteleyenlerden her hangi birisine katılmadan konunun sistemle ilgili diğer bir yönünü ele almada ve incelemede fayda mülahaza ettik.

Malumdur ki; Kanunların Anayasaya uygunluğunu denetleme fikrinin vatanı Amerikadır. Amerikan istiklâl savaşından sonra kurulan Kabineye Maliye Bakanı olarak giren Hamilton Malî planları meyanında millî bir Banka kurup para basmayı ve vereceği kredilerle Ticaret ve Sanayi erbabını desteklemeyi ortaya atmıştır. Aynı kabinede Dışişleri Bakanı olarakta Amerikan tarihine Demokrasi kahramanı olarak geçmiş olan Tomas Jefferson bulunmaktadır. Bunlardan birincisi asillerin ve zenginlerin İkincisi de fakir ve orta tabakanın (çiftçilerin) temsilcisi olarak tanınmaktadır. Jefferson Hamiltonun istiklâl savaşı sırasında asker ve Subay maaşlarını ödemek ve Hükümetçe çıkarılmış bulunan Bonoları yakınlarına halkın elinden bedava denilecek bir ücret karşılığı toplattıktan sonra hükümetin itibarını korumak gerekçesiyle bunların karşılıklarını ödeme için karar aldılmayı Hükümete empoze etmesinden duyduğu kuşkunun saiki ile Hümiiton tarafından ileri sürülen Banka planına karşı çıkmış ve Anayasanın Kongreye böyle bir hak tanımadığını ileri sürmüştür.

Hamilton ise Anayasada bunu men eden bir madde bulunmadığını, Anayasanın kongrenin yapacağı işleri teker teker açıklamasının imkânsız olduğunu memleket yararına yapılacak bir şeyi men eden bir hüküm bulunmadığına göre bunun yapılabileceği, tezini savunmuştur. İşte bu olay Amerikan kabinesinde Anayasayı yorumlamada titizliği önerenlerle müsamahayı öneren iki fikrin tezahürüne ve dolayısıyla iki grubun teşekkülüne vesile olmuş ve böylece bir kanun çıkınca Anayasaya aykırı olup olmadığı hususunu tayin edecek bir makam ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Hiç şüphe yoktur ki Anayasa alalade kanunlardan üstündür. Bu bakımdan kanunların Anayasaya uygun olması gerekir. Ayrıca Anayasanın hiç bir Devlet Organı tarafından çiğnenmemesini de sağlamak iktiza eder. Yüz yıllar boyunca geçirilen tecrübeler ise Anayasaların Devletin çeşitli organları ve özellikle Yasama müesseseleri tarafından sık sık ihlâl edildiğini ve ihlâllerin bir çoklarının yasamanın (kurucu yasama da dahil) fonksiyonun sınırlarının Anayasalar tarafından açık bir şekilde tayin edilmemesinden veya edilememesinden ileri geldiğini göstermiştir.

Bu halin tevhit ettiği durum önce kanunların denetiminin mümkün olup olmadığı tartışmalarına yol açmıştır. J. J. Rousseau kanunların genel iradenin mahsulü olduğu, genel irade ise mahiyeti itibariyle egemen bulunduğuna göre denetlenemez fikrini ortaya atmıştır.

Prof. Barthölemy ise bu anlayışın geride kaldığını, kanunun, egemenlik hakkı ile teçhiz edilmiş bulunan genel iradenin değil, parlamento çoğunluğunu teşkil eden kişisel iradenin mahsulü bulunduğunu bu iradelerin ancak Anayasa ile tanınan yetkinin sınırları içerisinde kaldıkça hukuken geçerli sonuçlar doğurabileceğini bu nedenle sözü geçen iradelerin yetkilerinin sınırlarını aşıp aşmadıklarının kontrol edilmesi gerektiği, fikrini savunmuştur.

Tartışmanın diğer bir yönü de örgütlenmeye ilişkindir.

Ferdi hak ve özgürlük esasına dayanan demokratik düzeni benimseyen uygar toplumlar tarihi tecrübenin ortaya çıkardığı zaruret karşısında yasama tasarruflarının denetimini sağlayacak bir sistemi kurma çabasının içine girmişlerdir.

Konunun bu yönüne ilişkin tartışmaların sıklet merkezini denetim görevinin kime tevdi edileceği hususu teşkil etmiştir. Denetimin hakime bırakılması fikri ağırlık kazanmakla beraber, bunda ihtiyatlı hareket edilmesini önerenler de olmuştur. Bunlara göre:

Öyle menfaatlar vardır ki bunların hakimi sadece Devlet olmalıdır. Bunların takdirini Hükümet sorumluluğunu taşımayan bir otoriteye vermek çok nazik bir problem teşkil eder. Bundan başka yasa koyucunun faaliyetini kontrolde Hakime tanınmış olan hak, ister istemez onu politik bir otorite haline getirecektir. Oysa Devlet içinde gayri resmî otoritelerin varlığından daha tehlikeli bir şey yoktur. Kontrolün Hakime bırakılması halinde ya yetki alalade Mahkemelere bırakılır ya da daha üstün bir bağımsızlık ve prestijle mücehhez bir kurula tevdi olunur.

Denetlemenin Hakim yani alalade mahkemeler tarafından yapılmasına karşı kuvvetler ayrılığı prensibinin zedeleneyeceği yolunda itiraz dermeyen edenler de vardır.

Duguit ise bağımsızlık ve prestijle mücehhez bir kurula bırakmanın sakıncalarını ortaya atmıştır. Ona göre söz konusu Yüksek Mahkeme yargı yeri olmaktan ziyade politik bir kurul olmaya yönelecektir. Bunun sonucu olarak Parlamento ile Yüksek Mahkeme arasında bir çatışma meydana gelecektir. Yüksek Mahkeme meclisler üzerinde bir nevi kontrol icra edecek ve hukuki bir problemi çözmek bahanesiyle siyasi iktidarı elinde tutan yüksek bir meclis haline gelme temayülünü gösterecektir.

Bu fikir ve düşünceler uygar milletlere sistemlerini, kendi toplumlarının özelliklerini de kale almak suretiyle, kurmada yardımcı olmuştur. Onlar toplumların geçirdikleri tecrübeleri değerlendirmede titizlik göstermişlerdir. Nitekim Fransa Yüce Divan ile Anayasa Konseyini ayırmış, kendi toplumunun özelliklerini göz önüne alarak Anayasasının (56 ve müteakip maddeleriyle Anayasa Konseyini (9) yıl müddetli ve (9) üyeden teşkil etmiştir. Bu üyelerin üçte biri her üç yılda bir yenilenmektedir. Bu dokuz üyeden maada eski Cumhurbaşkanları kaydrhayat şartı ile Anayasa Konseyine dahildirler. Parlamento tarafından kabul edilen kanunlarla Meclislere ait İchtüzükler ilân edilmeden önce yani uygulamaya başlamadan evvel Anayasa Konseyine sunulur. Konsey bunların Anayasaya uygun olup olmadıklarına bir ay içinde (acele hallerde 8 günde) karar verir.

Anayasa Konseyince Anayasaya aykırılığı ilân edilmiş bir hüküm ne ilân olunabilir, nede yürürlüğe konulabilir.

Milletler insanlığın yüz yıllar boyunca yaptığı laboratuvar tecrübelerinden kendi bünyelerine en uygun terkihi benimseme ve gerçekleştirme yolundan giderlerken, bizim toplumumuz, temelinde bu derece tartışmaları yapılmış bir konu hakkında, birazda şartların zorlamasıyla her hangi bir sistemi aktarma yolunu tercih etmiştir. Hiç şüphesiz Demokratik düzene bir an önce geçiş için gösterilen isticai bunda etken olmuş ve Devletin kuruluşuna temel teşkil edecek bir müessese, kamuoyunun, Türk Hukuk mehafiline tartışmasına sunulmadan herhangi bir toplumda uygulanan kabullenilmek suretiyle kurulmuştur. Bizim köklü yanlışlarımızdan birisi de şekli şartları yerine getirip müesseseler! kurmakla problemlerin çözüme kavuşacağı hakkındaki kanımızdır. Hâlbuki müesseselerin kuruluşunda her türlü toplum şartlarını ezcümle Beşer denilen unsurun niceliğini ve niteliğini de asla ihmal etmemek gerekir.

Yakın Hukuk tarihimizde Türk hukukçularının gözü önünde cereyan etmiş bir uyuşmazlık mahkemesi tecrübesi vardır. 1961 Anayasasından önce eşit miktarda Yargıtay ve Danıştay üyesinden kurulan uyuşmazlık mahkemesine birer yıl süre ile münevebeli olarak Danıştaydan, Yargıtaydan gelen üyeler Başkanlık etmekte idi. Mevzuat oy da eşitlik halinde Başkanın bulunduğu tarafa ağırlık vermişti. Uygulama göstermiştir. ki Başkan Yargıtay dan olduğu zaman görev uyuşmazlıkları Yargı taya yetki tanıma şeklinde çözümlenmiş, Başkanın Danıştaydan olduğu zamanlarda da sonuç aksi olmuş ve bu suretle, hukuki ve maddi mahiyeti tüpatıp aynı olan davalarda bir yıl idari, ertesi yıl da Adli Yargı görevli sayılmış ve bundan dolayı uyuşmazlık Mahkememiz görev tevdiinde müstekar bir ölçü tesisinde yıllarca başarı gösterememiştir. Bu yüzden 1961 Anayasası Uyuşmazlık Mahkemesi Başkanlığını, ne Yargıtaya ne de Danıştay'a mensup olmayan bir yüksek Yargıca vermeyi uygun bulmuş ve böylece tutarsızlığı gidermiştir.

Hakimde Devlet yetkisi kullanan bir kimsedir. Fakat bu yetki sadece kamu yararına kullanılır. Bu yetki, bundan başka her hangi bir yarar için mesela özel yararlar, özel çıkarlar, özel duyguların, hırsların, menfaatlerin kinlerin, gayzıann düşmanlıkların, şahsi heveslerin, şahsi komplekslerin, kişisel inançların kişisel siyasi tercihlerin, kişisel felsefi ve siyasi kanaatların gerçekleştirilmesi, başarısı için kullanılamaz. Çün-

ki Devlet yetkileri kimsenin zatına mahsus yetkilerden değildir. Devlet yetkisi Devletin aracılığı ile topluma aittir. Ne yazık ki bizdeki uygulama ezctümle yukarıda zikrettiğimiz uyuşmazlık Mahkemesi gerçeği üzücü ve düşündürücüdür.

Fransız uyuşmazlık Mahkemesi de üç Danıştay, üç de Yargıtay üyesi ile bu altı kişinin biri Danıştay dan, biri de Yargıtay dan seçecekleri iki Yargıcı ile birlikte toplam sekiz kişiden kurulur. Mahkemenin Başkanı Adalet Bakamdır. Ancak fiiliyatta Adalet Bakanı bu Başkanlığı yazmaz. Bunun yerine Uyuşmazlık Mahkemesi, kendi içinden bir Başkan vekili seçer. Sadece Oylar eşit olup ta bir karara varılamadığı zaman Adalet Bakanı Başkanlık yaparak oyunu kullanır. Fransız Uyuşmazlık Mahkemesinin Kuruluş tarihi 1872’dir. Aradan geçen yüz küsur yıl içinde bu hal sadece (8) defa vuku bulmuştur ki bunu o toplumdaki beşer denilen unsurun haiz bulunduğu nicelik ve nitelikten başka şekilde izah etmek mümkün değildir.

Önemli diğer bir hususa da temas etmek yerinde olur.

Anayasal müesseselerin kamuoyu nezdinde itibarlı duruma gelmeleri için Siyasi Partilere de görev terettüp etmektedir. Her şeyden önce siyasi partiler bu müesseseierden ellerini çekmelidirler. Hangi siyasi parti olursa olsun Anayasal organların mensuplarına tesahup etmeleri üzücüdür. Hükümetler bazı Anayasal organlar için namzet gösterirken, parlamento seçim yaparken kendi eğiliminde olanları tercih etmek yolunu terk etmeli, güvenilir kişilik, hukuka saygılı olma en önemli tercih ölçüsünü teşkil etmelidir. Bu olmadığı takdirde bu organları hem gönülleri hem de kafaları anlaşılmış kimselerden teşkil etme imkânı olmaz ve uygulama bu günkü haliyle devam ederse sayın Cumhurbaşkanımızın 23 Nisan Bayramı münasebetiyle yaptığı konuşmada yer alan «Bağımsız Anayasal Kuruluşların politik etkilerden kendilerini korumaları gerekmektedir» şeklindeki sözleri bir temenni olmaktan ibaret kalır ve pratik bir sonuç doğurmaz.

Anayasa Mahkemesinin Af kanunu münasebetiyle verdiği karar üzerine başlayan tartışma bu Mahkeme kararları hakkında yapılan tartışmaların ne ilkidir ne de sonuncusu olacaktır. iki yıl kadar önce Siyasi Partiler Kanununun siyasi Partilere Devlet Bütçesinden yardım yapılmasını öngören maddesinin iptali münasebetiyle Partisinin Başkanı sıfatıyla rahmetli İsmet İnönü tarafından yapılan ağır eleştirisi hafızalardan silinmiş değildir.

Dün ve bu gün yapılan bu tartışmalar salt hukuk açısından ise fazla önem ifade etmez. Eğer temelinde ilgili müesseselere karşı duyulan kuşkunun payı varsa Devletin temel dayanaklarının tahribe yüz tuttuğuna delalet eder. Bu sonuncu halde ise siyasi partilerin iktidara gelmek hususunda titizlikle yaptıkları oy hesabını Devleti ayakta tutmak için gerekli tedbirler alma hususunda da aynı titizlikle yapmaları gerekir. Bunu yapmazlarsa yakın bir gelecekte yargısal denetimler için yeni sistemler arama ve bulma zorunluğu ile karşı karşıya geleceklerdir.

**FRANSA DA YENİ BİR BÖLGESEL REFORM:
KAMU TÜZEL KİŞİSİ OLARAK BÖLGE, (1)**

Çeviren
VAHİT RÜŞTÜ HEPER
İller İdaresi
Genel Müdür Yardımcısı

— ÖNSÖZ — (2)

1969 halk oylamasının bir takım politik nedenlerle olumsuz sonuçlanması üzerine yapılamayan bölgesel reform bu defa yasal yoldan gerçekleştirilmiş, 5. Temmuz. 1972 tarihli kanunla, mevcut «bölgesel faaliyet çevreleri» nin herbirinde, bölge ismi altında ve kamu tüzel kişiliği şeklinde, münhasıran bölgesel kalkınmaya taallük eden belli görevleri ifa ile yükümlü birer örgüt kurulmuştur. Ancak, bölge seviyesindeki hizmetler konusunda genel bir yetkiye sahip bulunmadığından ve ilerde görüleceği üzere, seçimle kurulan organlarını oluşturan kişiler doğrudan doğruya halk tarafından seçilmediğinden adı geçen örgüt, gene birer kamu tüzel kişisi olan İl özel İdareleri ve Belediyeler gibi, bir mahalli idare birimi collectivitö locale) addedilmemektedir. (3)

Adı geçen kanun, 1964 reformunun tesis ettiği düzende, C.O.D.E.R. lerin kaldırılması hariç (4) hiç bir değişiklik yapmamaktadır. Bu neden-

1 Bahiskonusu reformla ilgili kanunda, mevcut' «bölgesel faaliyet çevreleri» nin her birinde, «bölge» ismi altında ve «etablissement public» şeklinde bir örgüt kurulduğu ifade edilmektedir. Fransız idare hukukunda «Etablissement public» deyiimi (Droit Administratif Dalloz. Sh : 415, Droit Administratif • Georges Vedel. Sh : 729) belli kamu hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla kurulan, ayrı bütçeye ve pa'rimuvana sahip, kamu tüzel kişiliği (personne morale publique) şeklindeki örgütleri kapsamaktadır

2Yazı, «Les Cahiers Francais» adlı derginin Ocak Şubat 1973 tarih ve 158-159 No.lu sayısında yayınlanan 5. Temmuz. 1972 tarihli reform kanununun gerekçesinin ve metninin tercümesinin sunulması amacıyla hazırlanmıştır. Ancak bahiskonusu kanun 1864 reformunun kurduğu düzende bir değişiklik yapmadığından, son reformun mahiyetinin daha iyi anlaşılabilmesi için önceki reformlara kısaca göz atmak, bu nedenle geniş bir önsöze yer vermek gerekmiştir.

3 Droit Administratif. Georges Vedel. Sh : 682

le bölge valilikleri devam etmekte, bölge valileri tüm görev ve yetkilerini, bu meyanda, kalkınma planının bölgesel diliminin (tranche regionale) hazırlanmasına ve uygulanmasına ilişkin olanları aynen muhafaza etmektedirler. Bunlara ilâve olarak bölge valisi bu defa, kurulan örgütün icra organı haline getirilmek suretiyle yeni bir görev daha yüklenmiş bulunmaktadır.

Bahiskonusu reformun mahiyetinin daha iyi anlaşılabilmesi bakımından önceki bölgesel reformlara kısaca göz atmayı (5) ve onu takiben. yeni kanunun gerekçesinin ve metninin tercümesini sunmayı faydalı buluyoruz.

İkinci Harbe kadar dünyanın en liberal ülkelerinden biri olarak kalmış olan Fransada ekonomik ve sosyal gelişme herhangi bir müdahaleye maruz kalmaksızın kendi normâl seyrini takip etmiştir. Bu durum, tabii kaynakları zengin ya da beşerî imkânları geniş bölgelerin hızla gelişip tıkanmasına, bunlardan yoksun olanların, özellikle ekonomisi ziraate dayalı kalan bölgelerin ise göçler dolayısıyla ıssızlaşıp fakirleşmesine yol açmış, harbi takiben girilen «ikinci sanayileşme» dönemindeki hızlı gelişme, bu farklılıkları daha da artırmıştır.

Her ne kadar, 1945 yılından itibaren uygulanmaya başlanan Millî Planlar marifetiyle sosyo-ekonomik gelişmenin tabii seyrine el konulmak istenmiş ise de, aşağıda arz ettiğimiz sebeplerle Millî Planların tek başına dengeli kalkınmayı gerçekleştirecek güce olmadığı anlaşılmıştır:

1— Millî Plan tabiatı icabı ülkenin tamamını ele almakta, kalkınma ve yerleşme yönünden sorunların esasına değinmekle yetinmektedir. Bu nedenle bölgeler seviyesine inmek, onların imkânlarını ve ihtiyaçla'

(4) Kanunda, 14. Mart. 1964 tarihli kararname ile bölge valileri nezdinde danışma organı olarak kurulmuş olan C.O.D.E.R. lerin kaldırıldığına dair bir hüküm mevcut değildir. Ancak Georges Vedel'in Droit Administratif adlı kitabında (Sh : 686), aynı nitelikte görev ifa eden iki kuruluşun mevcut olamayacağı, bu nedenle, Ekonomik ve Sosyal Komitelerin teşkilinden sonra. C.O.D.E.R. lerin kalkmış olmasının gerektiği ifade edilmektedir.

(5) Daha fazla bilgi için : İdare Dergisi : Yıl 1969. Kasım-Aralık Sayı : 40 «Türkiye'deki ve Fransadaki Eölge Planlaması Çalışmalarına Kısa Bir Bakış» başlıklı yazımız.

rını ayrıntıları ile tesbit etmek, herbiri için, durumlarının gerektireceği özel tedbirler vâzetmek bu planlar içerisinde mümkün olamamaktadır.

2— Çeşitli tarihî sebeplerle dünyanın en merkeziyetçi devletlerinden biri haline gelmiş olan Fransada yetkiler genellikle Paristeki Bakanlıklarda toplanmış, taşra ise, teşebbüs kabiliyeti olmayan, her meselede merkezin talimatını bekleyen kuruluşlarla dolmuştur.

Millî Planların hazırlık ve icrasına ilişkin çalışmalar da bu merkeziyetçi tutumun dışına çıkamamış, neticede kararlar, kapalı kapıların gerisinde çalışan teknokratlar tarafından alınmıştır.

Bölgelerin gerçekleriyle her gün yüz yüze bulunan, bu itibarla onları merkezdekilerden çok daha iyi tanımak durumunda olan devlet temsilcileri ve mahallî halk mümessilleriyle yeteri kadar istişare edilmesini bu planların çoğu zaman noksan kalmasına, hatta yanlış olmasına yol açmıştır. Böylece, bir yandan millî kaynakların israfına yol açan bu aşırı merkeziyetçilik, diğer yandan da, her meselede merkezin kararının beklenmesi gibi şiddetli bir kırtasiyeciliğin doğmasına sebebiyet vermiş, işlerin ağır yürümesinin başlıca âmili olmuştur.

Dengeli ve hızlı kalkınmanın gerçekleştirilmesinde millî planlamanın sebebiyet verdiği bu sakıncaları gidermek amacıyla bölge planlamasının da uygulanmasına karar verilmiş; bölgelerin imkân ve ihtiyaçlarını ayrıntılarıyla tesbit etmek, hızla kalkınmaları için alınması gereken özel tedbirleri saptamak, merkezle taşra arasında diyalog kurulmasına imkân sağlamak bölge planlarının ana fonksiyonları olarak gösterilmiştir.

Millî planla birlikte, bölge planlarının da uygulanması zorunluluğu böylece ortaya çıktıktan sonra:

- 1 — Bölge planlarının muhtevalarının ve vasıflarının neler olması gerektiği;
- 2 — Bölge planlarının hangi coğrafi alan içerisinde hazırlanıp uygulanacağı;
- 3 — Planların hazırlık ve icra çalışmalarına nezaret edecek, koordinatörü oynayacak şahsın kim, yetkilerinin neler olacağı;

4 — Maahlî makam ve halk mümessillerinin, sosyoekonomik kuruluş temsilcilerinin plan çalışmalarına katılmalarını temin için hangi örgütlerin, nasıl kurulacağı, üyelerinin kimler, yetkilerinin neler olacağı gibi bir takım sorunlar ortaya çıkmış, bunların çözülmesi için çeşitli reformlar yapılmıştır.

1955 yılında başlayan ve günümüze kadar birbirlerini tamamlayarak devam etmiş olan bu reformların esaslarını, yukarıdaki sırayı takip ederek, şu şekilde özetlemek mümkündür:

I— 1955 yılında, ilk bölge planları diyebileceğimiz «Bölgesel Faaliyet Programları»nın hazırlanmasına başlanmıştır. Kaim bir kitap şeklinde olan bu programlarda önce bölgenin coğrafi, sınai, ticarî, zirai ve kültürel yapısı geniş bir şekilde tahlil edilmekte, bölgenin hızla kalkınması için öncelik verilmesi gereken sektörlere ve yapılması icap eden yatırımlara tavsiye şeklinde değinilmektedir. Ayrıca bu programlarda demografik hareketlere, lojman ve istihdam sorunlarına da temas edilmekte, bu konularda alınması gereken tedbirler gene tavsiye şeklinde ifade edilmektedir.

Tatbik kaabiliyeti bulunmayan, bölgelerin sosyo-ekonomik bünyesine konulmuş genel bir teşhis olmaktan ileri gidemeyen bu programlar şiddetle tenkit edilmiş, bunun üzerine IV. üncü planın son yıllarında «İcra Dilimleri»nin, V inci Plan döneminde ise «Bölge Dilimleri»nin hazırlanıp uygulanmasına başlanmıştır. Halen bölge valilerince hazırlanıp, öneri şeklinde merkeze iletilen bu dilimler, kalkınma planının uygulanacağı 5 yıllık dönem içerisinde bölgelerde yapılacak yatırımların cinsini, mahallini, tarihini ve finansman şeklini tesbit eden belgelerdir. Merkezin tasvibinden sonra kesinlik kazanan bu planlar, yalnız kalmak endşesiyle geri kalmış bölgelerde yatırım yapmak istemeyen özel sektörün kaygılarını önemli derecede azaltmıştır.

II — Bölge planlarının hazırlık ve icra sahası olarak, adetleri fazla, sahaları dar olan ve bambaşka sebeplerle kurulmuş bulunan il'ler uygun görülmemiş; coğrafi, ekonomik ve sosyal yönden birlik, bütünlük arzeden ve birden çok il'i kapsayan bölgeler teşkil edilmiştir.

Bu amaçla ilk defa 1956 yılında, Planlama Dairesinde, çeşitli bakanlık temsilcilerinin katıldığı «Sentez Grubu» adlı bir komisyon kurulmuş, adı geçen komisyonun uzun çalışmalardan sonra tesbit ettiği 22 adet

«Program Bölgesi» «Rejion de Programme» Hükümetçe de uygun görülerek 28. Kasım. 1956 tarihli kararname ile «Bölgesel Faaliyet Programları »nın hazırlık ve icra sahası olarak resmen ilân edilmiştir.

Bahiskonusu bölgeler 1959 yılında koordinatör valiliklerin yetki alam haline gelmişler, gene aynı yıl merkezleri ve faaliyet alanları çok farklı olan ve adetleri o tarihte 50 yi aşmış bulunan bölgesel örgütlerin ortak teşkilâtlanma alanı olarak da kullanılmışlardır.

1960 yılında sayıları 21 e indirilen ve «Bölgesel Faaliyet Çevresi» «cir-conscription d'action regionale» adını alan bu çevreler, 1964 yılında Bölge Valiliklerinin yetki alanı, böge dilimlerinin hazırlanma ve uygulanma sahası olmuşlardır.

1970 yılında sayıları yeniden 22 ye çıkarılan bahiskonusu çevreler bu defa bölge valiliklerinin yetki alanı olmaktan başka, son reformla kurulmuş olan yeni örgütün de yetki sahası haline getirilmişlerdir.

III — Mahallî rekabetlerden doğması muhtemel olan tepkiyi dikkate alan Hükümet başlangıçta planların hazırlık ve icra çalışmalarına nezaret edecek, koordonatör rolü oynayacak bir görevli tayin etmemiştir. Nitekim, «Bölgesel Faaliyet Programları»nın tanzimine ilişkin kararnamede valilerin ve o tarihte halâ mevcut olan İ.G.A.M.E. lerin, (Fevkalâde Selâhiyetli Genel İdare Müfettişleri) kendi görev alanları içersinde bu fonksiyonu ifa edecekleri belirtilmekle yetinilmiş, sorun açıklığa kavuşturulmamıştır.

Ancak, bu boşluğun sebebiyet verdiği sakıncaların zamanla ağırlık kazanması üzerine 7. Ocak. 1959 tarihli kararname ile her bölgede «İller Arası Konferans» «Conference interdepartementale» adını taşıyan birer örgüt kurulmuş ve bölgenin en büyük il'inin valisi, «Koordonatör Vali» ünvanı ile konferansın başkanlığına getirilmiştir. Bölgeye dahil olan illerin valileri, millî ekonomi genel müfettişi ve hazine genel mümessili tabii üye olarak, bölge müdürleriyle servis şefleri ise, görevleriyle ilgili ko' nular da ve çağrı üzerine konferansa katılmışlardır. Konferansın sekreteryâ hizmetleri, «ekonomik işlerle görevli kaymakam» «sous-prefet charge des affaires economique» unvanını taşıyan bir kaymakam tarafından yürütülmüştür.

1964 yılına kadar devam eden koordinatör valilikler, yetki azlığı, personel kifâyetsizliği v.s. nedenlerle fazla başarılı olamamışlardır. O güne kadar birbirleriyle irtibat kurmaksızın, bağımsızlık içinde görev ifa etmiş olan valileri ve çoğu teknik personel olan bölge müdürlerini bir ara' ya getirmek, onlara, bir masa etrafında müşterek çalışma alışkanlığını kazandırmış olmak bu dönemin en büyük faydası olarak zikredilir.

14. Mart. 1964 tarihli kararname ile yapılan reformdan sonra koordinatör vali, bölge valisi unvanını almış, alınan bir takım ademi merkezîyet tedbirleri ile yetkileri artırılmıştır. Buna göre bölge valisi, kalkınma planının bölgesel dilimini hazırlamaya, uygulanmasına nezaret etmeye, kalkınma ile ilgili konularda il valilerini teşvik ve kontrol etmeye, kararnamede sayılan örgütler hariç tüm kuruluşların yatırımlarını izlemeye, kontrolü dışında kalanlar da dahil bütün kuruluşlardan gerekli gördüğü bilgileri istemeye yetkili kılınmıştır.

Koordinatör valinin başkanlığında toplanan «İller Arası Konferans» bu defa, gene aynı kişilerden müteşekkil olmak üzere. «Bölgesel İdarî Konferans» «Conference Administrative Regionale» adını almış, kamu yatırımları ve bunların bölge ekonomisi üzerindeki tesirleri konusunda görüş bildirmeye yetkili kılınmıştır. Ancak, merkezî makamlara teklifte bulunma ya da bir konuda karar alma gibi tasarruflarda son sözü söyleme yetkisi bölge valisine bırakılmıştır.

Bölge valisinin yanında «Bölge Ekonomik Kalkınma Komisyonu» «C.O.D.E.R.» adı ile yeni bir danışma organı kurulmuştur. Bahiskonusu komisyon il genel meclisleri ve sosyo-ekonomik kuruluşlarca seçilen temsilcilerle, Hükümetçe seçilen kişilerden oluşmaktadır.

Bölge valisi görevini ifa sırasında il dahilinde bulunan servislerden istifadeye yetkili kılınmış, emrinde, çeşitli branşlardan mühendislerin, maliyecilerin, hukukçu ve istatistikçilerin yer aldığı küçük bir kurmay heyeti teşkil edilmiştir.

Yazımızın başında da belirttiğimiz üzere 5 Temmuz 1972 tarihli kanunla yapılmış olan son refarm C.O.D.E.R. lerin zımnen kaldırılması hariç, ana hatlarını yukarıda belirtmeye çalıştığımız mevcut düzende herhangi bir değişiklik yapmamıştır. Bölge valisi değindiğimiz görevlerine ilâve olarak bu defa yeni kurumun icra organı haline getirilmek suretiyle önemli bir görev daha yüklenmiş, böylece bölgesel kalkınmayla

ilgili tüm çalışmalarla yakından ilgilendirilmiştir. Nitekim kanunun 3 üncü maddesinde «Bölge» nin icra organının bölge valisi olduğu ifade edilmekte, 16 ncı maddesinde ise, bölge meclisine ve ekonomik sosyal komiteye sunulacak işleri hazırlamak, bölge meclisinin kararlarını icra etmek, bölge bütçesini hazırlayıp uygulamak, masraf taahhütlerine girişmek ve bunların tediyesini sağlamak bölge valisinin görev ve yetkilerindendir denilmektedir. Bölge valisinin bu görevleri ifa sırasında bölgede mevcut Devlet kuruluşlarından istifade edeceği, bu işler için ayrı örgüt kurulmayacağı aynı maddede hükme bağlanmış bulunmaktadır.

Görüldüğü gibi bölge valisi yeni görevi dolayısıyla, il valisinin, il özel idaresinin icra organı olarak ifa ettiği görevlere çok benzer görevler ifa eden bir kişi haline getirilmiştir. Ancak, bölge meclisinin kararları, il genel meclisinin kararlarına nazaran çok daha ılımlı bir vesayet rejimine tâbi tutulmuştur. Kanunun 7. inci maddesinde de ifade edildiği gibi, bölge meclisinin kararları kendiliğinden kabiliicra (executoire de plein droit). Bölge valisine, 15 gün içinde kararların yeniden müzakeresini istemekten öteye, onay v.s. gibi herhangi bir vesayet yetkisi tanınmamıştır.

IV — Yazımızın başında da ifade ettiğimiz gibi Milli Planın merkeziyetçi bir görüşle hazırlanışı, mahalli gerçeklerle yüzyüze yaşayan Devlet temsilcileri ve halk mümessilleriyle yeteri kadar iştişare edilmeyişi bu planların çoğu zaman noksan, hatta yanlış olmasına sebebiyet vermiş, bu nedenle, merkez ve taşra arasında etkin bir diyalog kurulmasına imkân sağlamak bölge planlamasının ana fonksiyonlarından biri olarak tesbit edilmiştir.

Öte yandan Fransız halkının, genel meclislerle belediye meclislerine üye seçmekten, Parlâmentoya temsilci göndermekten ibaret olan (klâsik) haklarla yetinmez hale gelişi, herkesten önce kendisini ilgilendiren mahallî kalkınma ile ilgili faaliyetlerde de söz sahibi olma isteğinin gittikçe kuvvet kazanışı yukarıdaki sebebe inzıam etmiş, bu durum karşısında Hükümetler halkın kalkınma çalışmalarına etkin bir şekilde katılmasına imkân verecek formüller bulup uygulamaya başlamışlardır.

Bu alanda girişilen faaliyetler ilk ciddi sonucu 1964 yılında C.O.D. B.R. lerin kuralmasıyla vermeye başlamış, 5. Temmuz, 1972 tarihli ka

110 — Fransa’da yeni bir bölgesel reform kamu tüzel kişisi olarak bölge (li ramlı bölge meclislerinin ve bölge ekonomik sosyal komitelerinin teşkili suretiyle çok daha ileri bir merhaleye ulaşmıştır.

Nitekim bahiskonusu kanunun 5. inci maddesinde her bölgede, bölgeden seçilmiş olan milletvekili ve senatörlerden, bölgeye dahil illerin genel meclislerince seçilen temsilcilerden, bölge içersindeki belediyelerin ve belediye birliklerinin seçtiği mümessillerden oluşan bölge meclislerinin teşkili öngörülmekte; çeşitli maddelerde meclise, bölgenin görev alanına giren işleri görüşüp karara bağlamak, bölge bütçesini oylamak, bazı vergilere, tayin edeceği nisbetler dahilinde katma vergi ilâve etmek v.s. gibi çok önemli konularda kendiliğinden kabiliicra kararlar alma yetkisi tanınmaktadır.

Gerek meclislerin teşekkül tarzından, gerekse yetkilerinden anlaşılacağı üzere bu defa bölge halkı çeşitli yollardan geniş ölçüde temsil edilme ve bizzat karar alma olanağına kavuşmuş bulunmaktadır.

Öte yandan, bölgedeki ekonomik, sosyal, İlmî, kültürel, meslekî, ailevî ve sportif kuruluşların seçtiği temsilcilerden oluşan ve mecburî bir danışma organı olan ekonomik-sosyal komiteler marifetiyle bölge halkı bir başka yoldan, gene geniş ölçüde temsil edilme imkânına kavuşturulmaktadır.

Kısacası, gerekçenin son cümlesinde de ifade edildiği gibi bu defaki reform bölge halkının, bölge kalkınması konusunda etkin bir şekilde söz sahibi olmasına imkân sağlamaktadır.

KANUNUN GEREKÇESİ

Eski Rejimdeki «Paroisse» m yerini almış olan komün, asırlar boyu gelişerek millî bünyemizin temel unsurlarından biri haline gelmiş; demokrasinin mahalli düzeyde en iyi şekilde ifadesine imkân veren bir çevre teşkil etmesi bakımından, önemi daha da artmıştır.

Kurucu Meclisin 1789 ve 1790 yıllarında çıkardığı kanunlarla kurulmuş olan iller, tarihimizin o döneminin gereği olarak, daha ziyade millî birliğin korunması düşüncesiyle teşkil edilmiş olmasına rağmen, bugüne kadar geçmiş olan iki asırlık süre içersinde ülkemizin ihtiyaçlarına cevap vermişler ve idari teşkilâtımızın vazgeçilmez unsurları olarak günümüze intikal etmişlerdir.

Kısacası, uzun yıllar her biri kendi seviyesinde ve yetki çevresi dahilinde, halkın kendisiyle ilgili kararlara iştirak etmesine imkân sağlamış olan bu örgütlerden ve bunlarla Devlet arasındaki geleneksel yetki dağılımından şikâyetçi olunmamıştır. Adı geçen örgütler önem ve değerlerini bugün de bütünüyle muhafaza etmektedirler.

Ancak günümüzde, nüfus yoğunluğu düşük, istihşâl gücü zayıf eski Fransanın yerine, nüfusu muntazaman artan ve ekonomisi hızla gelişen yeni bir Fransa ortaya çıkmıştır.

Bu yeni durum Flükümetleri, nüfusu ve istihşâl olunan değerleri yurt düzeyinde dengeli bir şekilde dağıtmaya imkân verecek bir politika izlemeye zorlamış; yeni istihşâl merkezlerinin, yeni yerleşme yerlerinin kurulup geliştirilmesine ilişkin gayretler, «Bölgesel Faaliyet Çevreleri» nin, «Bölge Ekonomik Kalkınma Komisyonları» nın, «Bölge Valilikleri» nin teşkiliyle ilgili reformlar hep bu amaçla yapılmıştır.

Kanımızca bu ön karar ve tedbirleri yeni bir reformla tamamlamanın, bölgeye, kalkınmada daha etkin rol oynamasına imkân verecek bir bünye ve nitelik kazandırmanın zamanı gelmiş bulunmaktadır.

Bu amaçla hazırlanıp huzurlarınıza getirilmiş olan tasarıda bölge, yetki sahası mevcut «Bölgesel Faaliyet Çevreleri» olan, tüzel kişiliğe ve ayrı bütçeye sahip bir kamu kurumu haline getirilmektedir.

Bölgenin, «Bölge Meclisi» adını taşıyan ve icraî nitelikte karar alma 3'etkisini haiz bulunan, münhasıran seçimle gelmiş kişilerden oluşmuş bir karar organına sahip olması öngörülmüştür. Adı geçen mecliste mahallî idare temsilcilerinden başka bölgeden seçilmiş olan milletvekili ve senatörlere de tabî üye olarak yer verilmiş, böylece, millî ve mahallî seviyedeki kararlar arasında bulunması gereken ahengin tesisine gayret edilmiştir.

İşaret ettiğimiz karar organının yanında, «Ekonomik ve Sosyal Komite» adını taşıyan ve sosyal ve meslekî faaliyette bulunan kuruluş temsilcilerinden oluşmuş bir danışma organının kurulması öngörülmüştür.

Bölge valisi, bölge meclisine sunulacak işleri hazırlamak, verilecek kararları uygulamak ve her iki meclisçe beyan olunan görüşleri izlemek

le görevlendirilmiş, kendisine, bu görevlerini ifa sırasında bölgede mevcut Devlet kuruluşlarından faydalanma olanağı sağlanmıştır.

Teşkil olunan bu yeni kuruluşlar, önceki reformlarla tesis edilmiş olan kuruluşların çalışmalarını engellemeden, onlarla işbirliği halinde bölge kalkınmasına yardımcı olacaklardır.

Bölgesel kalkınmayla ilgili müşterek nitelikteki yatırımları teşvik ve koordine etmek, Devlet ve mahallî idarelerce girişilmiş olan bu tarz yatırımların gerçekleştirilmesine katılmak, tasarıda bölgenin ana fonksiyonu olarak tesbit edilmiş; bunlardan ayrı olarak gerek Devletin, gerekse mahallî idarelerin, kanunda belirtilen şart ve usule göre, bölgesel kalkınma ile ilgili yatırımların gerçekleştirilmesini bölgeye devredebilmelerine imkân sağlanmıştır.

Esas itibariyle bir karar organı olan bölge meclisine, merkezî idarece bölge valileri emrine global olarak gönderilmekte olan kredilerin dağıtımında görüş bildirme yetkisi de tanınmış, böylece, çeşitli kamu kuruluşlarınca girişilecek yatırımlara ait tercihler arasında ahenk temini kolaylaştırılmıştır.

Tasarıda bölgeye, yukarıda işaret ettiğimiz görevlerini ifa edebilmesi için bir takım malî olanaklar sağlanmıştır.

Bu cümleden olmak üzere bölge borç akdine yetkili kılınmış, taşıt sürücülerine verilen ehliyetlerden Devletçe alınmakta olan vergi bölgeye devredilerek, bölgenin daha başlangıçta emin bir gelir kaynağına sahip olması temin edilmiştir.

Bunlardan ayrı olarak bölge, gayrimenkul intikallerinin kaydı dolayısıyla alınmakta olan vergilerle, taşıt sürücülerine «Gri Kart» verilmesi halinde alınmakta olan iki Devlet vergisine, bölge meclisince kararlaştırılacak nisbetler dahilinde katma vergi ilâve etmeye yetkili kılınmıştır. Son olarak bölgeye, tıpkı Paris Bölgesi Distrikti gibi, bölgedeki arsa ve binalardan alınmakta olan vergilerle, iskân ve meslek vergilerine, gene bölge meclisince saptanacak nisbetler dahilinde, bölgesel katma vergi ilâve etme yetkisi tanınmıştır.

İşaret ettiğimiz vergiler, merkezin bir müdahalesi ya da dağıtımı bahiskonusu olmaksızın, doğrudan doğruya bölge tarafından tahsil edilecektir.

Mükelleflere tahmil edilecek vergi yükünün frenlenmesi amacı ile tasarıda tüm vergi gelirlerinin ve bazı katma vergilerin toplamaları ile ilgili global tavanlar tesbit edilmiştir.

Mahalli İdarelerce sağlanacak imkânların ve Devlet tarafından açılacak kredilerin de inzimamiyle teşekkül edecek olan kaynaklar, bölge idarelerinin güçlü girişimlerde bulunmalarına olanak sağlayacaktır.

Günümüzde ortaya çıkmış olan yeni ihtiyaçları mahalli idarelerin özerkliğini zedelemeyen, milli birlik ve bütünlüğümüze zarar vermeden karşılamak, bu meyanda demokrasinin mahallî düzeyde daha da gelişmesine yardımcı olmak, tasarı hazırlıkları sırasında Hükümetçe gözönünde buundurulan başlıca ilkeler olmuştur.

önerilen haliyle bölge, kalkınmanın ve kalkınmayla ilgili faaliyetlere halkı iştirak ettirmenin etkin bir çare ve vasıtası olacaktır.

BÖLGELERİN KURULMASINA VE TEŞKİLATLANMASINA İLİŞKİN 5 TEMMUZ 1972 TARİHLİ KANUN

Madde 1 — Bölgesel faaliyet çevrelerinin her birinde, «Bölge» ismi altında, tüzel kişiliğe sahip bir kamu kurumu kurulmuştur.

Madde 2 — Bölgelerin hudutları veya isimleri, Danıştayın görüşü alınmak suretiyle hazırlanan bir kararname ile değiştirilir.

Genel meclisler, mevcut bölgesel faaliyet çevrelerinin hudut veya isimlerinin değiştirilmesi için 1 Nisan 1973 tarihine kadar Hükümete başvurabilirler. Bu istekler, 1 Ekim 1973 tarihinden önce Hükümetçe karara bağlanır.

Bu tarihten sonraki hudut veya isim değişiklikleri, ilgili bölge meclisleriyle, genel meclislerin görüşler alındıktan sonra Hükümetçe re'sen yapılabileceği gibi, ilgili bölge meclisleriyle, genel meclislerin istekleri üzerine de yapılabilir. Ancak, bölge adedinin artmasına veya il sayısı üçten az olan bölgelerin ortaya çıkmasına sebebiyet veren değişiklikler hiç bir surette yapılamaz.

Madde 3 —. Her bölgede karar organı olarak bir bölge meclisi, danışma organı olarak bir ekonomik ve sosyal komite bulunur. Bölgenin icra organı Bölge Valisidir.

Madde 4 — I — Kamu kurumunun görevi, il ve komünlerin yetkilerine tecavüz etmemek kaydıyla, aşağıda işaret olunan yollardan bölgenin sosyo-ekonomik kalkınmasına yardımcı olmaktır:

1. Bölgesel kalkınma ile ilgili inceleme ve araştırmaların yapılmasını sağlamak;
2. Kamu kuruluşlarınca gerçekleştirilecek yatırımların en verimli alanlara yönelmesine ve bunlar arasında koordinasyon sağlanmasına ilişkin önerilerde bulunmak;
3. Bölgenin menfaatleriyle doğrudan doğruya ilgili olan müşterek nitelikteki yatırımların finansmanına katılmak;
4. Ya da bu tarz yatırımları, kendileriyle anlaşma yapmak suretiyle mahallî idareler, mahallî idare birlikleri, diğer kamu kurumları veya Devlet hesabına gerçekleştirmek.

II — İki ya da daha çok sayıda bölge, müşterek menfaatleriyle ilgili olabilecek yatırımlar konusunda inceleme ve araştırma yapılması, bu tarz yatırımların finansmanına iştirak edilmesi ya da bunların birlikte gerçekleştirilmesi amacıyla veya müştereken faydalanacakları tesislerin beraberce inşası maksadiyle aralarında anlaşma akdedebilirler.

Bu anlaşmalardan, konusu bölgelerin müşterek menfaatleriyle ilgili yatırımların birlikte gerçekleştirilmesine dair olanlar akdedilmeden önce ilgili mahallî idarelerin rızalarının alınması şarttır.

III — Bölge, yukarıda sayılanlardan ayrı olarak :

1. Danıştaym görünüşü alınmak suretiyle hazırlanacak bir karnamede belirtilen şartlar dahilinde Devlet tarafından devredilecek bölgesel kalkınma ile ilgili işlerle;
2. Mahallî idarelerin veya bunların teşkil ettikleri birliklerin, İdarî nitelikte olmamak kaydı ile, anlaşma yoluyla kendisine devredecekleri diğer işleri de yürütür.

Bu gibi hallerde Devlet, mahallî idareler veya bunların teşkil ettikleri birlikler, devrettikleri işin ifasının gerektireceği kaynakları bölgeye temin ederler.

Madde 5 — I — Bölge meclisi, aşağıda üç grup halinde gösterilmiş olan kişilerden oluşur:

1. Bölgeden seçilmiş olan milletvekili ve senatörler;
2. İl genel meclisleri tarafından seçilen mahallî idare temsilcileri.

Her genel meclis en az üç temsilci seçer. Genel meclislerce seçilecek temsilci sayısının toplamı, bölge meclisinin üye tam sayısının % 30 unundan aşağı olamaz. Genel meclisler tarafından seçilecek olan temsilcilerin en az yarısının, aşağıdaki 3 noda belirtilmiş olan şartları haiz olmadıkları için bölge meclisinde temsil edilemeyen komünlerin belediye reisleri arasından seçilmesi şarttır.

3. Belediye meclisleri veya şehir birlikleri meclislerinin, aşağıdaki şartlar dahilinde kendi üyeleri arasından seçecekleri temsilciler:

Nüfusu en az 30.000 olan komünlerle, nüfus miktarı ne olursa olsun merkez ilçe komünleri birer temsilci seçerler.

Nüfusu en az 100.000 olan ve bir şehir birliğine dahil olmayan komünler ikinci bir temsilci, bundan sonraki her 200.000 nüfus için ilâve bir temsilci seçerler.

Şehir birliklerinin her biri bir temsilci, ayrıca her 200.000 nüfus için ilâve bir temsilci seçerler.

II — İl genel meclisleri, belediye meclisleri ve şehir birlikleri meclisleri bölge meclisinde, milletvekili ve senatörlerin toplamına eşit sayıda temsilci bulundurulur. Temsilci sayısının iller arasında dağılımı, illerin nüfus miktarlarına göre yapılır.

Yukarıdaki I. paragrafın 2. fıkrasında yer alan asgari. hadlerin uygulanmasının gerektirdiği hallerde genel meclislerce seçilecek temsilci sayısına lüzumlu ilâveler yapılır. ~

116 Fransa’da yeni bir bölgesel reform kamu tüzeti kişisi olarak bölge (X) —

III — Bölge Meclisi üyelerinin görevleri, seçildikleri tarihte bulundukları görevlerin sona ermesiyle veya kendilerini seçen meclislerin kısmî ya da genel seçimlerle yenilenmesiyle son bulur.

IV — Bir şahıs aynı zamanda bölge meclisi ve ekonomik-sosyal komite üyesi olamaz.

Madde 6 — Bölge meclisi, 4. üncü maddede yer alan işleri müzakere ederek karara bağlar.

Bölge bütçesini görüşerek oylar. Bütçenin gelir ve giderlerinin denk olması şarttır.

Eğer bütçe 1 Ocak tarihinde kabul edilmemişse, kabule kadar geçecek süre içersinde gelirler bir önceki uygulama için tesbit olunan esaslar üzerinden tahsil olunur ve kanunî borçlarla, önceden girilmiş taahhütlerin tediyesine tahsis edilir.

Madde 7 — Bölge meclisinin kararları, bölge valisinin 15 gün içersinde yeni bir tetkik isteme hakkı saklı kalmak kaydıyla, kendiliğinden kabiliicradır.

Bölge meclisinin kanun ve tüzüklere aykırı kararlarıyla, bu kanunda belirtilen yetki ve görevler dışında kalan konularda aldığı kararlar hükümsüzdür. Hükümsüzlüğe Danıştayın görüşü alınmak suretiyle hazırlanan bir kararname ile karar verilir.

Madde 8 — Bölgesel kalkınma ile ilgili sorunlar hakkında bölge meclisinin mecburî olarak görüşü alınır.

Bölge meclisi, bölgenin kalkınmasıyla ilgili araştırma ve incelemelere iştirak eder. Bölgesel kalkınmanın genel yönlerini belirleyen raporları hazırlamak suretiye, Planın muhtelif safhalarındaki hazırlık ve icra çalışmalarına katılır.

Madde 9 — Bölge meclisi, bölge ve il seviyesindeki yatırımların finansmanı için Devlet tarafından bölge valileri emrine global olarak gönderilmekte olan kredilerin dağıtımı konusunda, yılda en az bir defa görüş bildirir. . :

Bölge Valisi, bölge meclisince bildirilen görüşe uymanın mümkün olmadığı kanaatine varırsa meseleyi ikinci defa görüşülmesi isteğiyle, bölge meclisine yeniden intikal ettirir.

Madde 10 — Bölge valisi her yıl Planın ve Devlet taarfmıdan ya da Devletin yardımıyla girişilmiş olan millî ve bölgesel nitelikteki yatırımların bölge içersindeki uygulanma durumları hakkında bölge meclisine bilgi verir.

Bu konularda hazırlayacağı raporu, bölge meclisinin müşahedelerini de ilâve ederek Hükümete sunar. Hükümet, bölgelerden gelen bu tarz rapor ve müşahedeleri bir dokümanda birleştirir ve ikinci normâl toplantısı sırasında parlâmentoya takdim eder.

Madde II — Bölge meclisi, başkanım ve bürosunun elemanlarını kendi üyeleri arasından seçer. Bu şahıslar yeniden seçilebilirler.

Meclis, içtüzüğünü kendisi yapar. Bölge meclisi, Bölge Valisinin çağırısı ya da bürosunun veya meclis üyelerinin mutlak çoğunluğunun isteği üzerine toplanır.

Bölge meclisi, fevkalâde durumlar hariç, Parlâmentonun içtimada olduğu sırada toplantı yapamaz. Toplantıları halka açıktır.

Madde 12 — Bölge meclisi, bürosuna veya kendi üyeleri arasından seçeceği kişilerden oluşan bir komisyona, konular ve sınırları açıkça belirtilmek kavdı yle karar alma ya da görüş bildirme yetkisini devredebilir.

Madde 13 — Ekonomik ve sosyal komite, bölgedeki ekonomik sosyal, İlmî, kültürel, meslekî, ailevî ve sportif kuruluşlar tarafından Danıştayın görüşü alınmak suretiyle hazırlanan bir kararnamede belirlenecek şartlara göre seçilecek temsilcilerden oluşur.

Madde 14 — Bölgenin yetki sahasına giren bütün konularla, 8, 9 ve 10. uncu maddeler gereğince bölge meclisinin görüşüne sunulması gereken konularda, ekonomik ve sosyal komitenin görüşü alınır.

Ekonomik ve sosyal komite görüşünü, bölge meclisince bir konuda karar alınmadan ya da görüş beyan edilmeden önce bildirir.

Madde 15 — Bölge meclisi ve ekonomik-sosyal komite yahut bunların komisyonları, müşterek yetki alanlarına giren konulan görüşmek üzere, başkanların mutabakatı veya bunlardan birinin talebi üzerine bölge valisi tarafından ortak toplantıya çağrılabilir. Ancak oylama her organca ayrı ayrı yapılır.

Madde 16 — Bölge meclisine ve ekonomik-sosyal komiteye sunulacak işleri hazırlamak, bölge meclisinin kararlarını icra etmek, bölge bütçesini hazırlayıp uygulamak, masraf taahhütlerine girişmek ve bunların tediyesini sağlamak bölge valisinin görev ve yetkilerindendir.

Bölge valisi, bu kanunda yazılı yetki ve görevlerini ifa sırasında, bölgede mevcut Devlet kuruluşlarından istifade eder. Bu işler için bölgede yeni kuruluş ihdas edilmez.

Madde 17 I — Vergi Kanununun 971-2 maddesine göre sürücü ehliyetlerinden Devletçe alınmakta olan vergi bölgeye devredilmiştir. Adı geçen vergi, bölge hudutları içersinde verilen ehliyetlerden alınır.

II — Bölge Meclisi:

1 — Vergi Kanununun 972 maddesi gereğince motorlu taşıt vasıtalarının kayıt belgeleri üzerinden alınmakta olan vergi ile

2 — Arsa satış ilânlarından alınmakta olan vergiye, gayrimenkul intikallerinin kayıt işlemi dolayısıyla alınmakta olan vergiye ve Vergi Kanununun 1595-1 maddesinde zikredilen gayrimenkul vergilerine, katma vergi ilâve etmeye;

3. — 7 Ocak 1959 tarih ve 59-1C8 nolu kararnamenin birinci bölümünde yer alan bina, arsa ve iskân vergileriyle, meslekî vergilere katma bölgesel vergi ilâve etmeye yetkilidir.

Madde 18 — Yukarıdaki maddede öngörülen katma vergilerin yüzde nisbeti bölge meclisince tesbit edilir. Meclis her katma vergi için tek bir yüzde nisbeti tayin edebilir. Gayrimenkul intikallerinden alınan vergilerle, Vergi Kanununun 1595-1 maddesinde zikredilen gayrimenkul vergilerine ilâve edilecek katma vergilerin toplamı, bölgenin vergi gelirleri toplamının % 30 unu aşamaz.

Bölgece tahsil edilecek tüm vergi gelirleri toplamı, son genel nüfus sayımı sonuçları dikkate alınmak üzere, kişi başına 25 F. üzerinden hesaplanacak toplamı aşamaz. İlk uygulama için bu sınır rakamı kişi başına 15. F. dır.

Dönem sonunda tahsil olunan vergiler toplamı, yukarıda belirtilen şekilde hesaplanacak azami haddi aştığı takdirde gelir fazlası, bir sonraki uygulama dönemi için bulunacak toplamdan düşölmek üzere kayda alınır.

17 inci maddenin II paragrafının 3. fıkrasında yer alan bölgesel katma vergi ile ilgili bölge meclisi kararları, 15 Şubattan önce alınmış olmak kaydiyle, cari yıl içinde uygulanabilirler.

Aynı maddede yer alan diğer katma vergilerle ilgili kararlar, almışlarından itibaren en erkek bir ay sonra uygulanmaya başlanır.

Katma vergiler, ilâve edildikleri vergilerin tâbi oldukları usule göre tahakkuk ve tahsil edilirler; onların sahip oldukları aynı garantilere sahiptirler; ana vergiler için mevzuatın öngördüğü cezalar onlar için de aynen uygulanır. ,

Madde 19 — Bölgenin diğer gelir kaynakları şunlardır:

— Kanunun 4. maddesinin III paragrafının I. fıkrasında öngörölen görev transferleri dolayısıyla Devlet tarafından bölgeye devredilmesi gereken kaynaklar;

— Devlet yardımları; (mahalli idarelerce girişilen yatırımlara Devlet tarafından yapılan yardımlar, bahis konusu yatırımlara bölgenin de katılması halinde, herhangi bir kısıntıya tabî tutulamaz)

— 4. madde hükümlerinin uygulandığı hallerde mahalli idarelerin, mahalli idare birliklerinin ve diğer kamu tüzel kişilerinin bölgeye temin edecekleri kaynaklar;

— Yardım fonları;
Bağışlar;

— Danıştayın görüşü alınmak suretiyle hazırlanan bir kararnamede belirlenecek şartlara göre akdedilecek borçlanmalardan sağlanan gelirler;

— Bölge emvalinin gelir ve hasılatı ile yapılan hizmetler karşılığında alınan gelirler;

Madde 20 — Bölgenin tek ilden müteşekkil olması halinde (I) bölge meclisi, genel meclis üyeleri, genel meclise dahil olmayan milletvekili ve senatörlerle, 5. madde hükümlerine göre komünlerin v komün birliklerinin seçeceği temsilcilerden oluşur.

Madde 21 — Bu kanun hükümleri, statüsü 2 Ağustos 1961 tarihli kanunla tesbit, 10 Temmuz 1964 tarihli kanunla tâdil edilmiş olan Paris Bölgesine uygulanmaz.

Madde 22 — Bu konun hükümleri 1 Ekim 1973 de yürürlüğe girer. Kanunun tatbik şartları, meclislerin işleyişi ve malî kontrolle ilgili hususlar, Danıştayın görüşü alınmak suretiyle hazırlanan kararnamelerle tesbit edilir.

(I) Fransa'da tek ilden müteşekkil sadece Korsika bölgesi mevcuttur.

DEMİRKÖY İLÇESİ İDARİ COĞRAFYASI

AKIN GÖNEN

Demirköy Kaymakamı

— PLAN —

- 1 — İLÇENİN COĞRAFİ DURUMU
- 2 — İLÇENİN TARİHİ
- 3 — İLÇENİN NÜFUS DURUMU
- 4 — İLÇENİN İDARİ DURUMU
- 5 — İLÇENİN MİLLÎ EĞİTİM DURUMU
- 6 — İLÇENİN KÜLTÜR DURUMU
- 7 — İLÇENİN TURİZM DURUMU
- 8 — İLÇENİN SOSYAL DURUMU
- 9 — İLÇENİN EKONOMİK DURUMU
- 10 — İLÇENİN ULAŞIM VE HABERLEŞME DURUMU
- 11 — MAHALLİ İDARELER
- 12 — İLÇEDE GÖREV YAPAN KURULUŞLAR VE PERSONEL
- 13 — İLÇENİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

— COĞRAFİ DURUM —

Trakya'nın kuzeybatısındaki son hudut kasabasıdır.

İlçenin kuzeyinde Bulgaristan, batısında Kırklareli, doğu tarafında Karadeniz, güney kısmında da Pmarhisar ve Vize ilçeleriyle huduttur. İlçe 41° 49 30" enlem ve 27° 46 boylamında yer almaktadır.

İstıranca (Yıldız) dağlarının güneydoğu bölümü ilçe hudutları içerisinde uzanır.

İlçe Bulanıkdere tarafından yarılmış olan 300 M. yükseklikte bir seki üzerinde kurulmuştur.

İlçe topraklarının güneyi dağlık, kuzeyi ile kıyı boyu tepelik ve yer yer düzlüktür.

Istrancanın güneydoğu bölümü üzerindeki 1030 M. irtifalı Mahya doruğu ilçeye 12 Km. mesafededir.

Istranca dağlık kültesinin bitki hayatına çok elverişli olması iklim ve toprak kombirezonun bir sonucudur. Kahverengi orman toprağı ile kaplıdır.

Karadeniz iklimi hükümsürer. Bol yağışlıdır. Yağışlar baharda ve kışındır. Kuzey rüzgarına açık olması sebebiyle kışlar sert ve soğuk geçer.

İlçenin kuzeyinde Bulgaristan'la sınırını çizen Rezve deresi aynı zamanda ilçenin en önemli akarsuyudur. Bulanık dere, Kazan dere ve Pabuç deresinde bölgeden çıkar Milyede Karadenize dökülürler.

İlçe sınırarı içerisinde ve tğneada bögesinde deniz kıyısında çekmece göller mevcuttur.

Kocagöl 220 hk., Erikli göl 85 hk., Pedina 65 hk., Çingene gölü 5 hk, Saha gölü 120 hk. bu çevredeki göllerdir.

DEMİRKÖY'ÜN TARİHİ

Demirköy'ün hangi tarihte kurulduğu kati olarak bilinmemektedir.

Bu çevrede de MÖ. 4200-4000 yılları arasında Trak kabilelerinin yerleştiğı bilinmektedir.

Bizans hakimiyetinde olan bu yöreyi 1369 yılında Sultan Murat Hü-davendigâr Osmanlı toprakları arasına katmıştır.

Fatih Sultan Mehmet İstanbul'u kuşatmadan önce Edirne'de döktürdüğü topların hammaddesi olan demir; ilçe yakınında buunan demir yataklarından elde edildiğı söylenir. Halen ilçeye 4 km. mesafede demir dökümhanesi ve ocaklarına ait kalıntılar mevcuttur.

İlçe merkezinin eski adı SAMAKOVÇUK tur. 1914 yılma kadar nahiye merkezi iken Balkan harbi sırasında Vasilhos şehrinin Bulgaristan-

da kalması üzerine buradaki bütün memurlar Samakovçuk'a nakledilerek nahiye ilçe merkezi haline getirilmiş, ismi DEMİRKÖY olarak değiştirilmiştir.

İstiklâl harbi sırasında da Demirköy yeniden Yunan ve Bulgar istilâsına uğrar.

Zaferin kazanılması ile istiladan kalkar. (31.10.1922)

3. NÜFUS DURUMU:

Hudut İlçesi olması sebebiyle ilçe nüfusu süratli bir artış gösterememektedir.

İlçenin sayımlara göre nüfus durumu şöyledir :

Yılı	Şehir	Köyler	Toplam
1927	476	2931	3407
1935	2689	4251	6940
1940	5177	4358	9535
1945	1401	4870	6271
1950	1314	4983	6297
1955	1586	5570	7156
1960	2335	6689	9024
1965	3309	6692	10001
1970	3058	7682	10740

1970 Sayımına göre İlçe Nüfusu :

Toplam	Erkek	Kadın:
10.740	6.057	4.683
Şehir Merkezi Nüfusu :		
Toplam	Erkek	Kadın:
3.058	1.755	1.303
Köyler Nüfusu :		
Toplam	Erkek	Kadın:
7.602	4.302	3.300

Yüzölçümü 945 m2.

Nüfus yoğunluğu

II. 3.

**Demirköy İlçesine bağlı bucak, belde ve köylerin
Nüfus Durumu :**

Adı	Eski adı	Nüfusu	Hane	Köy uzaklığı:
1. Demirköy	(İlçe Merkezi.)	3058	475	—
2. Armut veren	(Paspala)	623	90	30
3. Boztaş.	(Kireçnova)	546	84	22
4. Gökyaka	(Mağlâvit)	188	51	18
5. Hamdibey.	(Turulya)	604	77	10
6. İncesirt.	—	286	30	26
7. Karacadağ.	—	144	30	24
8. Sarpdere.	—	204	22	24
9. Sivrililer.	—	241	30	13
10. Yeşilce.	(Mihalângoz)	204	35	18
11. Yiğitbaşı	(Kamilya)	286	49	26
12. Balaban	(Velika.)	642	94	10
İğneada	(Bucak Merkezi)	2271	150	30
1. Avcılar	(Korfa)	337	57	16
2. Beğendik.	(Ayastafonos)	419	90	40
3. Limanköy.	—	349	71	37
4. Sislioba.	(Pilâço)	338	60	33

4. İDARİ DURUMU:

1914. yılma kadar nahiye merkezi iken bu tarihte ilçe haline gelmiştir.

Merkez ve İğneada'dan oluşan iki bucağı vardır.

Merkez bucağına bağlı onbir, İğneada bucağına bağlı dört köyü olmak üzere onbeş köyü vardır.

Merkez'de ve İğneada'da ikişer mahalle Muhtarlığı mevcuttur.

DEMİRKÖY :

- a) Hamdibey mahallesi Muhtarlığı.
- b) Orhaniye mahallesi Muhtarlığı.

İĞNEADA :

- a) Deniz mahallesi Muhtarlığı.
- b) Yeni mahalle Muhtarlığı.

5. EĞİTİM DURUMU :

İlçede okulsuz köy yoktur. Merkezde iki olmak üzere toplam 19 İlkokul mevcuttur.

Bu 19 İlkokulda toplam olarak 51 derslik ve İlköğretim Müdürü dahil olmak üzere 56 Öğretmen mevcuttur.

1973-1974 Ders yılı öğrenci mevcudu şöyledir :

Toplam	Erkek	Kız
154	797	777

İlçe merkezinde bir Ortaokul vardır. 1973-1974 ders yılında 169 öğrenci ve 6 Öğretmenle öğretim yapılmaktadır.

Toplam	Erkek	Kız
169	99	57

6. KÜLTÜR DURUMU:

İlçenin ulaşım durumunun iyi olmaması, hudut kasabası olması gibi menfi, etkenlerin yanı sıra ilçedeki kamu görevlilerinin yerli nüfusa oranla çokluğu, göçmen halkın Balkan ülkelerindeki yakınlarını görmek için yurt dışına çıkmak alışkanlıkları ve televizyon yayımından yaygın istifade gibi sebeplerle halkın kültür seviyesindeki gelişme süratli olmaktadır.

İlçe merkezinde ve İğneada bucak merkezinde birer sisinema mevcuttur.

İstanbul sabah gazeteleri hergün gelmektedir.

Kulüp ve kahvehanelerin çoğunda televizyon ve okuma kısmı mevcuttur.

Eski eserler yönünden ilçe zengin değildir. İlçeye 4. km mesafede bir harabede mevcuttur. Bu kalıntının eski bir demir dökümhanesi olduğu ve burada Fatih'in İstanbul fethinde kullandığı topların hammaddesi olan demirin elde edildiği söylenir.

Folkloru:

Trakya folklorudur.

7. TURUZİM :

Yurdumuzun kuzeybatısındaki son durak noktası olan Demirköy ilçesi tabii kaynakları yönünden çok zengindir.

İlçe merkezine 26 Km. uzaklıktaki İğneada sahil şeridi kum ve suyu ile kilometrelerce uzayan tabii bir plaj görünümündedir. Fakat denizden ve güneşten istifade edilebilecek günleri çok kısadır. Denize 15 Haziran ile 15. Eylül arasında girilebilir.

Denizden istifade edilebilecek güneşli günlerin az olması sebebiyle şimdilik özel sermaye sahipleri turistik tesisler kurma yönüne gitmektedir.

Av mevzuundada çok cazip bir yerdir. ilçenin her tarafı denize kadar meşe ve kayın ormanları ile kaplıdır. Bu gür orman örtüsü altında bilhassa yaban domuzu bol miktarda mevcuttur. Ayrıca karaca ve geyik türünden canlılara da rastlanır.

Bilhassa kış aylarında yerli ve dışarıdan gelen avcılar sürekli domuz avları tertiplemektedirler. Avcılar (Korfa) köyü halkının gelirinin büyük kısmı domuz avından sağlanır.

Avcılar örgütlenerek bir avcılar derneği kurmuşlardır. Dernek sürekliliğini avlarını düzenli şekilde yürütmektedir. Halen ilçede av tezkeresi almış 170 yerli avcı mevcuttur.

Kış aylarında av meraklıları Demirköy ve İğneada bucağına akın etmektedirler. Bunlar arasında her yıl Avrupadan muntazaman gelen av meraklısı turistlerde vardır.

Su avcılığı da yapılmaktadır. İğneada ve Limanköy mıntıklarında oturan yerli halk ile İstanbul'dan gelen balıkçılar batı Karadeniz'in bu kesiminde mevsimine göre kalkan, palamut, hamsi avlamakta, çevredeki tatlı sularda bol miktarda bulunan tatlı su balıkları yakalanarak İstanbul piyasasında değerlendirilmektedir.

İğneada'ya 5 km. uzaklıkta ulaştırma Bakanlığınca yaptırılan ve özel İdare Müdürlüğünce işletilen balıkçı barınağında bu mevzuda müspet katkıda bulunmaktadır.

İğneada'da köyler birliğine ait 40 yataklı bir Motel ile Belediyeye ait 8 odalı bir otel mevcuttur. Ayrıca şahıslara ait kalınacak 2 otel vardır. İğneada'da 2, Demirköy'de 4 lokanta mevcuttur.

Bu tesisler ihtiyacı karşılayacak durumda değildir. Yazın çevre ilçe ve illerden geleni yabancılar yerli halkın meskenlerinden istifade yolunu seçmektedirler.

Kıscacası Domirköy ilçesi turizm yönünde yüksek potansiyeli olan bir ilçedir. Yapılacak yatırımlarla daha canlı bir hale sokulması elzemdir.

8 — SOSYAL DURUM :

a) Sağlık:

İlçe merkezinde bir protisyer Hükümet doktoru ve bir tabibin yönetiminde 10 yataklı bir sağlık merkezi vardır. Sağlık merkezinin 1. Sağlık memuru, 1. Hemşire, 1. Ebesi vardır.

Köylerde hizmet gören bir sağlık memuru ile beş grup ebesi mevcuttur.

İlçe merkezinde bulunan hudut birliğinin askeri doktoruda küsmende olsa sivil halka hizmet etmektedir.

İlçede çocuk yuvası, kreş düşkün evi gibi başka sosyal hizmet kuruluşu yoktur.

Kızılay şubesi vardır.

b) Yerleşme ve şehirleşme:

Köylerin tamamı orman içi köyü vasfında ve küçüktür. Sınır boyundaki köyler genellikle göç vermekte ve nüfus azalmaktadır.

Nüfus yoğunluğu 1970 sayımına göre 11. dir.

İlçe merkezinde ve İğneada bucağında birer sinema mevcuttur.

İlçede Kereste Fabrikası işçilerinin bağlı bulunduğu Ağaç İş işçi sendikasının şubesi mevcuttur.

c) Güvenlik hizmetleri:

İlçe merkezinde Polis teşkilâtı mevcuttur.

Köylerde asayiş İİlçe Jandarma Birlik Komutanlığınca merkezi sistemle sağlanmaktadır.

Bulgaristan hududunda bulunulması sebebiyle hudut birlikleri de mevcuttur.

Ayrıca İğneada'da 111. ci kısım gümrük amirliği mevcuttur.

Orman teşkilâtına bağlı orman muhafaza teşkilâtında orman koruma işlerini yürütmektedir.

9. İLÇENİN EKONOMİK DURUMU:

a) Ticaret Hayatı:

Hudut ilçesi olması her tarafın ormanlarla kaplı olması sebebiyle ticarî hayat durgundur. İlçede sadece ve geniş mikyasta odun ticareti

yapılır. Ticaret erbabının uğraştığı tek mevzu budur. Orman İşletmelerinden ve köylüden alınan odunlar İstanbul piyasasında değerlendirilir.

Odun ticareti karayolu ile ve İğneada yakınındaki balıkçı barınağı vasıtasıyla denizden sağlanır zaman zaman kereste ihracıda yapılmaktadır.

Ziraat bankasının şubesi mevcuttur.

İlçe merkezinde Cuma günü İğneada Bucak merkezinde de Cumartesi günleri pazar kurulur.

b) Endüstri:

İlçe merkezinde devlete 20 milyon TL. mal olan ve 200 civarında işçi çalıştıran Kereste Fabrikası 1972 yılı Haziran ayında faaliyete geçmiştir.

Fabrikanın yıllık kapasitesi 12.000 Metreküp meşe ve 18.000 metreküp kayın olmak üzere toplam 30.000 metreküp kereste ile 50.000 metrekare meşe ve fırınlanmış kayın imâlidir.

Türk Meadin Anonim şirketi molibden ve bakır flatosyon tesislerini ilçeye 4 km. mesafede eski demirdökümhanesi yakınlarında kurmuştur. Mevsimine göre 70-180 işçi ile çevrede açtığı 3 Ocakta maden arama çalışmaları yapılmaktadır.

c) Enerji:

Demirköy ilçe merkezi Türkiye Elektrik Kurumu vasıtası ile enterkonnekte sisteme bağlanmıştır. Ambarlı santralinden gelen elektrikten faydalanılmaktadır.

Ayrıca ilçe merkezinde Belediye'ye ait 300 kw-saat gücünde elektrik üreten dizel motorda çalışır halde yedekte beklemekte. Ambarlıdan gelen elektriğin arıza ve kesilmesi halinde derhal faaliyete geçirilmektedir.

İğneada bucağı halen elektriksizdir. Fakat önümüzdeki yıl enterkonnekte sisteme bağlanması için gayret sarfedilmektedir.

d) Tarım Hayatı:

Arazi bölümü şöyledir:

**KIRKLARELİ İLİ DEMİRKÖY İLÇESİNE AİT BUGÜNKÜ ARAZİ
KULLANMA DURUMU İÇMALİ**

MAHİYETİ			Sahası		Toplama saha	
			Ha	%	Ha	%
Tarla alanları	Tarla	Sulu	330	0,4		
		Kuru	11.000	11,6		
		Bahçe	10			
		Meyvelikler	22	0,1		
		Zeytin-Fındık	—	—		
		Bağ	—	—		
		Diğer ağaçlıklar	130	0,1	11.492	12,2
Çayır Mera		Çayır	500	0,5		
		Mera	6500	7		
					700	7,5
Ormanlar	Kor	İyi	30.000			
		Bozuk	10.000			
	Bal	İyi	20.000			
		Bozuk	7000			
		Ağaçlanmış sahalar	1100	1,1	67.000	71
Diğer Alanlar		Göl ve bataklık	4000	4,2		
		Terk edilmiş alanlar	2408	2,5		
		Yerleşme alanları	1500	1,5	9008	9,3
TOPLAM			94500	100	94.500	100

İlçe merkezindeki fabrikalarda çalışan işçi ve esnaf dışındaki nüfus çoğunluğunun başlıca geçim kaynağı ormancılık ve orman ürünlerinin değerlendirilmesi yoluyla olmaktadır.

Köylü pazar satışı yoluyla ormanda çalışan orman köylüsüne ve halk istihsal ettiği odundan ve onun satışından elde ettiği gelirle geçimini sağlamaya çalışır.

**KIRKLARELİ İLİ DEMİRKÖY İLÇESİ ORMAN İÇİ KÖYLERİNE AİT
ORMAN KANUNUNUN TANIDIĞI HAKLARDAN ZATİ İHTİYAÇ VE
PAZAR SATIŞI ODUN İSTİHSALİNDE KÖYLÜ İŞ GÜCÜNÜM
DEĞERLENDİRİLMESİ**

İSTİİ ORMAN KÖYÜ Zati ihtiyaç için	İSAL EDİLEN ODUN (Ster)				
	Pazar	satışı	TOPLAM	İşçilik	İş gücü
	için			TL./ster	Değeri TL.
Demirköy —	28047	28047	8.—	224376.—	
İğneada —	23054	23054	8	184432	
Sivrilere —	14275	14275	8	114200	
Avcılar 1155	7586	8741	8	69928	
Sislioba 1020	5226	6246	8	49968	
Limanköy 920	5677	6597	8	52776	
Beğendik 1045	6088	9133	8	73064	
Sarpdere 392	9875	10267	8	82136	
Hamdibey 2265	9954	12219	8	97752	
Boztaş 1245	17381'	18626	8	149008	
Yiğitbaşı 400	8029	8429	8	67432	
Armut veren —	10360	10360	8	82880	
İncesirt 348	5181	5529	8	44232	
Karacadağ 260	4989	5249	8	41992	
Gökyaka 365	6746	7111	8	56888	
Balaban 1580	24395	25975	8	207800	
Yeşilce 656	3850	4506	8	36048	
Karanlık —	471	471	8	3768	
YEKÛN: 11651	193184	294835		1.638680.—	

İlçenin büyük kısmının ormanlarla kaplı olması hayvancılığın gelişmesine engel olmuştur.

**DEMİRKÖY İLÇESİ 1973 YILI ARALIK AYI
HAYVAN MEVCUDU**

CİNSİ	ADET
Koyun	17.729
Keçi	5.832
Sığır	3.783
Manda	—.716
At	—.310
Katır	—. 63
Eşek	—.190
TOPLAM :	28.623

e) MALİ DURUM :

**DEMİRKÖY İLÇESİ VERGİ DAİRESİNİN GELİR VERGİSİ
TAHAKKUK VE TAŞILÂT İLE YILLAR İTİBARIYLA MÜKELLEF
ADETLERİNİ GÖSTERİR CETVEL**

YILI	TAHAKKUK	TAHSİLAT
1970	1036645,00	866103,00
1971	1175616,05	1159701,07
1972	1447779,12	1418851,01
1973	1986320,27	1898062,34

MÜKELLEF ADETLERİ YILLAR İTİBARIYLA

NEV'İ	1970	1971	1972	1973
Gelir vergisi	169	170	220	225
Kurullar vergisi	—	•—	1	1
Stopaj	20	25	32	45
Götürü kazanç	123	149	135	610
Hizmet hesabı	2	3	3	3
Serbest meslek	—	—	1	1

10. ULAŞIM VE HABERLEŞME:

Demirköy Pmarhisar'a 39 Km. stablize bir yol ile bağlıdır. Kış aylarında zaman zaman kar ve buzla kapandığı görülsede en fazla iki gün kapalı kalmaktadır.

Köy yollarının tamamına yakın kısmı stablize ve bakımlı durumdadır. Her mevsim motorlu araçlarla köylere gitmek mümkündür.

İğneada yakınındaki balıkçı barınağı vasıtasıyla deniz yoluyla ulaşım yapılmaktadır.

Balık ve odun nakli daha ziyade buradan deniz yoluyla olmaktadır. Deniz yoluyla yolcu nakli henüz yoktur.

İlçe merkezinde ve İğneada bucak merkezinde PTT. Merkez Müdürlüğü mevcuttur.

İğneada PTT santralı 30, Demirköy PTT santralı 60 abonelidir.

1210 ruhsatlı radyo ile 40 civarında televizyon alıcısı ile Türkiye Radyo Televizyon programları izlenmektedir.

Köylerin hepsi ile telefon irtibatı vardır. Bu telefonların bir kısmı Orman işletmesinin bir kısmı da askeri birliklerindir.

11. MAHALLİ İDARELER:

1— Kırklareli Özel İDARE Müdürlüğüne bağlı Özel İdare memurluğu mevcuttur.

Özel İdarenin son 3 yıllık gelir gideri şöyledir :

YILI	GELİR	GİDER
1971	485626.42	306057.29
1972	487086.02	413953.22
1973	538583.38	419090.58

2— BELEDİYELER:

Demirköy ilçe merkezinde ve İğneada bucak merkezinde Belediye/e teşkilâtı vardır.

Merkez Belediyesi 1912 yılında kurulmuştur. Haritası 1953 de îmar planı 1955 de yapılmıştır. .

Beldenin içme suyu 1955 de yapılmıştır, fakat çok yetersizdir. 19744 programına alınmıştır.

Elektriği 1971 de Anbarlı'dan alınmıştır.

Demirköy Belediyecinin gelirleri:

GELİRİN NEV İ	1972 yılı	1973 yılı
1 — Devlet gelirlerinden ayrılan paylar	233.500.—	226.897.58
2 — Mahalli gelirler	419.137.—	317.474.21
3 — İşletme gelirleri	185.000.—	357.686.06
4 — Devlet yardımları ve özel fonlar	— —	— .—
5 — Borçlanmalar	— .—	— .—
GELİRLER TOPLAMI	837.637.—	902.057.85

Demirköy Belediyesinin

Giderleri:

GİDERİN NEV İ	1972 yılı	1973 yılı
1 — Cari harcamalar	559.642.—	594.140.15
2 — Sermaye teşkili ve transfer harcamaları	215.301.—	89.541.97
3 — Yatırım harcamaları	105.000.—	137.123.67
GİDERLER TOPLAMI	879.643.—	820.805.79

İğneada Belediye teşkilâtı 1972 de kurulmuştur.. 1 muhasep, 1 zabıtâ memuru ve 1 müstahdemden ibaret personeli vardır.

Bütçe gelir ve gideri 200.000 lira civarındadır.

3— Köyler:

Merkeze bağlı onbir, ilçeneda bucağına bağlı dört köy mevcuttur.

Toplam olarak onbeş köy ve bir mezra (İncesirt'a bağlı Karanlık mahallesi) mevcuttur.

Köylerin durumu şöyledir:

OKUL ADI	Köyde mevcut amme ve Sosyal Tesisler									
	Okul	Yol	Su	Kah ve	Ebe	Köy ko nağı	Bak kal	Daim i su de girme ni	Tele fon	Cami
Armutveren	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X
Avcılar	X	X	X	X	—	X	'X	X	X	X
Balaban	X	X	Yetersiz	X	X	X	X	X	X	X
Beğendik	X	X	X	X	—	X	X	—	X	X
Boztaş	X	X	X	X	X	—	X	X	X	X
Gökyaka	X	X		X	—	—	X	X	X	X
Hamdibev	X	X	Yetersiz	X	—	—	X	X	X	X
İncesirt	X	X	X	X	—	X	X	—	X	X
Karacadağ	X	Arızalı	X	X	—	X	X	—	X	X
Limanköv	X	X	Yok	X	—	X	X	—	X	X
Sarpdere	X	X	X	X	X	—	X	—	X	X
Sislioba	X	X	X	X	—	X	X	—	X	X
Sivriler	X	Arızalı	X	X	—	—	—	—	X	X
Yeşilce	X	X	X	X	—	—	X	X	X	X
Yiğitbaşı	X	X	X	X	—	—	X	X	—	X

4. BİRLİKLER:

Belediye kanununa göre kurulmuştur.

- Telefon birliği
- İlçeneda turistik motel birliği.

**İLÇEDE GÖREV YAPAN KURULUŞLAR:
ve PERSONEL DURUMU**

I — İÇİŞLERİ :

- a) **Kaymakamlık:**
Kaymakam, Tahrirat Kâtibi, Tahrirat Kâtibi refiki, odacı,
Makam şoförü.
- b) **Nüfus:**
2 nüfus memuru, 1 nüfus kâtibi.
- c) **Emniyet Komiserliği:**
1 emniyet komiseri, 5 polis memuru, 3 gece bekçisi.
- d) **Jandarma Komutanlığı:**
2 Jandarma Astsubayı, 2 uzman çavuş.

2 — GARNİZON KOMUTANLIĞI:

Hudut Tabur Komutanıdır. Yarbay rütbesindedir.

3 — BELEDİYE BAŞKANLIĞI:

1 Başkan, 2 muhasip, 2 zabıta memuru, 1 fen memuru,
2 elektrikçi, 1 tahsildar, 2 temizlik işçisi, 1 müstahdem.

4 — ADLİYE:

1 Savcı, 2 Hakim, 1 başkâtip, 3 zabıt kâtibi, 2 mübaşir, 2 gardiyan, 1
müstahdem.
Baskâtip noter görevinde yapar.

5 — MALİYE:

1 Malmüdürü, 2 muhasebe memuru, 1 veznedar, 4 vergi mamuru, 1 Millî
Emlâk memuru, 2 tahsildâr ve 1 odacı.

6 — TAPU SİCİL MUH. :

1 Tapu sicil muhafızı, 1 Tapu kâtibi ve 1 müstahdem.

7 — DİYANET:

1 Müftü, 1 kâtip, 1 müstahdem, 1 imam, 1 müezzin ilçe merkezinde görevlidir.
12 kadrolu köy imamı' da köylerde mevcuttur.

8 — SAĞLIK VE SOSYAL YARDIM:

1 doktor, 2 sağlık memuru, 1 hemşire, 1 ebe, 1 ambar ve idare memuru, 6
müstahdem, 1 şoför, 5 adet köy ebesi vardır.

9 — MİLLÎ EĞİTİM:**a) İlköğretim:**

1 Müdür, 55 Öğretmen, 1 Kâtip, 5 odacı.

b) Ortaokul:

1 Müdür, 5 Öğretmen, 1 Kâtip, 2 odacı.

c) Halk Eğitimi:

1 Müdür.

10 — TARIM:**a) Ziraat Mühendisliği:**

2 Ziraat teknisyeni, 1 Ev ekonomisti, 1 selektör makinisti.

b) Hükümet Veterinerliği:

1 Hayvan sağlık memuru.

c) Meteoroloji:

2 Meteoroloji istasyonu memuru, 1 deprem ölçü memuru.

d) Ziraat odası:

1 Başkan, 1 Kâtip tahsildar.

11 — TOPRAK İSKAN MEMURLUĞU:

1 Memur, 1 odacı.

12 — ORMAN TEŞKİLÂTI:

1 — Orman işletme müdürlüğü vardır, 12 bölge şefi ile yeteri kadar personel.

2 — Devlek kereste fabrika müdürlüğü.

Müdür, fabrika mühendisi, muhasebe ve diğer personel.

13 — GÜMRÜK VE TEKEL:

1 — Tekel memuru, 1 odacı

2 — Gümrük memuru (111. Kısım Amirliği iğneada)

14 — ZİRAAT BANKASI:

1 müdür, 1 muhasip, 1 veznedar, 2 şef muavin, 3 gişe memuru, 1 takip memuru, 1 bekçi, 1 odacı, 1 kaloriferci.

15 — PTT TEŞKİLÂTI:

1 Müdür, 3 muhabere memuru, 2 dağıtıcı, 1 köy dağıtıcı, 1 bakım memuru.

16 — ÖZEL İDARE MEMURLUĞU:

1 memur, 1 müstahdem.

13 — İLÇENİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI:

Demirköy ilçesinde yurdumuzun orman yörelerinde görülen bütün sorunları bünyesinde toplamıştır.

Orman tahdit çalışmalarının halen bitmemiş olması sebebiyle tapu ve kadastro çalışmaları gecikmiş ve halen yapılmamıştır.

Bu sebeple ziraate elverişli alanların büyük kısmından istifade edilmemekte edilse bile ziraî kredilerinin büyük kısmı gayrimenkûl ipotegine ve dolayısıyla tapuya ihtiyaç gösterdiğinden bölge halkı modern ziraat ve hayvancılık yapamamaktadır. Bu işlerin biran önce bitirilmesi elzemdir.

İlçe merkezinde işsizlik gibi bir sorun mevcut değildir.

Fabrikanın mevcudiyeti ve orman işletmesi çalışan nüfusun büyük bir kısmına iş temin etmektedir. Bu sebeple serbest piyasada işçi ücretleri çok yüksektir.

İlçede iş bulma imkânının iyi olması sebebi ile düşük ücretli resmi daire müstahdemliklerine ve bu kabil işlere rağbet çok azdır, daha ziyade kadınlar tarafından yürütülmektedir.

Son zamanlarda Gümüşhane ve Trabzon havalisinden ilçe merkezine yerleşmek kastıyla göçler olmaktadır. İki sene içerisinde 30 zu aşkın aile şehir kenarına yerleşmiş durumdadır. Bu yerleşmeler Belediye hududu ve imar planı dışında olduğundan şehrin düzensiz inkişafına sebep olmaktadır.

Bu mevzuda gerekli düzenleyici çalışmalar yapılmaktadır.

İlçe halkının yan gelirinin artırılması ve ormanda çalışılmayan ölü kış mevsiminin değerlendirilmesi için orman ürün ve artıklarının değerlendirilmesini temin edici el sanatlarının geliştirilmesi elzemdir.

Bu işte önderlik yapmak üzere devletçe marangozluk, mobilyacılık, hatıra eşya yapımı gibi kursların açılması elzemdir.

Bu iş için gerekli olan ham madde ve hevesli kitle mevcuttur.

Orman köylerinde de Kooperatifleşmeye gitmek zarureti vardır ve gerekli çaba gösterilmektedir.

İğneada sahil şeridinde ise buradaki yüksek turizm potansiyelinin değerlendirilmesi elzemdir.

Bu mevzuda ilk yapılacak iş İğneada'ya gelen yolun asfaltlanmasıdır. Sonra bölgenin turizm Bakanlığınca ele almaark turizmle ilgili kredi ve yatırımlardan yeterince faydalanabilmesi için birinci trustik bölgeler arasına alınması gereklidir.

Kısacası Demirköy ilçesi her yönüyle süratli bir gelişim göstermektedir.

İÇİŞLERİ BAKANLIĞINDAN:

Karar Sayısı: 14003

1 — 54. Dönem Kaymakamlık Kursunu Başarı ile bitiren Maiyet Memurlarından; Balıkesir Maiyet Memuru U. Kâmil Akan'ın Niğde - Ortaköy Kaymakamlığına, İzmir Maiyet Memuru İlhan Atış'ın Şarkikaraağaç Kaymakamlığına, İstanbul Maiyet Memuru M. Ebrar Berk'in Şarkışla Kaymakamlığına, Burdur Maiyet Memuru Bolat Bolatoğlu'nun Aşkale Kaymakamlığına, İçel Maiyet Memuru M. Fahri Can'ın Pozantı Kaymakamlığına, Samsun Maiyet Memuru Ender Dedeoğlu'nun Sultandağı Kaymakamlığına, Ankara Maiyet Memuru Selâhattin Ekremoğlu'nun Pertek Kaymakamlığına, İstanbul Maiyet Memuru Y. Ziya İnce'nin Kemah Kaymakamlığına, Ankara Maiyet Memuru Gazi Kaya'nın Hekimhan Kaymakamlığına, İzmir Maiyet Memuru Atilla Koç'un Koyulhisar Kaymakamlığına, Erzurum Maiyet Memuru İsmail Köse'nin Dereli Kaymakamlığına, Gaziantep Maiyet Memuru M. Hayri Kurt'un Kırbrışık Kaymakamlığına, Manisa Maiyet Memuru Ahmet Molvalı'nın Hafık Kaymakamlığına, Mardin Maiyet Memuru Ümit Okulunun Çardak Kaymakamlığına, İzmir Maiyet Memuru İ. Kemal Önal'ın Altıntaş Kaymakamlığına, Niğde Maiyet Memuru M. Rasih Özbek'in Türkoğlu Kaymakamlığına, İstanbul Maiyet Memuru Ertan Özkan'ın Gemerek Kaymakamlığına, Bursa Maiyet Memuru Mehmet Süer'in Orhaneli Kaymakamlığına, Trabzon Maiyet Memuru Murat Şen'in Akdağmadeni Kaymakam

lığına, Antalya Maiyet Memuru Nuri Şimşek'in Gölbaşı Kaymakamlığına, Eskişehir Maiyet Memuru Bekir Tunç'un Maçka Kaymakamlığına, Çanakkale Maiyet Memuru Tayyip Yelen'in Adilcevaz Kaymakamlığına, Kocaeli Maiyet Memuru Osman Yılmaz'ın Kâğızman Kaymakamlığına, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 36. maddesinin A./İl Fıkrası gereğince Naklen ve Terfian, Atanmaları uygun görülmüştür.

2 — Bu kararı İçişleri Bakanı yürütür.

Karar Sayısı : 13937

1 — Arapkir eski kaymakamı M. Necati Çetinkaya'nın, Cayeli Kaymakamlığına, Ağın eski Kaymakamı Mahmut Yılbaş'ın, Of Kaymakamlığına, Çüngüş eski Kaymakamı B. Yaşar Çağlaşan'ın, Avanos Kaymakamlığına, Cihanbeyli eski Kaymakamı Tamer Ersoy'un, Söğüt Kaymakamlığına, Şavşat eski Kaymakamı İsmail Erzurum'un, Karasu Kaymakamlığına, Karaburun eski Kaymakamı Ünal Çengiz'in, Divriği Kaymakamlığına, İvrindi eski Kaymakamı Ali İhsan Ertik'in, Oğuzeli Kaymakamlığına, İncesu eski Kaymakamı Araş Erol'un, Göynücek Kaymakamlığına, Eflani eski Kaymakamı Hüseyin Gürün, Durağan Kaymakamlığına, Çamardı eski Kaymakamı Erol Özgürel'in İncesu Kaymakamlığına, Alucra eski Kaymakamı Oğuz Akharı'nın, Hadim Kaymakamlığına, Pehlivan köyü eski Kaymakamı Lütfi Yiğenoğlu'nun, Mudurnu Kaymakamlığına, Pertek eski Kaymakamı Esat Güçhan'ın, Devrekâni Kaymakamlığına, Çemişkezek eski Kaymakamı Mehmet Çapraz'ın Ordu - Ulubey Kaymakamlığına, Kale eski Kaymakamı Fikret Kasapoğlu'nun, Çifteler Kaymakamlığına, Cide eski Kaymakamı Fehmi Kahya'nın, Şuhut Kaymakamlığına, Artova eski Kaymakamı M. Özay Peker'in, Çamlıhemşin Kaymakamlığına, Sultandağı eski Kaymakamı Ergun Altuncu'nun, Artova Kaymakamlığına, Arapkir eski Kaymakamı Kamer Diribaş'ın, Borçla Kaymakamlığına, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 82 nci maddesine göre yeniden atanmaları uygun görülmüştür.

2 — Bu kararı İçişleri Bakanı yürütür.

İÇİŞLERİ BAKANLIĞINDAN:

Karar Sayısı: 14092

1— Gürpınar Kaymakamı Avni Elyorgun'un Dursunbey Kaymakamlığına, Susuz Kaymakamı Yener Ünlüer'in Saray Kaymakamlığına, Arpaçay Kaymakamı İ. Yaşar Uğurlu'nun Eynesil Kaymakamlığına, Dicle Kaymakamı M. Erdem Yuluğ'un Pazaryeri Kaymakamlığına, Patnos Kaymakamı Haşan Yüksel'in Bucak Kaymakamlığına, Arguvan Kaymakamı Metin Türcan'ın Perşembe Kaymakamlığına, Kâhta Kaymakamı A. Bekir Toksoy'un Sivrihisar Kaymakamlığına, Sütçüler Kaymakamı Neşet Ersoy'un Arpaçay Kaymakamlığına, Gülşehir Kaymakamı N. Vahit Abbasoğlu'nun Gürpınar Kaymakamlığına, Darende Kaymakamı Hüseyin Asan'ın Susuz Kaymakamlığına, Hassa Kaymakamı Hayrettin Demetoğlu'nun Patnos Kaymakamlığına, İvrindi Kaymakamı Necdet Ataman'ın Tortum Kaymakamlığına, Mahmudiye Kaymakamı Fahir Işıksız'ın Arguvan Kaymakamlığına, Kurşunlu Kaymakamı Hürmüz Gökalp'in Pütürge Kaymakamlığına, Tortum Kaymakamı N. Kemal Zeybek'in Kâhta Kaymakamlığına, Pütürge Kaymakamı Ali İlter Taner'in Bozova Kaymakamlığına, Tunceli-Ovacık Kaymakamı T. Galip Serat'ın Dicle Kaymakamlığına, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 76. maddesine göre naklen, Diyardin eski Kaymakamı Haşan Pakir'in Tunceli-Ovacık Kaymakamlığına, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 92. maddesine göre yeniden atanmaları uygun görülmüştür.

2— Bu kararı İçişleri Bakanı yürütür.