

## BEŞERİ MÜNASEBETLER

DR.  
ALİ ARSLAN AYDIN

### GİRİŞ

Devletin çeşitli kuruluşlarında görev alan memurların, hizmet içinde ve dışındaki genel tutum ve davranışları, kanunlarla olduğu kadar, örf, âdet ve millî geleneklerle de yakından ilgilidir. Bilindiği gibi, herhangi bir kamu kuruluşunda vazife yapan bir memur, hangi idari kademe ve derecede bulunursa bulunsun, memuriyet hiyerarşisi içinde memur veya âmir durumundadır. Her memur; kanun tüzük ve yönetmeliklerin koyduğu esaslara uyarak bir disiplin içinde çalışmak zorundadır. Çalışmalarının verimli ve başarılı olması için, memuru teşvik edici maddî şartlar yanında, manevî şartların ve huzurun da mevcut olması lâzımdır. Bu yüzden, bir kuruluşun verimli çalışmasında, memurların birbirleriyle olan beşerî münasebetlerinin düzgün, âmir-memur ilişkilerinin modern ölçülere ve manevî değerlere uygun olmasının büyük rolü vardır. Bu gerçekleri dikkate alarak, asil mevzuumuzla yakın ilgisi bulunan "Beşerî Münasebetler" ve "Âmir-Memur İlişkileri" konularında aydınlatıcı genel bilgiler sunmakta yarar görüyoruz.

#### I — BEŞERİ MÜNASEBETLER

"Beşerî Münasebetler" kavramından, özet olarak; "İnsanlar arasındaki ilişkiler, *insanca, insana mahsus, insana yakışan davranışlar*" anlaşılmaktadır. İnsanlar arasında daima ve devamlı münasebetler bulunduğuna göre, insan toplumlarının mutlu ve huzurlu olması, bu ilişkilerin iyi ve güzel olmasına bağlıdır. Çünkü bütün kötülük ve huzursuzluklar, bu ilişkilerin normal ölçüler ve şartlar içinde düzenlenmeyişinin tabii bir neticesidir.

Meşhur Müslüman tarihçi ve sosyolog İbni Haldun'un dediği gibi, "İnsanoğlu, fıtratı icabı olarak yaratılıştan medenidir". Yani kendi cinsinden olan diğer insanlarla toplu halde yaşamak ihtiyacındadır. Nitekim her insan, bir toplum içinde doğar, bir toplum içinde yaşar ve nihayet yine bir toplum içinde dünyaya veda eder.

Bu sebeple, insanlar, yeryüzünde var oldukları günden bu yana, aralarında bir

takım beşerî ilişkiler kurmuşlar ve bu ilişkileri devam ettiregelmişlerdir. İnsanlık devam ettiği müddetçe bu münasebetler de devam edecektir. Çünkü bu, fitratın, akıllı ve düşünce sahibi olmanın ve nihayet sevk-i tabiinin bir sonucudur. Zira her canlı gibi, insan da, yaşamak için başka pek çok şeylere muhtaçtır. Bu ihtiyaçların temini ise, bir takım beşerî münasebetlerin doğmasına ve devam etmesine bağlıdır. İnsanlar bir araya gelmek ve faaliyetlerini birleştirmek suretiyle her türlü ihtiyaçlarını daha kolay temin ederler, hedeflerine daha az gayret ve fedakârlıkla ulaşırlar. Bu şartlar, cemiyet hayatının ve onu meydana getiren kurum ve mesleklerin var oluşuna sebep olmuştur. İşte böylece toplumda çeşitli iş sahaları ve meslekler doğmuş, her insan ve meslek grubu belli bir sahada çalışıp emek sarfederek insanlığın refah ve saâdetine yardım etmişlerdir. Bütün bu gayret ve emekler sonunda insanlığın ortak malı olan MEDENİYET vücuda gelmiştir. Bu yönü ile beşerî münasebetlere, "*Medenî ilişkiler*" yani toplu yaşamının gerektirdiği insana yaraşan, âdil, ölçülü ve mantıklı tutum ve davranışlar da diyebiliriz.

Netice olarak beşerî münasebetler; bir insan ilmi olması sebebiyle, insan ve toplum problemlerini konu edinen Psikoloji ve Sosyoloji ilimlerinin "*Psiko-Sosyal*" yeni bir dalı olarak gözükmektedir.

İnsanların beşerî münasebetlerini yeni bir ilim dalı olarak kavramak ve öyle kabul etmek, insanlar arasındaki ilişkileri değerlendirerek çevredeki insanların ferdi özelliklerini tanımak ve bu özelliklerden toplum yararına faydalanmak imkânlarını bulmak demektir. Bu suretle, her insandan şahsî kaabiliyetleri ölçüsünde ve en iyi şekilde faydalanmak ve cemiyet nizamını bozucu kötü davranışlardan ve yersiz çatışmalardan uzak kalmak, imkân dahiline girer. Çünkü insanların neden hoşlandıklarını bilmek, suyuna huyuna göre gitmek, güler yüzlü tatlı dilli olmak, bu türlü davranışlarda ölçülü ve nazik olmak, insanlar üzerinde etkili olmanın belli başlı şartlarındanidir. Zira insan ne kadar kaba ve haşin olursa ol-

sun, tesir edilecek bir yanının bulunduğunu kabul etmek ve iyi bir ânını seçmek gerektiğini unutmamak lâzımdır. Nitekim atalarımız; "Tatlı söz, yılanı deliğinden çıkarır" demiştir.

İnsanlar arasındaki beşerî ilişkiler, insan kadar eski olmakla beraber, "*insan ilişkileri*" ve "*beşerî münasebetler*" terimleri, ilk defa 19. yüzyılda Avrupa ve Amerika'da, sanayinin gelişmesi sonunda ortaya çıkan büyük müesseseler ve kuruluşların, insanı daha çok çalıştırmak ve ondan daha çok verim almak imkânlarını araması sonunda ortaya çıkmıştır. Başlangıçta gaye, tamamen maddî, faydacı ve istihsali artırmaya dönüktü. İnsanı da bir nevi makine olarak görmeye başlayan bu maddeci görüş, verimi artırmanın tek yolunun, insana insanca davranmak olduğunu anlamış, bu suretle "*Beşerî Münasebetler*" yeni bir ilim dalı olarak daha çok bu sınıfî çevrelerde gelişmiştir. Ekonomik ve sosyal gelişmeler ve buna bağlı olarak beliren insanî problemlerle beraber "*Beşerî Münasebetler*" de önem kazanmıştır.

"*Beşerî Münasebetler*" kavramı bir bakıma ahlâk ilmi, âdâbı muâşeret denilen görgü kuralları gibi insan ilişkisi ve davranışlarını düzenleyen disiplinlerle de sıkı sıkıya ilgilidir. Başta dinler olmak üzere, ahlâk ve hukuk sistemleri, bu ilişkileri disipline eden müesseselerdir. İslâm dini hiç şüphesiz bu müesseselerin başında gelir. Kutsal Kitabımız Kur'an-ı Kerim ve Peygamberimizin Hadisleri (Sözleri), beşerî münasebetlerin en iyi şekilde işlemesi için çok ciddi, ölçülü ve âdil prensipler koymuştur. Çünkü İslâm'ın gayesi; insanı insan olarak yüceltmek, kendisi gibi bir insan karşısında zelil ve hakir duruma düşmekten ve ezilmekten onu kurtarmaktır. İslâm nazarında insan; ırkı, rengi, şekli ve sosyal durumu ne olursa olsun, bizatihi insan olarak saygı değer şerefli bir varlıktır. İnsana; kim, nerede ve nasıl olursa olsun insan gibi muamele edilmelidir. Kur'an-ı Kerim'in ve İslâm Peygamberinin tavsiyesi budur. Bu bakımdan, "*beşerî münasebetler ve insanî ilişkiler*" mefhum olarak da, İslâm âlimlerince çok önce kullanılmış ve ciddi incelemeye tabi tutulmuştur.

Nitekim İmâm-ı Gazalî, takriben 9 asır önce yazdığı “İhyâü Ulûmi-d-Din” adlı meşhur eserinin 2 cildinde; “Dostluk, Kardeşlik ve Her Sınıftan Halkla iyi Münasebet Kurma Âdâbı” başlığı altında, beşerî münasebetlere müstakil bir bölüm (5. kitap) ayırmıştır. Bundan başka, “Fıkıh” adıyla anılan “İslâm Hukuk” kitapları ile “Hadis” kitaplarında, beşerî ilişkilerle ilgili pek çok bilgiler vardır.

### BEŞERİ MÜNASEBETLER NEDİR; NE DEĞİLDİR

Konusu; insan, insan davranışları ve insanın hem cinsleri ile ilişkileri olan “Beşerî Münasebetler”in bir çok tarifleri yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

1. İnsan ilişkileri; bir organizasyondaki insanları birleştirip ahengleştirerek çalışma durumuna sokmayı gaye edinen bir idari faaliyettir.

2. Toplumu etkilemek ve belli bir istikamete yöneltmek gayesi ile, insanı tanıma gayreti ve topluma nüfuz etmede takip edilecek bir yol ve metottur.

3. Özel ve kamu kuruluşlarının, kendi personeli ve temasta bulunduğu çevreler üzerinde faaliyetlerini devam ettirmek ve gelişmelerini sağlamak gayesiyle meydana getirmeye çalıştıkları bir güvenlik ve gerçeklik iklimidir.

Bu ve benzeri tariflere rağmen beşerî ilişkiler, ne idarenin problemlerine kesin cevaplar vermek, ne de personelin ehliyet ve verimliliğini artırmak için sihirli formüller bulmaya çalışır. Burada idare ve yönetime, çevrenin psiko-sosyal unsurları bakımından bir anlayış kazandırmak suretiyle bunların varlığını göstermek ve önemsetmek başlıca amaçtır.

Bütün söylenenleri özetlemek gerekirse, beşerî ilişkileri;

“İnsanlara karşı iyi davranmak, nazik hareket etmek, daima iyilik yapmak felsefesi” veya “Şahıstan şahısa değişen SAĞ-DUYU hareketlerinden ibaret saymak” müm-

kün değildir. Konuyu sisli ve karışık bir hale getirmeden;

“Ferdî ve ictimai davranışların bir etüdü” veya;

“İnsanın moral ve ihtiyaçlarını gözönünde tutarak teşvik edilmesi, insangücünün faydalı yönde kullanılmasına yardımcı olabilecek bilgi sağlanmasıdır” şeklindeki ifade ve anlayış, doğruya daha yakındır.

Yukarda özetlediğimiz bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi, “Beşerî Münasebetler” için kesin bir hudut çizmek ve onu her yerde, her zaman ve herkes için uygulanabilecek bir ölçü haline getirmek, her insana giydirilebilecek bir kaftan şeklinde düşünmek doğru değildir.

### BEŞERİ MÜNASEBETLERİN GAYESİ :

Beşerî münasebetlerin, insanı konu edinen bir ilim dalı olarak, bir takım ihtiyaçlar sonunda ortaya çıktığını belirtmiştik. Bu ihtiyaç, insanlar arasında devam eden ilişkilerin sonucu olarak ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesi, ortaya çıkması muhtemel olanların önlenmesidir.

Beşerî münasebetlerin iyi bilinmesi ve uygulanması sonunda, toplumun huzur ve sükûnunu temin edecek aşağıdaki müsbet neticeler doğar :

1. Karşılıklı sevgi saygı yerleşir, toplumda huzur ve ahenk doğar, kardeşlik duyguları kuvvetlenir.

2. İşbirliği doğar, verim artar.

3. Çalışma şevki, işe katılma meyil ve arzusu gelişir.

4. Emniyet, huzur ve refah artar.

5. İlişkilerde hatalar azalır, insanlar daha nazik ve kibar olurlar.

6. İnsanlığa yakışan ve yaraşan mutlu bir hayat düzeni doğar.

7. Fertler; NEREDE ve NASIL davranacağını, KİME, NEREDE- NASIL ve NEKADAR konuşulacağını veya hitabedileceğini öğrenirler.

Buradaki gaye ve elde edilecek fayda, çeşitli insanlara göre farklılıklar gösterebilir. Elde edilen sonuçlardan, alelâde bir fert; özel hayatı ve davranışları için, bir öğretmen; öğrencilerine daha yararlı olabilmek için, bir din adamı; halkı daha çok aydınlatabilmek için, bir idareci; maiyetindekileri daha iyi yönetebilmek için, bir ustabaşı; işçileri daha verimli çalıştırabilmek için faydalanır.

Meselâ : Bu konuda elde edilen sonuçlardan faydalanan insan unsuruna âit "NE-DEN" leri ve "NASIL" lanı anlıyan bir idareci, bu kaynakları kuruluşun gayesine doğru yönetebilir. Elde edilen bilgi ve davranış kalıplarına göre, kaynakları bir araya getirmede onları daha etkili ve daha verimli bir şekilde yöneirmede faydalanabilir. Teşvik mahiyetindeki olumlu ve düzeltici hareketlerin neler olacağını tayin edip onları uygulayabilir. Daha önemlisi, bu idare tekniğini kullanmak suretiyle, hiç değilse bir takım problemleri, daha ortaya çıkmadan anlayabilir. Beşerî ilişkiler, islah edici ve iyileştirici olduğu kadar, aynı zamanda önleyicidir de....

Beşerî münasebetlerin ne olduğunu bilmek şüphesiz önemlidir. Fakat bundan da önemlisi, bunu tesirli bir şekilde kullanmayı başarabilmektir. Beşerî ilişkilerin kişinin bilgi ve tecrübesine göre şahıstan şahısa değişeceğini peşinen kabul etmek gerekir. Çünkü bütün insanlar birbirinden farklı olduğu gibi, onların davranışlarına etki eden âmiller de farklıdır.

Beşerî münasebetler, bir defa uygulanacak bir metot değildir. Belki de bir alışkanlık olarak düşünce kaynağımızın içine yerleştirilmeli, tekrar denenip özel durumumuza adapte edilmelidir. Bunu -herkes değilse bile- insanların çoğunluğu başarabilir.

## II — İDARE-PERSONEL-ÂMİR-MEMUR İLİŞKİLERİ

Bilindiği gibi, Sosyal İlimler geliştikçe, maddî ve manevî yönleriyle insan ve iç dünyası hakkındaki bilgilerimiz de artmak-

tadır. Araştırmalar, sosyal bir varlık olan insanın iş hayatında ve idarede bir madde ve makina gibi kullanılmasının mümkün olamayacağını göstermiştir. Sosyologlar; ferde, bir gruba, bir topluluğa herhangi bir işi yaptırırken, zor kullanmayı, onları para ile satın almayı değil, kişileri, *yapacakları işe inandırmayı temel ilke* olarak kabul ederler. Bu ilke gerçekten doğrudur. Çünkü tarih gösteriyor ki; insanoğlu beşer tarihini boyunca, şiddete, baskıya, zulme, haksızlığa, adaletsizliğe ve hakir gözükmeye karşı çıkmış, ama iyiliğe, eşitliğe, adalete ve hakka daima saygı duymuş ve benimsemiştir. Bu sebeple her gün hızla sanayileşen çağımızda insan iyi tanınmaz, ona lâyık olduğu gerçek değer verilmezse, bürolardan ve makinalardan çıkan işler, arzu edilen seviyeye ulaşmaz. Çünkü gerek fabrikada, gerek diğer iş sahalarında olsun, verimliliği artıracak temel unsur, insan beyni ve insan emeğidir. Bu yönden insan faktörüne öncelikle eğilmek ve onu değerlendirmek gerekir. Anlaşılması güç bir varlık olan insanın sevk ve idaresi zordur. Özellikle toplum içerisindeki insana mahsus bir toplum psikolojisi olduğu, tutum ve davranışlarının değişiklik gösterdiği bilinen bir gerçektir. Nitekim yapılan araştırmalar; *"insanın basit bir alet olmadığı, bilakis uğraşılması ve idare edilmesi güç; bir topluluk içerisinde birbirini etkileyen, karmaşık bir canlı olduğunu ortaya çıkarmış, aynı zamanda insan tarafından çözümlenecek, insana ait problemleri, insana ait bilgileri ve insanî vasıtaları gerektirdiği"* sonucuna varılmıştır.

İşçinin veya memurun işini benimsememesi ve önemsememesi, âmirine ve iş arkadaşlarına karşı davranışlarına tesir eden birtakım, sosyo-psikolojik faktörler mevcuttur. Bunların başında, şüphesiz İHTİYAÇ faktörü gelir. Zira insan, bir yığın fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlarla karşı karşıyadır. İhtiyaç; *"Tabii ve fizikî özellik taşıyan ve kültürle kazanılan bazı belli sosyo-psikolojik isteklerin tatmin edilmesine ilişkin insanî bir duygudur."* İnsanın en büyük arzusu, temel ve zarurî ih-

tiyaçlarını gidererek, mutlu ve huzurlu bir hayata kavuşmaktır. İş hayatında verimli ve başarılı olabilmek için bu ihtiyaçların giderilmesi lâzımdır. Bu da idarenin temel vazifesidir. O halde idarî mekanizma, mensubu olan memur ve işçilerin en iyi şartlar içinde çalışması ve yaşaması için her türlü teşvik tedbirlerini alması lâzımdır.

*Teşvik; bir şahsın belli hareketlerle ihtiyacını karşılamaına sebep olan psikolojik faktördür. Başka bir tarife göre; "İhtiyacın tesbiti ile karşılanması arasında bir köprüdür."*

Teşvik faktörlerinden yeterince faydalanmada sevk ve idarenin şahsiyeti, tecrübesi ve beşerî münasebetlerdeki olumlu tutumu çok mühimdir. Her âmir ve yönetici, personeli teşvik faktörlerini dikkatle uygulamalıdır; çünkü teşvik faktörlerinin uygulanışı; personelin moralini düzeltir. Çalışma hırsını kamçılar ve yöneticisine, işverenine olan güvenini artırır. Bilinmelidir ki, bir kuruluşun üyeleri arasındaki yüksek moral gücü, personel arası ilişkilerden meydana gelen informal (gayri resmî) organizasyonu geliştirir. Bu da formal, yani resmî organizasyon üzerinde müsbet tesirler yapar, dolayısıyla verimin artmasına, kalitenin düzelmesine sebep olur. Ancak, teşvik faktörlerinde istenilen neticenin alınabilmesi için, idare ve personelin moral bozucu davranışlardan şiddetle sakınmaları lâzımdır

Prof. Maslow, İNSAN İHTİYAÇLARINI beş grup altında ve aşağı kademedan yukarıya doğru şöyle sıralamaktadır.

**1. FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR :** Her insanın muhtaç olduğu, yemek içmek, barınmak, uyumak, gezmek ve dinlenmek gibi tabii ihtiyaçlardır.

**2. EMNİYET İHTİYACI :** Tabii, fizikî ve psikolojik tehlike ve mahrumiyetlere karşı korunma, güven duyma ve yarınından emin olmak ihtiyacı,

**3. SOSYAL İHTİYAÇLAR :** Sevilme, arkadaş edinme, yuva kurma, hüsnü kabul görme ve toplumda yeri olma ihtiyacı,

**4. EGO (Öz varlık) İHTİYAÇLARI :** Bunlar da iki grupta toplanır :

a) Kendine hürmet ve güven duyma ihtiyacı,

b) Başkaları tarafından hürmet, takdir ve itibar görme ihtiyacı.

**5. KENDİ KENDİNİ TATMİN İHTİYACI :** Özgür hareket edilme, iş başarma gücünü gösterme, ilerleme ve yükselme ihtiyacı diye özetlenebilir.

Bu ihtiyaçlardan ilk ikisi, yani fizyolojik ve emniyet ihtiyaçları tatmin olunca ya kadar personel, sevk ve idarenin zorluklarına ve iş gücüne katlanarak kendisinden istenenleri yapmaktadır. Bu iki temel ihtiyacın karşılanmama tehlikesi ortadan kalkınca, artık eski itaatlı davranışları kaybetmekte, üst kademedeki bulunan diğer yüksek ihtiyaçları temin etmeye yönelmektedir.

Yukarıda özetlenen bu beş ihtiyacı iki ana grupta toplanır :

A) Temel Fizyolojik İhtiyaçlar.

B) İkinci Derecedeki Sosyo-Psikolojik İhtiyaçlar.

**A) TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR :**

Her insanın yaşayışında temel sayılan bu fizyolojik unsurlar; yiyecek, giyecek, hava, su, beslenme, barınma, korunma, dinlenme ve cinsi ihtiyaçlardır. Bunların öncelikle sırası şahsa göre değişirse de, herkese şâmil bir iç güdü veya fitri ihtiyaç olduğu açıktır. Bu ihtiyaçlar daima insanla beraberdir. Onunla birlikte çalıştığı iş yerine, masasına ve atölyesine kadar gider. Bunları kapı eşiğinde bırakmak veya ceketle beraber askıya asmak mümkün değildir.

Bu baskıdan kurtulmanın tek çaresi, ihtiyacın giderileceğine, karşılanacağına dair idarenin vereceği emniyet ve garantidir. Bu sebeple ihtiyaçların giderilme vası-

tası olan para, işçi veya memurun alacağı ücret çok önemlidir. Temel ihtiyaçların giderilmesi, iş ve istikbal garantisi, çalışmaların huzur ve teşviki için önemli unsurları teşkil eder. Çalışmalar, işlerinin ve istikballerinin garantide olduğunu âmirlerinden duymalı, buna inanmalı ve geleceklerinden emin olmalıdırlar.

### B) İKİNCİ DERECEDEKİ (SOSYO-PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR :

Yukarıda izah edildiği gibi, çalışanlar için ücret ve maaşın önemi inkâr edilemeyecek kadar büyüktür. Böyle olmakla beraber, bunun da bir tesir sınırı vardır. Çünkü, para ile çalışanın zamanı satın alınabilir, fakat vicdanı, sadakatı, inisiyatif arzusu ve işte ciddî çalışması satın alınamaz. İş ilişkilerinde öyle durumlar olur ki, paranın veya otoritenin çalışana yaptırmadığı bir işi veya fedakârlığı, güler yüz ve tatlı dille söylenen bir çift söz yaptırabilir. Bu sebeple, ast durumunda olanlara tesir eden para ve otoritenin ötesinde, daha başka unsurların da bulunduğunu kabul etmemiz gerekmektedir. Bunların hepsine sosyo-psikolojik ihtiyaçlar diyebiliriz. Bu ihtiyaçlar çok çeşitli olmakla beraber, biz bunlardan altısı üzerinde duracağız. Bunlar;

1. Katılma ve âdiyet,
2. Takdir ve kabul,
3. Başarı,
4. Fırsat (imkân),
5. Haberleşme,
6. Onur ve şahsiyet'tir.

#### 1. KATILMA VE ÂDİYET :

Katılma : İlişki kurmak, resmen bağlanmak anlamına gelir. Meselâ; bir daire veya şirkete yeni giren insan gibi .. Ancak bu katılış, fertlerin kuruluştaki insan grubu ile kaynaştığını göstermez. İnsanların belirli hakları, vazifeleri, kabiliyetleri, kişisel özellikleri ve iş alışkanlıkları vardır. İşte ferd için, bütün bu özellikleri iye yeni grubla kaynaşmak, kendisini yeni katıldığı

grubtan saymak çok kuvvetli sosyo-psikolojik bir tatmin vasıtasıdır. Katıldığı toplulukta kendisini yalnız hissedenden bir insanın çalıştığı yerde yeteri kadar faydalı olamıyacağını söylemek mümkündür. Bu sebeple iş yerinde yeni işe başlayanların kaynaşmasını engelleyecek durumlar ortadan kaldırılmalı ve onların işe kendini verecek, iş arkadaşları ile kaynaştıracak ortam hazırlanmalıdır. Teşkilâta yeni katılan bir elemana, kuruluşun yapacağı işi, âmir ve arkadaşlarını tanıtmak, idareye ait ciddî bir sorumluluktur. Âmirler, bütün imkânlarını kullanarak maiyetindekileri birbirleri ile kaynaştırmalı, çalışanların gayesi ile kuruluşun gayesini birleştirerek, aradaki birlik ve ahengi sağlamalıdırlar.

#### 2. TAKDİR ve KABUL :

İnsanlar, önce kendilerinin, sonra davranışlarının ve yaptıkları işin beğenilmesini, takdir edilmesini isterler. Bu, psikolojik bir ihtiyaçtır. Bu sebeple âmirler, bir memurun veya işçinin hatasını söylemek için gerektilçe bürolarına çağırdıkları gibi, zaman zaman başarılarının takdir etmek, kendilerinin ve yaptıkları işin beğenildiğini söylemek için de onları çağırmalı ve teşekkür etmelidirler.

Bir ferde gösterilecek itibar, onda önemsendiğine dair bir duygu doğurur. İdarede iyi işleyen bir takdir sistemi, insanların moralini yüksek tutmada çok faydalı olur.

Kabul edilme, bir ferdin iyi ve kötü tarafları ile bir bütün olarak bir grubun ve teşkilâtın tam bir üyesi olması demektir. Böyle bir şahıs kendisini beğenen ve kabul eden iş arkadaşları arasında bulunmaktan rahatlık duyar. Kişinin arkadaşları tarafından kabul edilmesi, iş birliğini, gayret ve verimlilik derecesini artırır. Bu ihtiyaç karşılandığı zaman müsbet neticesi görülür, huzur ve ahenk olur. Karşılanmadığı zaman da olumsuz belirtileri ortaya çıkar, zıdlaşma, rekabet ve huzursuzluk meydana gelir.

### 3. BAŞARI :

Fert olarak daima ilerlemek, düne, geçen yıla, yahut on yıl öncesine nazaran bir takım başarılar elde ettiğimizi görmek isteriz. Fakat herşeyden önce bir hedef ve gaye tesbiti yapılması gerekir. Şahıslar için gayeler karışık ve değişiktir. Fakat çalıştığımız kuruluşların gayeleri çok zaman bellidir.

Kuruluşlar ne olursa olsun, amaçlarını açık olarak belirtmeli, fertlerin görevleri de bu amaca uygun olarak tesbit edilmelidir. Çalışanların, kuruluşun elde ettiği başarılarından haberdar olmaları, böylece fertlerin başarıma ihtiyacını tatmin bakımından önemlidir. Bu suretle çalışanlar, kendileri ve müesseseleri ile iftihar ederler, moralleri yükselir.

### 4. FIRSAT (İMKÂN) :

Çoğumuz, daha iyi bir başarı kazanmak, kabiliyetlerimizi geliştirmek ve değerlendirmek için elverişli bir ortam ararız. Her zaman bu fırsatları değerlendirememekle beraber, hiç değilse böyle bir imkânın mevcut olduğunu hissetmek isteriz. Bu ihtiyaç da, diğerleri gibi çok kuvvetlidir. Tatmin edilmemesi, çalışanlar üzerinde derhal menfi tesirini gösterir. Canla başla işe sarılma ve işte canlılık ortadan kalkar. İşlerinden ayrılmış başka bir iş arayan kimselerin çoğu, her hangi ciddi bir sebepten ziyade, kendilerine fırsat verilmemiş olmasından dolayı işi terketmişlerdir.

Bu sebeple basit ve hiç bir gelişme özelliği olmayan bir işe yerleştirilen, kabiliyetli bir şahıs için, bu işte bir ilerleme veya yükselme imkânı yoksa, bu şahsın olduğu yerde hareketsiz kalmayacağını bilmek ve kabul etmek gerekir. Çünkü sabit kalmak, insanları sıkar. Bu sebeple, ilerleme ve yükselme kabiliyeti olan personele imkân vermek, ona fırsat hazırlamak, idarenin en ciddi görevlerinden olmalıdır.

### 5. HABERLEŞME :

İnsanlar arasında konuşma, haberleşme bir ihtiyaçtır. Anlaşma ve kaynaşma;

konuşma ve haberleşmenin bir sonucudur. İnsanı insan yapan unsurların başında; konuşma, haberleşme ve anlaşma gelir.

Konuşma, dinleme, yazma, ses tonu, el sıkma, yüz ifadesi, jest ve mimikler haberleşme unsurlarıdır.

Bir idareci için diplomasi bilmek, konuşmak kadar önemlidir. Açık olarak söylemek gerekirse, nakletmek istediğimiz kendi fikirlerimizi daha önemli gördüğümüz için, bilhassa dinleme hasletimizi geliştirmek çok daha zor olmaktadır. "İki dinle bir söyle" ata sözü ne kadar güzeldir.

Teşkilâtımızın nabzını elimizde tutmak, onun kuvvetli ve zayıf taraflarını tesbit edebilmek ve insan mekanizmasının derinliklerine inebilmek için, gerek yanımızda çalışanları, gerekse iş arkadaşlarımızı iyi dinlemeliyiz. Çünkü, yöneticilerin başarılı ya da başarısız olması, geniş çapta personelle olan haberleşmeye bağlıdır.

### 6. ONUR VE ŞAHSİYET :

Her insan, doğan her yeni gününü belli ölçüde sevinç, güven, ümit ve gururla karşılar. İnsan kendi onur ve şahsiyetini kazanmak ve kurtarmak zorundadır. Ancak, bu unsurları toplumun verdiği veya geri aldığı bilmek ve hatırlamak gerekir.

İnsan, insan olmanın verdiği bu temel unsurlardan mahrum olursa, işe yaramaz, küskün, münzevî bir psikolojik-fiziki organizma haline gelir.

Bir şahsı sadece yaptığı iş, taşıdığı unvan ve işgal ettiği makamla değerlendirmek hatalıdır. Bir insanı ne olursa olsun, ne iş yaparsa yapsın insan olarak kabul edip, onun şeref ve haysiyetine saygı göstermek, idare olgunluğunu gösteren bir işaret olduğu kadar, aynı zamanda bir beşeri ilişkiler tekniğidir. Çalışanlar karakter, inanç, davranış ve görüş bakımından çeşitli olabilir. İdareci bunlar arasındaki ahengi kurmakla görevlidir. Bu sebeple saygılı olmak, onlar hakkındaki histerini açığa vurmamak zorundadır. Çünkü kabiliyetli ve çok istekli bir memur, idarenin

câhilâne hareketleri ve ters tutumu karşısında felce uğrar, çalışma şevkini kaybeder. Bu ihtiyacın sağlanması için herhangi bir masraf gerekmez. Karşlanması halinde ise, elde edilecek faydalar pek çoktur,

Görevini hilesiz yapan bir işçi, hilekâr fabrika müdüründen, ciddiyetle çalışan küçük bir memur, işini önemsemeyen bir genel müdürden daha çok takdir ve tebcele lâyıktır.

### III — ÂMİR-MEMUR İLİŞKİLERİ

#### A) İdarecilik ve Liderlik :

İdarecilik ve liderlik, bir takım özel meziyetleri gerektirir. İnsanlar arasında gerçekten liderlik vasıflarını şahsında toplayan kimseler çok azdır. Nitekim Hz. Peygamber; *"İnsanlar, içinde bir tane bile yük devesi bulunmayan yüz develik bir kafileye benzerler"* buyurarak, bu gerçeğe dikkatleri çekmiştir. O halde liderlik ve yöneticilik bir kaabiliyet ve sanattır. Tıpkı beşerî münasebetler gibi liderlik de bir tekniştir. Başkaları tarafından takip edilen bir lider; şahsî kaabiliyeti, bilgisi, görgüsü ve yaşayışı ile kendisini takip edenlere en güzel bir örnek olmalıdır. Nitekim Kur'an-ı Kerim'de *"... Size Allah'ın Resûlünde takibedilecek çok güzel bir örnek vardır"* buyurulmuştur. Şu da bir gerektir'ki; *"Milletler lâyık oldukları idareye ve yöneticiye kavuşurlar"*

*Gerçekte Liderlik :* "Zekâ, bilgi, akıllılık, görevlerini ifâde güven duygusu uyanırmak, canlılık, kendini sevdirmeye, muhakeme kuvveti, atılganlık, yükselme arzusu, birlikte çalışma kaabiliyeti, insanlara hizmet aşkı, beşerî ilişkilere önem verme, teşebbüs kaabiliyeti, nefse itimad, problemlere nüfûz, zamanında karar verme ve hareket etme kaabiliyeti, zindelik ve hoş bir mizaç" gibi bir takım meziyet ve vasıfları gerektirir.

#### B) ÂMİR VE LİDER KİMDİR? :

Başkaları üzerinde denetim yetkisine sahip olan kimse, âmirdir. Başka bir deyim-

le; diğerlerinin faaliyetlerini yönetmekte sorumlu olan herkes âmirdir. Her âmir, belli bir insan grubunu belirli bir amacın gerçekleşmesine doğru yönetmesi bakımından bir lider sayılır.

*Lider; "Bir kuruluşun mensuplarını veya muayyen insan gruplarını birlik ruhu içerisinde gayeye yönelten kimsedir"* diye tanımlandığı gibi; *"Lider; kuruluş ve insana âit yalnız maddî ve muşahhas vasıtaları değil, aynı zamanda beşerî, teşkilât hayatı ile ilgili manevî ve mücerret (somut) değerleri ve unsurları da harekete geçiren kimsedir"* diye de tarif edilmiştir.

#### C) Âmir-Memur İlişkileri :

Bir kuruluş veya teşkilât içinde âmir ile memur ilişkileri de bir çeşit beşerî ve insanî ilişkilerdir. Bu ilişkiler, hem bir YETKİ İLİŞKİSİ, hem bir STATÜ İLİŞKİSİ, hem de bir İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA İLİŞKİSİ mahiyetindedir. Âmir-memur ilişkilerini, eşit seviyedeki diğer ilişkilerden ayıran en önemli özellik, "YETKİ İLİŞKİSİ" dir.

Yukarda da açıkladığımız gibi, âmir, diğerleri üzerinde DENETİM VE YÖNETME YETKİSİ alan her şahıstır. O halde âmir, yönetimi altındaki memur ve işçilerin yaptığı işleri teşkilâtın gayesine yönelterek, bunların tesirli, ilmî ve ekonomik bir metodla başarılmasına çalışır. Âmirin yönetimdeki başarısı, teşkilâtın veya fabrikanın verimini etkiler. Verim düşük olduğunda, âmir ile memur ve işçiler arasındaki ilişkilerin gözden geçirilmesi gerekir. Âmir-memur ilişkileri, kişinin işinden sağladığı tatmin derecesine göre verim üzerinde tesirini gösterir. Keza bu ilişkilerin özelliği, kişiler arası işbirliğini de etkileyerek grup verimini artırıcı önemli bir faktör olur.

#### 1. Yetki ve Disiplin :

Yukarda da belirttiğimiz gibi, üst-ast ilişkilerinin en önemli özelliği, yetki ilişkisidir. Yetki, emir verme ve bu emirlerin yerine getirilmesini zorlama gücü, anlamını



taşıır. Yetki, diğer kişilerin davranışına yön veren bir karardır. Verilen bir emir astlarca kabul edildiği takdirde vardır ve geçerlidir, verilen emir kabul edilmediği takdirde yok demektir.

Âmir-memur ilişkilerinde âmirin en güç sorunlarından birisi de, DİŐİPLİN sağlamaktır. Âmir bir yandan yönetimi altındaki kişileri tanımak için onlara yaklaşma zorunluluğunu hissederken, diğer cihetten DÜZENİ VE DİŐİPLİNİ sağlamak, bunun için de, arada bir MESAFE bırakmak zorundadır. İşte bırakılacak bu MESAFENİN TESBİTİ önemli bir problemdir. Çünkü âmir, disiplini sağlayamama endişesiyle eğer arayı çok açık tutarsa, memurlarını gereği gibi tanıyamaz, meselelerini göremez ve anlayamaz. Őayet arayı çok dar tutarsa, disiplini sağlayamama tehlikesi ile karşıkarşıya kalabilir.

Disipline başvurmanın istenmeyen neticelerinden kaçınmak için her memura, yapacağı işi, neyi, nasıl yapması gerektiğini açıkça belirtmek gerekir. Çünkü kişinin bir işi yapmada yetki ve sorumluluklarının açık olarak belirtilmemesi, disiplin kullanılmasını gerektiren bazı hata, geçikme ve karışıklığa yol açar. Bir disiplin uygulamasında şu esaslar dikkate alınmalıdır :

- a) Yapılan yanlış bir işi, üzerinden zaman geçmeden derhal düzeltilmelidir.
- b) Âmir, disiplin tedbirlerine başvurmada acele etmemeli, meseleyi iyice incelemeli ve memur ile bir görüşmede bulunmalıdır.
- c) Disiplin kuralları, mümkün olduğu kadar az sayıda, açık ve basit olmalıdır.
- d) Hataların cezalandırılması, yerine, düzeltilmesine çalışılmalı, tekrarlanmasında bu yolla engel olmaya bakılmalıdır.

## 2. Âmir-Memur İlişkileri ve Haberleşme:

Haberleşme; yukarda da açıkladığımız gibi, insanlar arası ilişkilerin temel esaslarından biridir. Haberleşme aksaklıkları,

kişilerarası ilişkilerin bozulmasına yol açabilir. Haberleşme, âmirin yönetimi altındaki kişilerin çaba ve eylemlerini teşkilât amacına yöneltmekte ve kişilerin birlikte çalışmalarını sağlamakda önemli bir araçtır. Âmir, karar vermede gerekli bilgileri, bu araç ile elde edebileceği gibi, verilen kararları astlarına duyurmada da bu yolu kullanır. Keza astların dilek ve şikâyetleri de ancak bu yolla öğrenilebilir. Âmir ve memur arasındaki statü farklılıkları, genellikle haberleşmeyi bozan bir faktördür.

### 3. Memurun Âmirine Bağlılığı Problemi:

Memur ve işçiler, işlerinin devamı, görevde yükselme ve yükselmenin sağladığı prestij, sorumluluk artışı, ücret ve diğer imkânların elde edilmesi bakımından âmirlerinin elindedir. Bağlılık; psikolojik olarak, kişiyi pasif, analiz yeteneğinden yoksun duruma getirir. Böyle bir durumun teşkilât dinamizmi üzerinde doğuracağı zarar fazla olur. Kişiyi bu durumdan kurtarmak, âmirin görevi olmalı ve ona inisyatif tanıyarak "evet efendimci" olmasını önlemelidir. Bunun için âmirin memurlarına, içinde güven ve emniyet duygusu sağlaması lâzımdır. Böyle bir duygunun sağlanabilmesi için şunlar gereklidir :

- a) Memura, tasvip gören müsbet bir ortam temin edilmelidir.
- b) Memurları, dairede olup bitenlerden haberdar ederek bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.
- c) Yanlış hareketlerde nasıl cezalandırmaya gidiliyorsa, memur başarılı olunca takdir edilip ödüllendirilmelidir.

### 4. Gelişme ve Bağımsızlık :

Memurun âmirine tâbi ve ona âdeta iradesizce bağlı olmasının meydana getireceği menfi tesirleri ortadan kaldırarak, emniyet ve güvenlik hissi içinde çalışması sağlanırsa, kişi, işinden daha fazla manevi tatmin sağlamak gayesiyle olumlu çabalar harcamayacaktır. Bu sebeple de, kendini

daha iyi yetiştirmeye ve geliştirmeye yöneltecektir. Bu gibi çabaların, âmir tarafından desteklenmesi gereklidir. Aksi halde böyle bir memur bunalımlar içine düşer. Bu bunalımlar, ya tecavüz-kâr davranışlar, veya geri çekilme sonucu çocukca ağlamalar yahut katlaşma denen olumsuz faydasız eylemler yahut ta teslim olma durumları şeklinde ortaya çıkabilir. Bu gibiler, teşkilâta zararlı hale gelmiş sayılırlar.

Âmir, memurun bağımsızlık sağlama-na yardımcı olabilmek için; onları karar vermeye iştirak ettirmeli ve müstakil sorumluluk vermelidir. Böylece memurun yetenek ve kabiliyetini ortaya koyma imkânını sağlamış olur.

#### 5. İyi Bir Âmirin Dikkat Etmesi Gereken Husular :

a) Âmir ve yönetici, yönetimde sevk ve idare unsurları olarak sayılan; **PLANLAMA-TEŞKİLATLANDIRMA, KUMANDA, KOORDİNASYON VE DENETLEME** denilen beş unsurun en iyi şekilde uygulamalıdır.

b) İyi bir âmir, memurların yapacağı işleri yapmaktan çok, o işlerin nasıl yapılacağını plânlamakla uğraşmalı, memuru işi başında eğitmelidir.

c) Memurları çok yakından denetlemek ve soluğunu devamlı hissettirmek, çok defa olumsuz tesir eder. Bu sebeple memurlarına gerektilçe yetki devri yapmalıdır.

d) Âmir, yönetimi ve denetimi altında bulunan memurları ile yakından ilgilenmeli, onların kişisel ve sosyal problemlerinin halline yardımcı olmalı, böylece morallerini yükseltmelidir.

e) Yönetici, memurlarını ve halkı dinlemeli, istikbale âit plân ve düşüncelerini personeline ve halka açıklamalıdır.

f) Yönetici, işyeri ve personel ile ilişkisini kesmemeli, memurlarına müteşebbis olma ruhunu aşılmalı, müstakil karar verme yeteneklerini geliştirmelidir. Onları, evet efendimci zihniyetinden uzak tutmalıdır.

g) Yönetici, ilerde kendi yerine geçebilecek elemanı yetiştirmelidir. Kaabiliyetli memurları, rakip olur düşüncesi ile yetiştirmemek yanlıştır. Modern yönetimde, bu, kesinlikle reddedilir.

#### 6. İki YÖNETİCİ TİPİ :

Bir yöneticinin beşerî ilişkileri kullanmada ve maiyetini yönetmede başarılı olup olmadığını tesbit etmenin en iyi yolu, onun yönetme tekniğini şu kıstaslara göre değerlendirmektir :

1. Yönetici, personeli mi ön plâna almıştır?

2. Yoksa, işe ve üretime mi yönelmiştir?

#### 1. Personeli Ön Plâna Alan Yöneticiler:

Bunlar önce personele yönelir, daha çok, kurduğu ekibin yönetimi ile ilgilenir, işin yapılmasını bu çerçevede düşünürler. Demokratiktirler. İşbirliğini benimser, mantikî ve ölçülüdürler. Olumlu ve güven vericidirler. Bu tip yönetici; kendisini mesai arkadaşlarının içinde ve yanı başında görür. Kolay, kolay sinirlenmez, müsamahalıdır. İdareci olmada haris değildir. Personelle iyi ilişkiler kurmak amacıyla temaslarını devam ettirir. Onlarla istişâreye önem verir. İşte bunlar, başarılı olduğu kabul edilen "Demokratik Lider" tipleridir.

#### 2. İş Öm Plâna Alan Yöneticiler :

Bunlar ise, daha çok işin yönetimi ile ilgilenirler. İş yapan personele pek önem vermezler, Destpot ve bencildirler. Keyfî ve İndi hareket ederler. Kendileriyle konuşmak güçtür. Bütün sorumluluğu elinde tutar, fikrinde ısrar eder, iş yaptırmak için baskı yaparlar. Emrinde çalışan personelin düşüncesine değer vermez ve onlarla istişâre etmezler.

Bu tip idareciler, genellikle başarılı olmayan "Otokratik Lider" tipleridir. Uyanık ve becerikli bir yönetici, hangi tekniği ne zaman ve nasıl kullanacağını bilen kişidir.

Başarılı bir yönetici, kendini maiyetine kabul ettiren kişi olduğu müddetçe, temsil ettiği kurumun verimi de artar.

### NETİCE OLARAK :

Hangi iş yerinde olursa olsun, personelin verimli bir şekilde çalışması veya çalıştırılması, özellikle yönetim mevkiinde bulunan kişilerin tutum ve davranışlarıyla yakından ilgilidir. Bu sebeple, her teşkilâtın çeşitli kademelerinde hizmet veren bütün idareciler, aşağıdaki hususlara riâyet etmelidirler :

1. *Plânlamak* : İşlerin belirli bir plân dahilinde yapılması için kısa ve uzun dönemli plânlar yapmak veya yaptırmak,

2. *Organize etmek* : İşleri gerekli hızla ve doğru olarak sonuçlandırmak için temel fonksiyonların yerine getirilmesiyle ilgili organizasyon araçlarını, şema, tüzük, yönetmelik, talimatları hazırlamak ve böylece işlerin belirli esaslar dahilinde yürütülmesini sağlamak,

3. *İşleri yürütmek* : İşleri istenilen şekil, metod ve ayrılan zamana uygun olarak yapılmasını sağlamak amacıyla direktif vermek,

4. *İşbirliği yapmak* : Teşkilâtın bütün şube ve servisleri arasında sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına çalışmak,

5. *Açıklamak ve tanıtmak* : Yanında çalışanlara yapılacak işleri, kuruluşun genel politikasını açıklamak, işleri ve özelliklerini tanıtmak, onların problemlerini çözmek,

6. *Teşvik etmek* : Yanında çalışanları, işlerin hazırlanan plân ve program dahilinde yürütülmesine ve verimli çalışmaya teşvik etmek,

7. *Öneride, tavsiyede bulunmak* : İşlerin daha doğru ve hızla yürütülmesini sağlamak amacıyla öneride bulunmak,

8. *Kontrol etmek* : Bütün çalışanları kontrol etmek ve ettirmek, sonuçların alınmasını takip ederek değerlendirmek,

9. *Temsil etmek* : Kuruluşunu kuruluş ânında temsil etmek,

İşte bütün yöneticilerimiz, yukarıda özetle sıraladığımız hususlara gerekli zamanı dengeli bir şekilde ayırır ve icabedeni de yaparlarsa, personelin daha verimli çalışmasında kendilerine düşen vazifeyi iyi şekilde yapmış olurlar.

Bu konudaki son sözümüzü Yüce Allah'ın bir âyetinin meâli ile noktalayalım :

*"Hiçbir suçlu başkasının yükünü yüklenmez, insan için çalışmasından başka bir şey yoktur. Çalıştığı da mutlaka görülecektir. Sonra ona tam karşılık verilecektir."* (en-Necm : 39-41.)

### IV — MEMURİYETTE GENEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR

Devletin herhangi bir kuruluşunda görev alan ve "memur" sıfatını kazanan her şahıs, hizmet içindeki ve dışındaki tutum ve davranışların neler olduğunu bilmek ve bunları uygulamak durumundadır. Devlet kamu hizmetlerinde çalışan her memur, hangi kademede ve hangi görev ve memuriyette çalışırsa çalışsın, görevli olduğu sürece, her zaman ve her yerde, taşıdığı "Devlet Memurluğu" resmî sıfatının gerektirdiği tutum ve davranışları benimsemesi, tesbit edilen temel esaslara kendi tutum ve davranışlarını uydurması gerekir. Devlet memurlarının bilmesi ve uygulaması gereken "*Genel Tutum ve Davranışların Temel İlkeleri*" nelerdir? Şimdi bu konu üzerinde durarak kısa bilgiler sunacağız.

Önce şu gerçeği hemen ifade edelim ki; bir memurun hizmet içindeki ve hizmet dışındaki tutum ve davranışlarının iki yönü vardır.

*Birincisi* : Kanun, tüzük ve yönetmeliklerle tesbit edilen "Kanunî ve Hukukî" temel ilkelerdir. Bunlar; Anayasa ve kanunlarda belirtilen "*Genel Haklar*" la ilgili hükümler ile, kuruluş kanunlarında, tüzük ve yönetmeliklerde her memurun ünvan, görev

ve yetkisine göre beyan edilen "Görev ve Sorumluluklar" dir.

*İkincisi ise;* kanun ve mevzuatla da belirtilmemiş olsa da, bir memurun beşerî münasebetler yönünden uyması gereken "Görgü Kurallarına, Örf, Âdet ve Geleneklere" bağlı tutum ve davranışlardır. Mevzuatın kanunî yönü üzerinde; bu temel eğitimin diğer programları işlenirken temas edildiği ve yetkililerce hukukî ve idarî bilgiler verildiği kanaatındayız. Bu sebeple biz, mevzuatın ikinci yönden, yani "Beşerî Münasebetler, Örf ve Geleneklerimiz" yönünden genel çizgiler halinde açıklamaya çalışacağız. Fakat konumuza ışık tutması bakımından, devlet memurlarının "Sadakat, Tarafsızlık, tutum ve davranışları" ile ilgili bazı Kanunî maddeleri hatırlatmakta fayda görürüz :

1. Devlet Memurları Kanununun 6. maddesi; memurun her şeyden önce Anayasa'ya bağlı kalmak ve kanunları sadakatla uygulamak zorunda olduğunu hükme bağlamıştır. Bu hüküm, bir devlet memurunun SADAKAT ilkesine sıkı sıkıya bağlı kalmasının ve kanunları aynen uygulamasının aslî görevi olduğunu ortaya koymaktadır.

2. Devlet memurunun tutumu, kanunları uygularken daima TARAFSIZ kalmak, vatandaşlar arasında ayırım ve bölücülük yapmamaktır. Aynı kanunun 7. maddesi, bu konuda şu açık hükmü getiriyor :

"Madde : 7 — Devlet memurları, siyasi partilere üye olamaz; her hangi bir siyasi parti veya kişinin yararını veya zararını hedef tutan bir davranışta bulunamazlar; görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ayırımı yapamazlar."

3. Devlet memurlarının hizmet içi ve dışındaki tutum ve davranışlarını, mezkûr kanunun 8. maddesi genel bir ifade içinde şöyle beyan etmektedir :

"Madde : 8 — Devlet memurları, resmî sıfatlarının gerektirdiği itibar ve güvene lâ-

yık olduklarını hizmet içindeki ve dışındaki davranışlarıyla göstermek zorundadırlar."

Memura "itibar ve güven" veren hizmet içindeki ve dışındaki bu davranışlar nelerdir veya neler olmalıdır? Kanunda bunlar sayılmamış, genel bir ifade içinde memurun omuzlarına "vicdanî ve maneî" bir ağırlık halinde beşerî ilişkilerle ilgili bir "görev ve sorumluluk" yüklenmiştir. O da; devlet memuru olarak; "resmî sıfatlarının gerektirdiği itibar ve güvene lâayık olduklarını, hizmet içindeki ve hizmet dışındaki tutum ve davranışlarıyla göstermek..." tir.

Büyük devlet ve imparatorluklar kurmuş ve tarihe altın sayfalar yazmış olan asil milletimiz, bu üstün başarıyı, beşeriye- te örnek olan âdil ve faziletli devlet ve idare anlayışı ile göstermiştir. Bu gün de, Türkiye Cumhuriyeti Devletinin bir memuru olan, devlet idaresinde resmî görev ve sorumluluk alan her şahıs, yüklendiği bu şerefli görevin itibarını her yerde korumak ve bu itibar ve güvene lâayık olduğunu hizmet içindeki ve dışındaki ölçülü, âdil ve tarafsız tutum ve davranışlarıyla isbat etmek durumundadır.

Hizmet içindeki ve dışındaki bu genel tutum ve davranışları, "Beşerî Münasebetler ve Âmir-Memur İlişkileri" hakkında buraya kadar verdiğimiz bilgilerin ışığı ve bazı başlıklar altında kısaca özetleyeceğiz.

#### A) HİZMET İÇİ GENEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR

##### 1. Görevin Önemi Kavramak ve Sorumluluğunu Bilmek :

Devlet hizmetinde görev yapmak; her şeyden önce devlet ve kanunlara saygı ve sadakat isteyen ve ciddi sorumluluğu olan, kişinin müstakbelini emniyet altına alan ve ona sosyal hak ve statü sağlayan itibarlı bir iştir. Her hangi bir kamu görevine talip olan şahıs, görevin ünvan ve derecesi ne olursa olsun, önce devlet memuru olmanın önem ve şerefine inanmalı ve yapacağı görevin kanun ve millet önündeki sorumluluğunu yüklenme idrak ve şuu-

ru içinde olmalıdır. Bu gerçeği dikkate alan kanun vâzı, memuriyete giriş için en az 18 yaş şartını koymuştur. Bu yaş, kanunî rüşte erme yaşıdır. Bu yaşa kadar insan, en küçük memuriyet için dahi gerekli olan tahsili yapmış, onda resmî görev ve sorumluluk duygusu teşekkül etmiştir. Çünkü 18 yaşını bitiren genç, artık çocukluktan kurtulmuş, akıl ve muhakeme çağına girmiştir. Artık o, alacağı görevin önemini anlayacak, yükleneceği sorumluluğu kavrayacak durumdadır. İnsanlık tarihi, 18 yaşında başarılı hizmetler veren ne insanlar, hatta hükümdarlar görmüştür. O halde, ilk defa devlet hizmetine giren bir genç, yaşı ve tahsili ne olursa olsun, devlet memuriyetinin önemini ve yapacağı hizmetin sorumluluğunu idrake, hareketlerini ona göre ayarlamaya mecburdur. Görevini dikkat ve titizlikle yapması, geleceğine yön ve güven verecek, onu daha önemli görevlere namzet kılacaktır. Bu merhalede atacağı yanlış bir adım veya kötü bir davranış ise, onun memuriyet hayatına olumsuz tesirler yapabilir. Her memurun bu gerçekleri bilmesi ve görevinin gereklerini dikkatle yapması temel esastır.

### 2. Âmir Karşı Sevgi ve Sorumluluk:

Devlet hizmetinde görev alan her memur, tabandan tavana kadar bir âmir-memur hiyerarşik düzeni içindedir. Çünkü her memur astlarına göre âmir, üstlerine göre memur durumundadır. Her biri, belirli bir görev ve sorumluluk yüklenmiştir. Bu bakımdan bir memur, yüklendiği görevin iyi, doğru ve sür'atli yürütülmesinde âmirine karşı sorumludur. Bu görev ve sorumluluk, memur-âmir arasında işbirliğini ve karşılıklı sevgi ve saygıyı gerektirir. Birbirini seven ve sayan insanlar, daha huzurlu çalışırlar. Memur âmirine saygı duyar, âmir de memurunu severse, bu saygı ve sevgi güveni artırır. Görevin ifası bir zorlama, bir külfet olmaktan çıkar, zevk ve şevke dönüşür. Severek isteyerek yapılan işten verim de artar. Bir kuruluşta görev alan, sorumluluk yüklenen ve kader birliği yapan memurlar, birbirleriyle ahenk için

de çalışmalı, birbirlerini sevmeli ve saymalıdır. Bu sevgi ve saygının sağlanmasında, yönetici ve âmir durumunda olanların sorumluluğu daha çoktur. Başarılı iyi bir yönetici, bu sevgi ve ahengi kolaylıkla sağlayabilir.

### 3. Göreve İlgî, Görevde Düzen :

Mahiyeti, derece ve önemi nasıl olursa olsun, bir memur görevine ilgi duymalıdır. Çünkü göreve ilgi, onu benimsemek, göreve karşı sevgi uyandırır. Sevgi ile ilgi birbirlerini destekler. Göreve ilgi duymak, onu severek yapmak, memurun başarısının sırrı ve anahtarıdır. Aksi halde, göreve soğuk kalır, onu sevmezse, huzursuz ve başarısız olur. Her memur bu gerçeği bilmeli, iradesini kullanarak görevini sevmelidir. Çünkü sevilen iş, daha kolay ve muntazam yapılır. İşini günü gününe yapan ve gereğini aksatmayan bir memur, düzenli bir memurdur. Böyle bir memur sevilir ve takdir edilir. Sevilen düzenli bir memur, huzurlu olur, müessese için faydalıdır. Çünkü işler muntazam ve zamanında yapılırsa, verim artar, o müessese başarılı olur. Ancak, memurun işini sevmesi ve düzenli çalışması, onun ferdi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına, rahat ve huzurlu çalışmasının teminine bağlıdır. Bunu sağlamak ise, idareye ve yöneticilere düşen ciddi bir görevdir. Aksi halde memur, düzenli ve huzurlu çalışamaz, bununla orantılı olarak başarı ve verimi de düşer.

### 4. İş Sahiplerine Karşı Davranışlar :

Bazı görevler, mahiyeti itibariyle iş sahiplerine açıktır. Memur görevi icabı iş sahipleri ile sık sık karşı karşıya gelir. Böyle bir memur, sosyal yönünü daha çok geliştirmek, beşerî ilişkilere ve görgü kurallarına daha çok uymak zorundadır. Genellikle her memur, özellikle iş sahipleriyle karşı karşıya gelen memurlar, iş sahibi kim olursa olsun, onlara karşı çok ölçülü ve nazik davranmalı, memuriyet vakar ve ciddiyeti içinde, kanun ve mevzuat

çerçevesinde işlerini kolaylaştırmalı, onu geciktirmeden yapmalıdır. Kamu kuruluşlarında görev yapan memurlar, özel sektörde, hatta iktisadi devlet teşekküllerinde görev yapanlara örnek olacak davranış ve ciddiyet içinde bulunmalıdırlar. Çünkü taşınan "devlet memuru" sıfatının gereği budur. Her memur, şartlar ne olursa olsun, bu anlayış ve davranış içinde bulunmalıdır. Çünkü, nasıl ki müşteri tüccarın velinimetidir, memur da o görevde halkın o işlerini zamanında yapmak için bulunmaktadır. Bu gerçek unutulmamalı ve kendimizi iş sahiplerinin yerinde farzederek davranışlarımızı ayarlamalıyız. Olgun insan, kendi nefsi için sevdiğini, kardeşleri sayılan vatandaşları için de sevmelidir.

#### 5. İş Arkadaşlarına Karşı Davranışlar:

Bir memur, mesai saatleri içinde en çok iş arkadaşları ile beraberdir. Şerefli devlet hizmetinde beraber çalıştığı iş arkadaşları ile işbirliği, kader birliği yapmıştır. Âdeta bir âilenin, büyük çapta bir yuvanın fertleri gibidirler, Aynı mesleği seçmişler veya aynı işte buluşmuşlardır. Bu gerçekler, onları birbirleri ile en iyi ilişkiler kurmayı, kardeşçe, dostça davranmayı, birbirlerini sevmeyi, saymayı, yardımlaşmayı, doğru ve dürüst olmayı gerektirir. Her memur, iyi, dürüst ve olgun bir insan olmalı, memur arkadaşlarını sevmeli, onlara karşı kibar ve nazik davranmalı, asla kırıcı ve geçimsiz olmamalıdır. Âmirlerine karşı saygılı, doğru sözlü ve dürüst davranmalıdır. Bu gibi iyi davranışlar, geçimli ve güzel ahlâklı olmak, bir memurun başarısının ve yükselmesinin garantisi sayılmalıdır.

#### 6. Arkadaş Ziyaretlerinde Ölçü, Boş Zamanları Değerlendirme :

Her memurun, iş sahipleri dışında yakın dostları, arkadaşları ve ziyaretçileri bulunması tabiidir. Ancak, bu gibi ziyaretçileri kabulde ölçülü hareket etmeli, onları, ayrılan özel yerde kabul ederek, masasını veya bürosunu sohbet yeri haline

getirmemelidir. Bilhassa bu ziyaretlerle, kendi işini veya büro arkadaşlarının çalışmasını aksatmamalıdır. Bir başka memur arkadaşını ziyaret etmesi gerektiğinde, onun işini aksatacak davranışlardan kaçınmalıdır. Bilmelidir ki, her memura belirli bir iş karşılığında maaş verilmektedir. İş saatlerinde yapılacak lüzumsuz ziyaretlerle günlük işler aksarsa, verilen ücret karşılığında yapılacak devlet ve millet hizmeti yapılamaz, alınan ücret te alın teri bir hak olmaktan çıkar. "İşçinin teri kuru madan ücretini veriniz" prensibi boşlukta kalır.

Bir memur, vaktini iyi kullanmalı, boş zamanlarını değerlendirmesini iyi bilmeli, boş vakitlerini meslekî bilgisini artıracak kitaplar okumakla geçirmelidir. Boş vakitleri değerlendirmemek, vakit israf etmektir. Geçen vakit, bir daha geri dönmez. Sen vakti kullanmazsan, o seni alıp gider, ömrün de boşa geçer.

#### 7. Özürsüz Olarak Göreve Geçgelmeler-Erken Ayrılmalar :

Bir memurun görevi başına vaktinde gelmesi, işe son verme saati gelmeden görevinden ayrılmaması esastır. Bir kuruluş, servis arabası yoksa, çok uzaktan görevine gelen memurlarına trafik güçlüklerini dikkate alarak ve gerekirse çok kısa bir gecikme süresi tanyabılır. Bunun dışında, bir memurun hiç bir özürü olmadan görevine geç gelmesi veya görevini erken terketmesi, asla, doğru değildir. Hele bunu sık sık tekrarlamak ve âdet haline getirmek, disiplin cezasını gerektiren, bir suçtur. Ayrıca başkalarına kötü örnek olmaktadır. Bir memur, itibarını zedeleyici bu gibi kötü davranışlardan dikkatle kaçınmalıdır.

#### 8. Devlet Mallarını Kullanmada Titizlik, İsraftan Kaçınmak :

Görevi icabı olarak bir memura verilen demirbaş, eşya, ulaştırma araçları ve sair malzeme, devletin ve milletin malı-

dır. Bu eşya aynı zamanda bir emanettir. Bu sebeple, görevi icabı verilen ve emanet sayılan bu gibi millet malını, kendi malımız gibi dikkatle ve titizlikle kullanmalı, korumalı, gerektilçe bakımı yapılmalıdır. Millet malını israf etmek, devlet emanetini gözetip sakınmamak, kanunî ve manevî sorumluluğu gerektirir. Bu bakımdan verilen kırtasiye ile diğer eşyayı kullanırken tasarrufa azamî riayet etmeli, israftan ve devlet malına zarar vermekten titizlikle kaçınmalıyız. Devlet dairelerinde her memur tasarrufa dikkatle riayet eder, israftan titizlikle kaçınırsa, devlet giderlerinde ve bütçede ciddî tasarruflar olacağına samimiyetle inanmalıyız.

#### 9. Temizlik, Giyim ve Vakar :

Temizlik her şeyde esastır. İç ve dış temizliği, dinin de, medeniyet ve cemiyetinde gereği ve temel unsurudur. Bir şehrin, bir dairenin ve bir şahsın temizliği, ilgililerin ilk ve temel görevidir; medeniyetin, insan şahsiyet ve kemalinin şaşmaz ölçüsüdür. Bu bakımdan bir devlet memuru, giyim kuşamında, geçici ve gayri ciddî kıyafetlere değil, temizliğe, temiz giymeye önem vermelidir. Çünkü temiz, sade ve ciddî bir kıyafet, kişinin olgunluğuna delâlet eder, ona ciddiyet ve vakar kazandırır. Temiz giyim yanında vücut ve yüz temizliği, zamanında saç tıraşı, memurun vakarını korur, çevresine güven verir. Bunlara normal ölçüler içinde riayet eden bir memur, başkalarından sempati, saygı ve itibar görür.

#### 10. Samimiyet ve Lâubâlilik :

Memura sevgi, itimat ve itibar kazandıran meziyetlerden biri de lâubâlilikten kaçınmak, ağırbaşlı ve samimî olmaktır. Samimiyet; açık yürekli olmak, dostça, kardeşçe davranmak demektir. Menfaat-sız dostluk, sıkıntılı günlerde destek olmak, ilgilenmek, gerekirse yardım etmek, samimiyete delâlet eden hususlardır. Lâubâlilik ise; ciddiyet ve nezaketin dışında görülen hafif davranışlardır. Bir memura

yaraşan; lâubâlilik ve hafif hareketler değil, ciddiyet, vakar ve samimiyettir. Bu bakımdan, her memurun, mesai arkadaşları ile münasebetlerinde samimiyet ile lâubâliliği kesin çizgilerle ayırt etmesi, daima samimî ve kardeşçe davranması gerekir.

#### 11. Dedikodu Alışkanlığı, Bir Hastalıktır :

Dedikodu; başkalarını arkasından çekiştirmek, duyulunca beğenilmeyecek, beki gücenilecek sözler söylemek, çirkin bir huy, ahlakî ve sosyal bir hastalıktır. Başkalarını çekiştiren, aslı olmayan sözlerle dedikodu yapan ve bunu bir alışkanlık haline getiren kimse, bulunduğu yerde huzursuzluğa sebep olur. Dedikodu yapan bir şahıs, başkalarını kötölemek, cemiyet içindeki itibarlarını sarsmak isterken, bizzat kendisinin itibarını sarsar, arkadaşlarının güvenini kaybeder. Dince de yasaklanan ahlakî yönden kötü ve çirkin sayılan dedikodu ve gıybet, yani başkalarını arkalarından çekiştirmek, yalan yanlış lâflar etmek, insanların arasını açar, birlik ve beraberliği bozar. İş ve cemiyet hayatında fitne, fesat ve huzursuzluğa sebebiyet verir. Dedikodu, bir bakıma, başkalarının kusurlarını araştırmak, gizli şeyleri ortaya çıkarmak ve sırları ifşa etmek demektir. Âdeta bulaşıcı bir hastalık gibi olan bu sosyal hastalıktan şiddetle kaçınmak, dedikodu yapanları hoş karşılamamak ve onları bu kötü huyundan vaz geçirmeye çalışmak, ahlakî ve sosyal bir görevdir.

#### 12. Görevde Emniyet-Sır Saklamak :

Her görevin kendine mahsus bir hususiyeti ve mahrumiyeti vardır. Birçok görevler, özellikleri itibariyle gizlilik taşır. Bu bakımdan, her memurun kendi emrine veya hizmetine verilen devlet mallarını, araç ve gereçlerini milletin bir emaneti olarak nasıl iyi kullanması ve muhafaza etmesi gerekirse, görevindeki gizliliğe de azamî itina göstermesi, devlet sırlarını çok iyi saklaması gerekir. Öyle sırlar vardır ki onu ifşa etmek, devlete büyük zararlar verebilir. Bir devlet memuru doğru ve dü-

rüst olduğu kadar, kendisine güvenilir olmalı ve sır saklamasını bilmelidir. Malumdur ki, kalpler sırların toplandığı kaplardır. Dudaklar o kapların kilidi, diller ise anahtarlarıdır. Bu bakımdan, her insanın, sırnın anahtarını saklaması gerekir. Bir İslâm büyüğünün dediği gibi, "*Sırrın senin esirindir, yaydığın zaman sen onun esiri olursun.*" Gerçekte bir sırı saklamak, bir malı korumaktan daha zordur. Zira malları sağlam binalarda, açılması zor kilitler altında muhafaza altına almak mümkündür. Sırlar ise, dilin ufak bir tedbirsizliğinden ortaya çıkar ve herkesin bildiği bir şey haline gelir. Basit sırları saklamaya çalışan bir kimse, büyük ve önemli sırlar üzerinde daha fazla titizlik gösterir. Böylece cemiyet içinde güvenilir emin bir şahıs haline gelir. O halde her memurun, ifşa edilmemesi gereken resmî bilgilerin gizliliğine çok itina göstermesi, hizmet içi ve hizmet dışı karşılaşmalarında görevin emniyet ve mahremiyetini gözetmesi sır saklamasını çok iyi bilmesi gerekir. Ancak böylece güven ve itibar kazanır. Aksi davranışlar ise, disiplin cezalarını, hatta daha büyük cezaî durumları gerektirir. Devlet memurları kanununun 15. md. ne göre bir memur, resmî görevi ile ilgili olarak basına ve haber ajanslarına bilgi ve demec veremez.

### 13. *Hediye Alma, Menfaat Sağlama Yasağı :*

Bir devlet memuru gerçekte, kendini devlet hizmetine adanmış, zamanını ve emeğini, aldığı maaş veya ücret karşılığında devlete bir bakıma kiralamış sayılır. Görevini yaparken milletin ve iş sahiplerinin işlerini yapmakta, bunun karşılığını da devletten almaktadır. İş sahiplerinden ayrıca bir şey istemek veya beklemek durumunda değildir. Her hangi bir şahsın işini vaktinde yapmak için, bir memurun ondan menfaat sağlaması veya hediye alması yahut doğrudan doğruya, ya da bir aracı eliyle hediye istemesi, asla doğru değildir. Yapmakla mükellef olduğu ve kar-

şılığını devletten aldığı bir iş için başka bir menfaat veya karşılık beklemek, fert ve cemiyet ahlâkına muğayir, başkalarının hakkını çiğneyen, kanuna ve adalet ölçülerine aykırı kötü bir davranıştır. İşini yaptı diye vatandaşın memura verdiği şey, adı ne olursa olsun, rüşvet sayılır. Bu bakımdan, Devlet Memurları Kanunu'nun 29. maddesi ile, "*...devlet memurlarının doğrudan doğruya veya aracı eliyle hediye istemeleri, almaları, görevleri sırasında olmasa dahi menfaat sağlamak amacıyla hediye kabul etmeleri veya iş sahiplerinden borç para istemeleri ve almaları*" yasaklanmıştır. Çünkü bu gibi kötü davranışlar, insan ahlâkını bozan ve cemiyeti tahrip eden manevî bir hastalıktır.

### B) HİZMET DIŞI TUTUM VE DAVRANIŞLAR :

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan, devlet memurlarının, görevleri ve sosyal yaşayışları icabı olarak beşerî ve insanî ilişkiler bakımından, başkalarına örnek olacak bir seviyede olmaları, hizmet içindeki iyi ve güzel davranışlarını hizmet dışında da sürdürmeleri tabii ve zaruridir. Zira devlet memurluğu; güzel ahlâkı gerektiren şerefli, haysiyetli ve vakarlı bir kamu hizmetidir. Bir memur, bu şerefli sıfatı, hizmet içinde olduğu gibi, hizmet dışında da taşımak, tutum ve davranışlarını ona göre ayarlamak durumundadır. Bu bakımdan, her memurun gerek aile düzeni, gerekse toplum içinde itibarlı, vakarlı, ciddî ve güven verici davranışlarda bulunması beklenir. O halde bir memurun, hizmet dışında da, memuriyet şeref ve vakarını küçük düşürecek, millî ahlâkımıza, yüksek seviyemize örf ve âdetlerimize muğayir her türlü uygunsuz davranışlardan kaçınması, hizmet içi davranışlar kadar önemlidir. Kanunlarımız, memurlara ticarî faaliyetlerde bulunmayı dahi yasaklamıştır. Ayrıca, devlet memurları kanununun 9. maddesi gereğince; Devlet memurlarının sürekli veya geçici bir görevle veya yetişme, inceleme veya araştırma için yabancı memleketlerde buldukları zaman, devlet ve millet itibarını



veya görev haysiyetini zedeleyici fiil ve davranışlarda bulunmaları yasaktır.

### BİBLİYOGRAFYA

- 1 — ASHE, Alâddin; Yönetim - Halkla İlişkiler, Amme İdaresi Dergisi, C. 1, Sayı 3-4, Aralık 1968.
- 2 — CAN, Dr. Halil; Örgütlerde Âmir - Memur İlişkileri, TODAİE Notları: II (Teksir)
- 3 — ERDİL, Kemalettin; İnsanı Verimli Çalıştırma Yolları, Diyanet Dergisi, C. 15, Sayı 5-6.
- 4 — ERKİN, Vedat; İdarede Verim ve Personel Mes'eleleri, Amme İdaresi Dergisi: C. 2, Sayı 3, 1969.
- 5 — GOURNAY, Bernard; Yönetim Bili-mine Giriş, (Çev. İhsan Kuntbay) Ankara 1971.
- 6 — GÖZÜBÜYÜK, Prof. Dr. A. Şeref; Kamu Yönetimi Hukuku, Ankara 1976.
- 7 — R. HOPPER, Jerry; Yönetimde Be-şeri İlişkiler, (Çev. Özkaya Özdemir) Ankara 1966.
- 8 — KALKANDELEN, A. Hayrettin; Per-sonel Yönetimi ve Yönetimde Sis-temler, İlkeler Ankara 1972.
- 9 — KALKANDELEN, A. Hayrettin; Per-soneli Verimli Çalışmaya Teşvik TODAİE NOTLARI, (Teksir) Ankara 1971.
- 10 — KALKANDERE, A. Hayrettin; Per-sonelin Değerlendirilmesi; DP Daire-si Ankara 1967.
- 11 — KANTARCIOĞLU, Selçuk; Öğretim Görevlisi Dışındaki Personelin Ve-rimli Çalıştırılması ve Denetimi, An-kara 1974.
- 12 — KAYA, Dr. Yahya Kemal; İnsan Ye-tiştirme Düzenimiz, Ankara 1977.
- 13 — MIHÇIOĞLU, Prof. Dr. Cemal; Ka-mu Yönetimi, TODAİE yayını, Anka-ra 1968.
- 14 — ONARAN, Doc. Dr. Oğuz; Yönetici Sınıfın Eğitimi, Ankara 1967.
- 15 — ÖNDER, Mehmet; Memuriyetle Ge-nel Tutum ve Davranışlar, Hizmet İçi Temel Eğitim Ders Notları (Baş-bakanlık Genel Yayın No. 15) Anka-ra 1976.
- 16 — TORTOP, Doc. Dr. Nuri; Halkla İliş-kiler, Ankara 1973.
- 17 — TUTUM Cahit; Memurların Hak ve Ödevleri, Amme İdaresi Dergisi, C. 2, Sayı 2, 1969.