DEVLET DENETİM ELEMANLARI DERNEĞİ

DENETİM

Yıl: 28 • Sayı: 130 • Temmuz - Aralık'2015/2

ISSN: 2146-2992

Devlet Denetim Elemanları Derneği
Adına Sahibi
Ali Alper Orkun

Yazı İşleri Müdürü
İbrahim Halıcı

DERNEK YÖNETİM KURULU
Ali Alper Orkun - *Genel Başkan*
Kadir Kemaloğlu - *Genel Başkan Yardımcısı*
Ramazan Doğan - *Genel Sekreter*
Ertan Örs - *Genel Sayman*
Ömer Yürekli - *Kültür Yayın İşleri Sekreteri*
İ. Tolga Kara - *Sosyal İşler Sekreteri*
Necip Feyzayi Uygun - *Üye*
Selim Gökçe - *Üye*
Arslan Özdemir - Üye
Tufan Kavalcı - *Üye*
Kutluhan Kendir - *Üye*

GENEL YAYIN YÖNETMENİ
Ömer Yürekli - SB *Sağlık Başdenetçisi*

REKLAM MÜDÜRÜ
Aslan Özdemir - *İç Denetçi*

YAYIN KURULU
Dr. Şafak Başa - *Mülkiye Başmüfettişi*
Dr. Yusuf Aydın - *Sağlık Başdenetçisi*
Sedat Vahapoğlu - *Sağlık Başdenetçisi*
Nurullah Kemaloğlu - *Sağlık Başdenetçisi*
Emin Bardakçı - *İçişleri Başkontrolörü*
Taha Kemal Keskin - *SGK Müfettişi*
H. Cengiz Özmen - *SGK Müfettişi*
M. Sait Yıldız - *Sağlık Denetçisi*
Selim Gökçe - *DMO Başmüfettişi*
Yasin Kaltar - *SGK Müfettişi*
Tarık Akdaş - *SB Sağlık Denetçisi*

DANIŞMA KURULU
Prof. Dr. Hikmet Kavruk - *Gazi Ünv. İİBF*
Dr. Ertan Toprak – *Mülkiye Başmüfettişi*
Durdu Güneş - *Gümrük ve Tic. Bak. Huk.Müşaviri*
Yrd. Doç. Dr. Ali Osman Balkanlı - *İ.Ü.SBF*
Doç. Dr. Şeref İba - *Çankaya Üniversitesi*
İbrahim Gül - SGK AB ve Dış İlişkiler Daire Bşk.

YÖNETİM YERİ - YAZIŞMA ADRESİ
İzmir Caddesi Necipbey Apt. No: 22/6-7
Kızılay/ANKARA
Tel: 0(312) 419 71 50 - Faks: 418 97 39
http://www.denetde.org.tr
e-mail: denetde06@hotmail.com
denetde06@gmail.com

DERNEK HESAP NUMARASI:
Vakıfbank Ankara Başkent Şubesi
Hesap No: 00158007293623634
IBAN: TR710001500158007293623634

BASKI TARİHİ
Mart 2016

TASARIM
Abdullah TUFAN

BASKI
Göl Reklam Paz. Matb. Org. Elektr. Tic. Ltd. Şti.
Zübeyde Hanım Mahallesi 622. Sokak No: 4/5
Altındağ/ANKARA • Tel: 0(312) 341 09 06
www.golreklam.com.tr

içindekiler

Başkan'dan 2

Stratejik Yönetim Kavramının Tarihsel Süreç İçinde Gelişimi..... 4
İbrahim Gül

Anayasa Yargısı Kapsamında Türkiye Demokrasisinde Yargısal Aktivist Eylemlerin Değerlendirilmesi..... 18
İbrahim İrdem

Mükemmel Lider Nasıl Olmalıdır?..... 31
Recep Muhlis Gür

Orta Gelir Tuzağından Çıkışta Tarımsal Fırsatlar..... 49
Nejdet Yeniyurt

Denetim Anıları..... 52
Ömer Yürekli

Hayatın İçinden Kısa Notlar..... 54
Durdu Güneş

Teftiş Kurullarımızı Tanıyalım..... 58
Arif Ünlü

Teftiş Ve Denetim Sistemimizin Mahiyeti İle Özlük Hakları Konusundaki Sorunlar Ve Çözüm Önerileri..... 64

Kamu Denetim Sistemimizin Yeniden İnşası Konusunda Denetde' nin Düşünceleri..... 70

DENETDE'den Haberler..... 72

Kitap Tanıtımı..... 76

Yayın İlkeleri..... 78

Abonelik Formu..... 79

Başkan'dan

Değerli Meslektaşlarım,

İnsan Topluluklarını Millet olma seviyesine yükselten en önemli hasletlerinin başında; yüzlerce yıllık tarihsel süreçte değerli ve vazgeçilmez kurumsal yapılar inşa edebilmeniteliğinin geldiği,inkar edilemez bir gerçektir.

Milletler ve devletler tarihin süzgecinde, zorlu şartlar altında test edilmiş ve önemini kanıtlamış kurumsal ve geleneksel yapılarını muhafaza edip, geliştirebildikleri sürece, tarihsel hafızalarını ve farklılıklarını koruyup, varlıklarını sürdürebilirler. Bu başarı sağlanamadığı takdirde, kötü bir taklit ve ikinci sınıf bir medeniyet olarak görülerek, aslında hiç kendileri olamadan rüzgarda savrulan yaprak misali,kaos ve bunalımlara mahkum ve mecbur bir mahiyet arzederler.

Geçmişi Osmanlı İmparatorluğuna dayanan, liyakat ve kariyer esaslarına öncülük ederek kurumsallaşan, kendi geleneklerini oluşturan Teftiş Kurullarımızın bu anlamda, Türk İdare Sisteminde müstesna bir yerinin olduğu tartışılmaz niteliktedir.

Teftiş Kurullarımız ve kurullarımız bünyesinde görev yapan meslektaşlarımız, ülke düzeyinde ve küresel düzlemde, kamu yönetimi alanında yaşanan değişim ve gelişim süreçlerini yakından takip etmekte olup, kurumsal ve kişisel gelişim gayretlerini (kurumsal yapılarına zarar vermeden) sürdürmektedir.

Tüm gayretlerimiz, Türk Kamu Denetim Sisteminin, ülkemize ve insanımıza, hakettiği kamu hizmetlerininin daha yüksek nitelikte ulaştırılmasını sağlamak, hedefine yöneliktir.

Bu hedefe giden yolda, hiçbir meslek taassubuna kapılmadan ve kendi kurumsal yapısınıda eleştirmekten korkmadan büyük bir özgüvenle savunduğumuz ilkeleri ve önerilerimizi (manifestomuzu) kısaca tekrar zikretmek isterim.

1) Bakanlık ve Genel Müdürlük Müfettişlerimize, öncelikle bağımsız ve tarafsız olarak görevlerini yerine getirmelerini temin etmek üzere, çağdaş dünya uygulamaları dikkate alınarak, Anayasal ve yasal güvenceler sağlanmalıdır. Denetim birimlerinin, ortak etik ilkelerinin, raporlama standartlarının, olaylara yaklaşımlarının, doğru ve yanlış algılamasının aynı düzleme oturtulacağı hukuksal zemin olan, Türk Kamu Denetim Yasası acilen hayata geçirilmelidir.

2) Kamu Denetim mesleğinin farklılıkları, niteliği ve riskleri gözönüne alınarak özlük haklarının diğer mesleklerden farklı şekilde düzenlenmesini sağlamak amacıyla, "657 sayılı DMK" da "Denetim Hizmetleri Sınıfı" oluşturulmalıdır. Bu düzenleme sağlandıktan sonra, Kamu Denetim Meslek mensuplarının özlük hakları, aynı nitelikteki hizmetleri yapmakta olan Sayıştay Denetçilerimizin özlük haklarına endekslenmelidir.

3) Kamu Denetim Sisteminin ürettiği rapor ve çalışmaların, kamuoyu ile şeffaf bir şekilde (kişi hakları ve devlet sırları korunarak) paylaşılabileceği bir hukuksal sistem oluşturulmalıdır. Böylece, hem insanımızın doğru bilgilenmesi ile demokratik katılımı arttırılabilecek, hem de Türk Kamu Yönetiminin tıkanan damarları açılabilecektir.

4) Denetim birimlerinin performanslarının ölçülebilmesi, koordinasyonunun ve uyumlarının sağlaması, ortak dili konuşabilmeleri amacına matuf olarak görev yapmak üzere, "Denetim Üst Kurulu" oluşturulmalıdır. Diğer kurumları ölçme ve değerlendirme görevi yapan Kamu Denetim Birimlerimiz, bu üst kurul eliyle başarı ve başarısızlıklarını ölçmeli ve gelişime yönelik öneriler oluşturularak hayata geçirebilmelidir.

5) Denetim elemanlarının en iyi şekilde yetiştirilmeleri, ortak etik ilkeleri ve çalışma şekillerini benimsemeleri ve ortak Kamu Denetim Kültürünü oluşturmak üzere Denetim Üst Kuruluna bağlı olarak "Teftiş Akademisi" oluşturulmalı ve tüm meslek mensuplarının periyodik olarak bu akademide eğitim almaları sağlanmalıdır.

6) Farkında olunmadan, son yıllarda KHK' lar ile bozulan Denetim birimlerinin isim ve teşkilatlanma kargaşası, Teftiş Kurulu ismi ve kurul modeli esas alınarak, demokratik ve katılımcı bir anlayışla yeniden düzenlenmelidir. Mesleğin kariyer yapısı ve özel eğitim dönemi hiçe sayılarak, yetişme dönemini tamamlamadan meslek dışından, paraşütle mesleğe katılma uygulamaları durdurulmalıdır.

Kısaca zikrettiğimiz bu ilkeler ışığında; idealist ve fedakar insanların oluşturduğu meslek camiamızın hedefinin, yeni bir bürokratik hegemonya oluşturmak olmadığını tekrar belirtmek isterim. Hedefimiz, Türk Kamu Yönetimini, sanal dünyasından çıkartıp küresel gerçekler dünyasında başarılı bir aktör haline getirebilmek sevdasıdır.

Kamu Denetim Mesleği mensuplarımız, Devletimizin büyük bir kararlılıkla sürdürmekte olduğu, Terör örgütleri ve Paralel Yapılarla mücadelede, sonuna kadar Devletinin ve Devletimizin Temsilcilerinin yanında ve emrindedir. Mensuplarımız, ülkemizin içinden geçmekte olduğu varoluş mücadelesinin farkındadır. Bu bilinç içerisinde, Anayasal ve Yasal Kurumlarımız bünyesinde, üzerlerine düşen görevleri korkmadan ve yılmadan yerine getirecek azim ve kararlılığa sahip olduğumuzun bilinmesini istemekteyiz.

Karar vermeye yetkili Makamların, Kamu Denetim Mesleği mensuplarımızın haklı taleplerini duyarak, adaletin yeniden tesisini ve kurumsal yapımızın yeniden ihyasınıtalep ediyoruz.

Geleceğe umutla ve güvenle bakacağımız günlerin yakın olduğu umuduyla tüm meslektaşlarımıza esenlikler diliyorum.

Ali Alper Orkun
DENETDE GENEL BAŞKANI

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMININ TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE GELİŞİMİ

İbrahim Gül[1]

"Strateji bir kez oluşturulduktan sonra artık değişimi teşvik edici değil ona direnen olur"[2]

I. Giriş

Bu çalışmada, evrensel bir kullanım kazanmış bulunan, "strateji" ile "yönetim" kavramlarının bir araya gelerek oluşturdukları yönetsel kavram olan "stratejik yönetim" kavramının tarihsel süreç içerisindeki inşaa, dönüşüm ve değişimleri incelenmektedir.

Yöntem olarak kavramın oluşumuna tesir eden ve onun dönüştüren temel stratejik yönetim ekol ve düşünürlerin görüşlerine tarihsel süreç içinde sistematik olarak yer verilip kavram tümden gelimci bir metod ile incelenmiştir. Çalışmanın tezi stratejik yönetim kavramının yönelim ve yönelişlerine göre yapısal ve dinamiksel değişim göstermesine bağlı olarak değişim/dönüşüme uğraması ve kavramsal çerçevesini oluşturamayan bir muğlak kavram olduğunun ortaya konulmasıdır. Çalışmada, bu evrilmenin tarihsellik içindeki kilometre taşları ile kavramın anlam muhteva ve yükü üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Kavram çerçevesinin ve muhtevasının muğlaklığı konuya ilişkin kesin bir yargı yürütülmesine engel olsa da en azından kavramla ilgili bir algı veya kanaat (heva/perception) oluşturulmasına yardımcı olacak temel argümanlar ele alınmıştır.

Bahsedilen değişim ve dönüşüm insanın örgütsel davranışlarını etkileyen etmenlerle doğrudan ilişkilidir. Bu etmenler, teknolojik, iletişimsel, enformatik gibi yaşamsal örgütlülüğü etkileyen unsurlardır. İnsanlarınçevre ile ilişki ve irtibatlarını şekillendiren bu gelişimler klasikleşmiş olan yönetimin morfolojisini de değiştirmiş, yönetimin başka bir deyişle organizasyonun temel dinamik ve elementlerini geliştirmiştir.

Bu gelişim sonucunda, stratejik yönetim kavramı ortaya yönetim kavramının evrilmesi sonucunda çıkmıştır.

Yönetim ve strateji kavramlarının ayrılmaz bir bütün oluşturarak yeni bir kavram içeriği ile "stratejik yönetim" olgusunun yönetim alanında ortaya çıkışı "yönetsel gelişmenin içinde bulunduğu toplumsal koşullardan soyutlanamayacağı"[3] gerçekliğinden hareketle yönetim bilimin diyalektik gelişiminin delili sayılabilir.

Bu makale, stratejik yönetim kavramının etimolojik, morfolojik ve semantik içeriğine tarihsel süreç içindeki değişim-dönüşümüne dair incelemede bulunmaktadır.

---

[1]SGK AB ve Dış İlişkiler Daire Bşk., HUDER Genel Başkan Yardımcısı

[2]Henry J. Minzberg, Why Organization Need Strategy, California Manegement Review, Sonbahar 1987

[3]Kurthan Fişek, Yönetim, 4. Baskı, Ankara, Kilit Yayınevi, 2012, s. 289.

Genel kabul gördüğü gibi stratejik yönetim üç döneme ayrımlanarak incelenmektedir. Stratejik planlama dönemi, rekabet stratejileri dönemi ve temel yetkinliklere dayanan stratejiler dönemi. Ancak bu dönemsel çerçevelerden önce strateji ve yönetim kavramlarının teorik ve semantik anlamsal içeriğine değinimlerde bulunulmuştur.

Makalenin amacı tarihsel çizgi içinde mümkün olduğunca stratejik yönetim kavramının kavranış ve kullanımına ilişkin belirgin izleri sunarak kavramın gelecekteki değişim ve dönüşüm potansiyeline veya buna ilişkin beklentilere dair değerlendirmede bulunmaktır.

II. Kavramının Etimolojik Kökeni

Strateji; eski Yunanca'da "stratos" anlamına gelmekte olup ordu ve askeri terim olarak komutanın iş ve eylemlerini(karar, emir vs.) için kullanılmıştır. Dolayısı ile strateji, Generallerin (komutanların) eylem sanatı olarak askeri sahada doğmuştur. Çinli Sun Tzu'nun Savaş Sanatı ve Prusyalı von Clausewitz'in Savaş Üzerine eserlerinde yer alan kavramdır. Ancak bu bağlamda strateji, "askeri strateji"nin alanında kullanılmaktadır. Genel ilkeleri aynı olsa da askeri strateji farklı strateji inceleme ve kullanım alanıdır. Alfred Chandler ise bir girişimci için temel/uzun süreli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bu amaçların pratiğe indirilme aşamalarının tespiti ile bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilmesi" olarak belirlemiştir.[4] Bu tanımların yanı sıra benzer çeşitli tanımlarda bulunmaktadır.

Yönetim ise;[5] tarihsel olarak İtalyanca "maneggiare"idare etmek, özellikle atı kontrol etmek anlamına gelmektedir.

III. Tanım

Bu bağlamda her iki terimi bir araya gelmesiyle oluşan, stratejik yönetim;" bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir."[6] Bu genel tanım kavramın araçsal yönden kavramsal çerçevesini çizmekte olup esastanım (mainframe) olarak ele alınabilecek bir tanımlamadır.Stratejik Yönetim, stratejik planlama (amaçlanmış, niyetlenilmiş amaçlar dizgesi) ve stratejik yönetimler ile organik ilişkisi olan bir kavramdır. Henry Mintzber stratejik yönetimi; plan, kalıp (strateji ortaya çıkan bir olgudur), pozisyon, oyun, perspektif olarak tanımlamıştır. Bu kavramları stratejik yönetim kavramı yerine ikame olarak tasarlamıştır. Kavrama ilişkin çok sayıda tanımlama çalışmanın ilerleyen bölümlerinde verilmektedir; ancak dikkat edilmesi gereken üzerinde uzlaşılmış evrensel bir stratejik yönetim tanımın olmadığıdır.

IV. Tarihsel Gelişim

Strateji ve yönetim kavramları insanlık kadar eski olsa da iki kavramın bir araya gelmesiyle oluşan stratejik yönetim kavramı yarım yüzyıllık öyküsü olan modern bir kavramdır.2. Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanmaya başlayan kavram, stabil çevreden dinamik ve belirsiz bir çevreye girmesi dolayısı ile belirsiz geleceğe dair gittikçe artan analitik ve net yaklaşımları gerekli kılan bir alan olmuştur.

A. Düşünce Biçimi Olarak

Düşünce aracı olarak tanımlayıcı, rehber ve eylem planları için sorun çözmede yaratıcı ve yaratıcı düşünce biçimi olarak adlandırılmaktadır Stratejik planlama ameliyesinden daha önemli bir olgu olarak stratejiyi oluşturan stratejik düşüncedir. General Andre Beafre, zihinsel bir süreç, soyut, aklî niteliği ile maddi ve manevi olguları sentezleme yeteneği olması gereken olarak; Will Mulcaster, zaman, karşı güçler, politikalar, algı, holistik etki, ek değer, güdüler, öğrenme kapasiteleri, fırsat maliyeti, risk ve stil olarak tanımlamıştır.

Stratejik düşünce analizden çok sentez yapmak olarak Mintzberg tarafından tanımlanmıştır. Stratejik planlama 1960'ların ortasında ortaya çıktığında "en iyi yol" olarak paydaşlarca tanımlanmasına rağmen doğru uygulanmıştır. Stratejik planlama gözden düşmüştür. Sebebi pek çoğunca anlaşılmaz; ancak stratejik planlama stratejik düşünceden farklı bir şeydir. Stratejik planlama uygulamada görüldüğü gibi stratejik programlamadır. Mevcut stratejiler veya vizyonların üretilmesi, elenmesidir.[7] Strateji eski Ahit, Homer'e kadar yaslanmaktadır. Yunanca fiili "stratego"

[4]Niel Ritson, Strategic Management, 2. Baskı, Bookboon.com, 2013, s. 8-10.

[5]Onlineetimologydictionary, http://www.etymonline.com/index.php?term=manage, (Erişim:18/03/2014).

[6]Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama,Çimento İşveren, 2008, Temmuz-Ağustos, http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf, (Erişim:17/03/2014), 4-10

etkili kaynaklar kullanarak düşmanın yok edilmesi anlamına gelmekteydi. Shakespeare, Kant, Hegel dahi bu kavramı kullanmışlardır. Yönetimin konsept larak ortaya çıkışı hususunda değişik görüşler olmasına karşın, Von Neumann, ve Morggenstern (1947) yaslandırılmakta olduğu da görülmektedir. [8]

Bahsedilen yazarlar "Değerler Teorisi" eserinde yer verilen görüşler dolayısı ile kavramın tarihsel kurucuları olarak sayılmaktadırlar.Kavramın tarihsel gelişimine; 1960 öncesindeki dönemde, yönetim gurusu Drucker tarafından yazılan "Concepts of the Corporations (1946)" adlı çalışmasıyla alanın temel sorularını "şirket başarısının kaynağı nedir?" sorunsalına ilişkin irdelemeleriyle kavramsal olarak ortaya çıktığı genel olarak kabul edilmektedir. Gene aynı yazarın "The Practice of Management" Yönetim Eylemleri, isimli eserinde yer verilen "amaçlar ile yönetim/management with objektif yaklaşımı ile stratejik planlamanın doğduğu kabul edilmektedir. Ancak iş dünyasına ilişkin olan bu olgunun kamu sektöründe kavramsal girişine dair somut bulgu bulunmamaktadır.

V. Tarihsel Bölümlenmesi

Tarihsel gelişim çizgileri izlenerek stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi üç ana dönem olarak ele alınmaktadır.

1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980),

2. Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990),

3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990-)[9]

Öncelikle tanımsal bir girişle, stratejik yönetim, giderek artan "mega rekabet" ortamında organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesiiçin etkili stratejiler geliştirilmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü inceleyen biryeni yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin uygulanması, günümüzdeki rekabet savaşları karşısındaorganizasyonların ayakta kalabilmesi, yaşayabilmesi ve gelişmesi için bir zorunluluktur. [10]

Kronolojik olarak stratejinin ilk kavramsal tanımı 1979 yılında Schendel Hoffer tarafından"Stratejik Yönetim: İş Politikası ve Planlamaya Yeni Bir bakış" adlı kitabında yapılmıştır. Strateji, örgüte yönlendirici ipuçları vererek amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunurken çevredeki fırsat ve tehditlere de cevaplar verme olarak tanımlanmıştır.[11]

Bununla birlikte, Tim O'shanassy, strateji paradigmasını,

1. Aşama, temel finansal planlama 1950'ler

2. Aşama, tahmine dayalı planlama, 1960'lar

3. Aşama, dışa yönelimli planlama, 19702ler

4. Aşama, stratejik yönetim, 1980'ler.

olarak dönemselleştirmiştir.[12] Bu dönemselleştirmeler kavramın muhteva ve dinamiklerine göre yapılmakta olup gerçekçi bir ayırım olarak gözükmektedir.

Yukarıdaki değerlendirmelerin ışığı altında, yapılan değerlendirme ve tarihsel tanımlamalarında kavramın kendisi gibi belirsiz olduğu ortaya çıkmaktadır.

B. Stratejik Planlama

Strateji geliştirmeye planlı bakılması gerektiğine dair akım olarak ele alınabilir. Günümüzde kamu kuruluşları tarafından kullanılagelen bir sistemdir. SWOT Analizi: SWOT İngilizce "Strength" (güçlü yönler), "Weakness" (zayıf yönler), "Opportunity" (fırsatlar), "Threat" (Tehdit ve Tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bu sistem stratejik planlamanın omurgasını oluşturmaktadır. H. İgor Ansoff ve R. Andrews bu sürecin iki temsilcisidir. Andrews SWOT'un mucidiyken, Ansoff ise boşluk analizi kavramı ile işletmenin mevcut ile gelecekteki hedeflediği konum arasındaki farkın belirlenip tanımlanması merkezinde görüşler üretmiştir. Hedefleri belirledikten sonra gerçekleştirme aracı (strateji) geliştirilmesi ve bunun test edilmesi ile devam edilmesi varsayımını ileri sürmektedir.

[7]Minztberg, Henry, (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, http://scholar.google.com.tr/scholar_url?hl=tr&q=http://elearning1.uexternado.edu.co/biblioteca/PensamientoEstrategico- grupo1/LinkedDocuments/fall%2520and%2520rise%2520of%2520strategy%2520-%2520mintzberg.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm3YAETdFQc9ddNf5LrqHBPYfahCOg&oi=scholarr&ei=xWGCU8CmOcuU7Qb76oDICQ&ved=0CCsQgAMoADAA, (Erişim:25/05/2014).

[8]Jeffrey Bracker, "The Historical Development of the Strategic Management Concept", Academy of Management Review, 1980, cilt 5, sayı 2, s.219-224.

[9]Mehmet Barca, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi", Ankara Sanayi Odası, Nisan/Mayıs/Haziran, 2009, s.41.

[10]Aktan, C. C., 2008, s.6.

[11]Bracker, J., 1980, 229.

Stratejik planın, geleceği eldeki veriler ile tahmin mühendisliği olduğunu varsaymak mümkündür oysa iç ve dış koşulların değişkenliği bu öngörüyü pek mümkün kılamayacağına dair eleştiriler almaktadır. Stratejinin formülasyonu ve uygulanmasının yönetim aracı olarak tanımlanmaktadır. Stratejinin formülasyon aşaması ile ilgilidir. Analitik yapısı vardır. Stratejik yönetim kavramı ile bilgi üretimi ve bu bilginin strateji için kullanımıdır. Bu yönü ile stratejik düşünce strateji için bilginin sentezini yapmaktadır. Bu bakımlardan stratejik yönetimle ikiz kavramlar gibidir. Ancak, stratejik yönetim kavramı ile stratejik planlama genel anlamda farklı kavramlardır ve aralarında farklar vardır.

Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar aşağıda yer aldığı gibidir:

Stratejik Planlama

Eklenen: İç unsurlar (organizasyon, [yönetim] biçimi ve iklimi gibi)

Eklenen: Uygulama ve kontrol Dış çevrenin gerçeklerine odaklanılır.

Eklenen: Sosyal ve politik açılar yeni durumlara uyabilmek için firmada planlı değişim

Eklenen: "Planlı öğrenme" kavramını hayata geçirecek adaptasyon yaklaşımının öğeleri

Stratejik Yönetim

Güçlü ve zayıf yanlara dış bağlantılar (ürünler, pazarlar ve çevre gibi)

Problem çözümü için strateji formülasyonu

Dış çevrenin gerçeklerine odaklanır

Yeni durumlara uyabilmek için firmada planlı değişim.[13]

Unsurları yukarıda yer verildiği gibi kavramlar birbirinden farklılaştırmaktadır.

C. Rekabet Stratejileri Dönemi

Bu dönemde strateji anlayışında "plan"dan öte planlara yön veren "perspektifler" gündeme gelmiştir.[14] Bu okul Micheal E. Porter tarafından geliştirilmiştir. "Rekabet Stratejisi" ve "Rekabet Avantajı" eserleri ile alana kavramsal bir yeni bakış açısı getirmiştir. Bu anlayış ile strateji kavramının daha dinamik bir içerikle rekabetçilik dolayımı ile kullanılmaya başlandığı gözükmektedir.

Bu sistem 1980 ile 1990 yılları arasında ana akım haline gelmiştir. Porter'in, genişletilmiş rekabet ile rekabet kavramını soyuttan somuta indirgemesi ile işletmelerin stratejileri yaşama geçirirken nasıl bir değer üretim zinciri tasarlamaları gerektiğine ilişkin görüşlerinin bu akıma katkısı olduğu düşünülmektedir.[15]

Bu anlayışın daha çok sanayi sektörü için geliştirildiği ve hizmet sektörü için kullanılamayacağı varsayılmaktadır.[16]

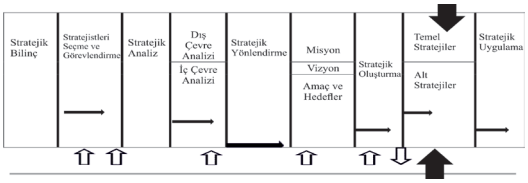
D. Temel Yetkinliklere Dayalı Stratejiler Dönemi

Bu dönem, Betis Wernerfelt tarafından yazılan yüksek lisans tezi ve 1984 yılında yazdığı, Kaynak Temelli Firma Görüşü makalesinin başlattığı varsayılmaktadır.[17] Strateji geliştirmede, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler olması gerektiğini ileri sürerek temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışını savunmaktadır. Bu anlayış dışsal etkilerin önemini yadsımamakla birlikte içsel etkenlere yoğunlaşmaktadır. Temel yetkinliklere dayanan stratejik anlayışın, sadece sektörler arasındaki kar farklılıklarının nedeni değil, strateji açısından ondan daha önemli olan sektör içerisindeki işletmeler arasında görülen kar farklarını da açıklaması stratejik yönetime büyük katkı sağlamıştır. Bu akım, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini işletme için faktörler olarak daha fazla kontrol edilebileceği görüşünü ileri sürerek stratejik tercih ve manevra alanını genişletmiş oldu.[18]

VI. Temel Stratejik Yönetim Teknikleri

Stratejik yönetim kavramının anlaşılabilmesine kolaylık sağlayan stratejik temel yönetim tekniklerine yer vermenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

A. Şematik Olarak Stratejik Yönetim Süreci[19]



[12]Bkz. Tim O'shannassy, Lesson From the Evulation of Strategiy Paradigm, RMİT Bussiness, no, wp 99/20, November, 1999

[13]Volkan Erkan, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Devlet Planlama Teşkilatı:Ankara, s.7.

[14]Barca, M., 2009, s.41.

Stratejik yönetim sürecinin temel olarak yukarıda yer verilen şemadaki aşamalar kullanılabilmektedir. Şemadan stratejik yönetimin komplike ve çok unsurlu dinamik bir yönetişim sistemi olduğu görülmektedir.

VII. Yönetim Teknikleri

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemekte yarar bulunuyor.Aşağıda stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri bütün olarak gösterilmiştir.Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun içve dış durum değerlendirmesi yapılır. Porföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir.

Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği gibi karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır. SWOT Analizi: SWOT İngilizce "Strength" (güçlü yönler), "Weakness" (zayıf yönler), "Opportunity" (fırsatlar), "Threat" (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir.

Organizasyonda önce "iç durum analizi" yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da "dış durum analizi" yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.[20]

Portföy, Q-sort[21], senaryo analizleri gibi başkaca kullanılan yöntemler de olmasına rağmen makale konusu ve kapsamı göz önüne alındığında bunların tadadi olarak sıralanması ile yetinilmiştir. Stratejik yönetim süreci,"misyon ve hedefler, çevre analizi, strateji oluşturma, strateji uygulama, strateji değerlendirme" süreçlerinden oluşmaktadır.[22]

Tüm bunlardan sonra stratejinin kavramsal yaratım olarak nasıl ortaya çıktığını açıklamak gerekir. Stratejiyi bir devrim olarak görmek gerekiyordu. Strateji, Michael Porter'in tanımladığı gibi "fark yaratmak" olarak ele alınmıştır. Strateji ne yazık ki bir teori haline gelememiştir."[23]

Dolayısı ile strateji kavramına bağlantılı olan "yönetim" de bu olumsuzluktan nasibini almıştır.

SWOT analizi ile birlikte, PEST, STEEP, STEEPLE,PFFA ve Porter'in beş güç analizleri de mevcut olup konu kapsamı dışında olduğundan isimlerinden bahsetmekle yetinilmiştir.

VIII. Kavramın Kavramsallaşmasına Öncülük Eden Düşünürler

Stratejik yönetimin gelişimi, öncül dönem, 1960'lı yıllardaki (kavramsal) doğuşu ve 1970'lerdeki değişimi/dönüşümü olarak stratejik yönetimin tarih öncesi ekonomi ve bürokrasi alanlarındaki akademik alan olarak ele alındığına rastlanılmaktadır. Taylor (1947), İlmi Çalışma, Barnard (1938) Yöneticilerin Rolü, Simon (1947) İdarenin Analiz Çerçevesi'ni, Selznick (1957) farklı yetkinlik teorisini geliştirmişlerdir. Bu düşünürler, yönetimin ekonomi ile ilgisine katkıda bulunmuşlardır. Bununla birlikte, stratejik yönetim 1960'lı yıllarda Alfred Chandlert'in Strateji ve Yapı (1962), Igor Ansoff'ın Şirket Stratejisi (1965) ve Harwardders kitabı olan İş Politikası: Metin ve Somut Durumlar (learned et al. 1965) kitaplarına dayanmaktadır ki bu çalışma Kenneth Andrews ve daha sonra-

[15]İbid., s,43.

[16]İbid., s,45.

[17]İbid., s, 46.

[18]İbid., s,50.

[19]Oben ÜRÜ SARI, "Üst Yönetim Stratejileri: Kurumsal Stratejiler", Yayınlanmamış Sunudan alınmıştır.

[20]C. C. Candan,2008. s,6.

[21]Q-Sort Analizi Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir değerlendirmesi yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır. Senaryo Analizi Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik Yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir AKTAN C., (1998), Türkiye Genç İşAdamlarıDerneği 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri – Stratejik Yönetim , Simge Matbaacılık, İstanbul. (Aktaran, Şile CÖMERTPAY, Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Karar Destek Sistemi Endüstrimühendisliği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi , Ankara.
28-29.
3.2.4. Porter

[22]G. Murat, M. Bağdiğen, 2008. s, 70

[23]Arman Kırım,Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 8. Baskı, Sistem, Ankara, 2009, s. 84.

[24]Oliver Furrer, Howard Thomas ve Anna Goussevskaia, The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research, *International Journal of Management Reviews*, 2008, Cilt 10, sayı,1, s. 1-23. Alıntıdaki italikler kelimeler ve bunlardaki düzeltmeler bana aittir.

ları ayrı kitap olarak yayınlanan Şirket Stratejisi Konsepti (1971) (Rumelt et al. 1971) çalışmalarına esas teşkil etmiştir.[24]

Son zamanlarda stratejik yönetimin operasyonel stratejik yönetim olarak kullanıldığına rastlanılmaktadır.Stratejik düşünceyi en fazla etkileyen düşünür, esasen endüstriyel iktisatçı olan Michael Porter'dir. 1970'li yıllarda "yapı-davranış-performans" analiz yöntemini iş dünyasına uygulayarak bir devrim yaratmıştır.[25] Stratejik Yönetimin kavramsal yaratıcısı, Igor Ansoff (1918-2002) bir uygulamacı, matematikçi ve iş yöneticisidir. Stratejik yönetimin babası olarak bilinir.

Şirket Stratejisini yayımlayıncaya kadar şirketlerin geleceklerine ilişkin planlarına dair çok az yol göstericiler vardı.Planlama Geleneksel Yöntemler geleceğe birkaç yıl yansıtarak,yıllık bütçe kullanılan genişletilmiş bir bütçeleme sistemine dayanmaktadır. Doğası gereği, bu sistem stratejik konularda az veya hiç dikkat etmedi. Fazla rekabet, satın almalar, yüksek ilgi, birleşme ve çeşitlendirme veiş ortamında daha fazla türbülans ile birlikte, ancak, stratejik konuların artık gözardı edilebilir olduğunu ileri sürmüştür. Ansoff strateji geliştirme, sistematik bir organizasyon için gelecekteki çevresel zorlukları tahmin, ve bu zorluklara yanıt vermek için uygun stratejik planlarını çizmek için gerekli olduğunubeyan etti. Igor Ansoff,Kurumsal Stratejiye ilişkin bu sorunları araştırdı ve strateji formülasyonu ve sistematik bir yaklaşım inşa etme, stratejik karar verme teorileri, teknikleri ve modellerini bir çerçeve ile sundu.[26] Boşluk analizi ile stratejik yönetimin üç aşaması olduğunu öne sürdü: Stratejik planlama, firmanın planlarını hayata geçirebilme yetisi ve firmanın kendi içinde değişime olan direnci, olarak tanımlanmıştır.

Mike Freedman ve Benjamin Tregoe, iki yönetim danışmanı, stratejininen çok kullanılan vekurumsal istismar edilen kelime olduğu, nadiren herhangi iki yönetici, danışmanları ya da akademisyenlerin tanımı üzerinde anlaşmaya vardıkları[27] görüşleri ile kavramın muğlaklığına dair çok yinelenen bir görüş bildirmişlerdir.

Peter Ferdinand Drucker (19 Kasım, 1909 – 2005), Avusturyalı yazar, konuşmacı, danışman, öğretim üyesi ve yönetim bilimci. BusinessWeek tarafından yönetimi icat eden kişi olarak adlandırılmıştır. General Electric, IBM, Intel, Procter & Gamble, Girl Scouts of the USA, The Salvation Army, Red Cross, United Farm Workers ve değişik başkanlık örgütlerini eğitmiş, yönlendirmiştir.[28]

Çeşitli görüşleri olmakla birlikte önemli olanlar; Organizasyon üzerine: Etkin organizasyonlar çalışmasındankendilerini tatmin etmek için değil, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Liderler organizasyonu oluşturan çalışanların kendilerini sürekli yenileyebilecek şekilde dışarı odaklanmasını sağlamalıdır, görüşlerine sahiptir.

Peter Drucker, "Sonuç İçin Yönetim" ya da özgün adıyla "Managing for Results" kitabı, her biri üç ile sekiz bölüm içeren üç kısımdan oluşur. Yazar giriş bölümünde kitabın ana fikrini açıklarken, ne yapılması ve nasıl yapılabileceği hakkında bir bakış açısı, kavramlar ve yaklaşımlar sunar.

Performans için bir program, görüş ve kararların nasıl anlamlı bir performansa dönüştürülebileceğini tartışır. Odak noktaları ve iş hedefleri göz önüne alınarak, anahtar kararların nasıl alınabileceğinden bahseder. Bu süreç pek çok stratejik tercihin kullanılmasını gerektirir. Performans için yönetimsel yapılanmanın gereğini ele alır. Sonuç kısmında ise tepe yönetiminin ellerini taşın altına koyması kavramını vurgular.[29]

IX. Kronolojik ve Şematik Olarak Strateji Kavramının Tanımlanması[30]

Strateji kavramı veya stratejik paradigmanın anlamsal değişim ve dönüşümleri ile kavrama yüklenen ve kavramı oluşturan farklı unsurların yer aldığı aşağıdaki tabloda düşünürlerin strateji kavramın farklı tanımlanma sebepleri anlaşılmasına yardım etmektedir. Başka bir deyişle strateji kavramının hangi unsurlara araçsallık etmesine göre semantik değer ve muhtevasının değiştiğine ilişkin tespiti bu durum oluşturtmaktadır. Kimi düşünürler, dış çevreyi, kimileri rekabeti, kimileri ise durum unsurları üzerine kavramın iskeletini inşaa ettikleri görülmektedir.

[25]İbid., s.85-86

[26]Osama El-Kadi, Strategy Definition & Fundamentals, Plus Origin of the Word, 2008, http://www.easy-strategy.com/igor-ansoff.html, (Erişim:10/04/2014).

[27]Ibid.

[28]The Drucker Institute, (2014). Peter Drucker's Life and Legacy, http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/, (Erişim:02/04/2014).

TARİH	DÜŞÜNÜR VE ESER	STRATEJİNİN TANIMI
1947	Von Neumann/Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior (Oyun Teorisi ve Ekonomik Davranış	Şirketin özel durumlar için karar verdiği eylemler dizgesidir.
1954	Druker, The Practice of Management (Yönetim Pratiği)	Mevcut durumların analizi ile stratejinin gerekli olduğunda değiştirilmesi ile kaynakların ne olduğu veya ne olması gerektiği.
1962	Chandler, Strategy and Structer:Chapter in The History of American Industrial Enterprise (Strateji ve Yapı: Amerikan Endüstriyel Yatırımlarında Bir Dönem)	Kuruluşun temel uzun dönemli hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların tahsisi ile eylemlerin belirlenmesi.
1965	Ansof, Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growt and Expansion (Şirket Stratejisi: Büyüme ve Gelişmeye Analtik Bir Yaklaşım)	Ürün piyasa kapsamı, büyüme vektörleri, rekabetçi avantaj ve sinerji tarafından karar vermek için belirlenen kurallar.
1968	Cannon, Business Strategy and Policy (İş stratejisi ve Politika)	Yürütücü eylem kararları olup şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için rekabetsel olarak gerekli olandır.
1969	Learned, Christenson, Andrew&Guth, Business Policy:Text and Cases (İş Politikası: Metin ve Durumlar)	Amaçlar, hedefler veya nihai hedefler dizgesi, ve bunları gerçekleştirme için ana plan ve politikalar; şirketin hangi iş ile iştigal ettiği ile ne çeşit bir şirket olduğu veya olması gerektiğidir.
1971	Newman&Logan, Strategy, Policy, and Central Management (Strateji, Politika ve Merkez Yönetim)	İleriye yönelik planlardır, değişimi göz önünde tutar fırsatlardan yararlanmak için eylem yapar, ki bunlar şirketin misyon veya konsepti ile bütünleşmiştir.
1972	Schendel&Hatten, Business Policy or strategic management, Academy of Management Proceeding (İş Politikası veya Stratejik Yönetim, Yönetim İşleyişi Akademisi)	Örgütün temel hedef ve amaçları, bu amaçlara ulaşmak için asli eylem programları ve şirketi çevresine uyumlu kılmak için ana kaynak tahsisidir.
1973	Uyterhoeven, Ackerman&Rosenblum, Strategy and Organization:Text and Cases in General Management (Strateji ve Organizasyon: Genel Yönetimde Metin ve Durumlar)	Hem yönelim hem de kuruluşa uyum sağlar; ve bir çok aşamalardan oluşur: stratejik profil, stratejik tahmin, kaynak denetimi, araştırılmış stratejik alternatifler, uyumluluk testleri, ve son olarak stratejik tercihtir.

[29]Wikipedia, Sonuç İçin Yönetim (kitap), http://tr.wikipedia.org/wiki/Sonu%C3%A7_%C4%B0%C3%A7in_Y%C3%B6netim_(kitap), (Erişim:11/04/2014).

[30]Tabloda yer alan 1980'lere kadar olan sıralama ve tanımlamalarda,"Jeffrey Bracker, The Historical Development of the Strategic Management Concept, Academy of Management Review, 1980" çalışması esas alınmıştır.

TARİH	DÜŞÜNÜR VE ESER	STRATEJİNİN TANIMI
1975	Paine&Naumes, Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach (Strateji ve Politika)	Özel ana eylemler veya eylemler dizgesi olup, firmanın amaçlarına erişmesine yardımcı olur.
1975	McCarty, Minichiello,&Curran, Bussines Policy and Strategy: Concept and Reading (İş Politikası ve Strateji: Kavram ve Okumalar	Alternatiflerin sunduğu karlılık ve olanakları ile orantılı risk oranınca çevre analizi ve şirket amaç ve kaynaklarına uygun ekonomik alternatiflerin seçilmesidir.
1976	Glueck, Business Policy:Strategy Formation and Management Action (İş Politikası: Strateji Formülasyonu ve Yönetim Eylemi)	Birleşmiş, kapsayıcı, bir bütüncül plan olup kuruluşun temel amaçlarını gerçekleşmesini temin eder.
1977	NicMcchols, Policy Making and Executive Action (Politika Yapmak ve Yönetsel Eylem)	Politik formülasyonda yerleşiktir. Gerçekleştirilmesine azmedilmiş temel iş amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik kararlar dizgesinden ve bu amaçlara ulaşmak için yeteneklerin ve kaynakların kullanılmasındır.
1977	Steiner&Miner, Management Poliy and Strategy:Tetx, Reading, and Cases (Yönetim Politikası ve Strateji: Metin, Okuma ve Durumlar	Şirketin misyonunun düzenlenmesi, dışsal ve içsel koşul/güçlerin koşullarını değerlerlendirerek amaçlar belirlenmesi, bu amaçlar ulaşmak için özel formülasyonlar ve politikalar belirlenmesi ile temel amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için bunların doğru düzgün uygulanmasının sağlanmasıdır.
1979	Mintzberg, The Structuring of Organization (Örgütü Yapısallaştırmak)	Örgütün ve çevre arasındaki aracıdır: Çevreyle bahşedebilmek için Örgütsel kararlar dizgesidir.
1979	Schendel&Hoffer, Stratejik Yönetim: İş Hayatında Yeni Bir Politika ve Planlama)	Çevresindeki fırsat ve tehditlere cevap verirken yönetimsel ipuçlarını şirkete vererek ona amaçlarını gerçekleştirme olanağı tanıyandır.
1980	Porter, Competitive strategy (Rekabetçi Strateji); ve Competitive Advantage (Rekabetçi Avantaj)	Planlama yerine strateji düşüncesinin merkezine rekabet kavramını yerleştirmiştir. İçsel uyumlu eylem konfigürasyonları olup firmayı diğerlerinden farklılaştırandır. Şirketin hedefleri ile bu hedeflere varmak için gerekli olacak araçlar (politikalardır). Strateji lider maliyeti, farklılaşma ile yoğunlaşma (maliyet yoğunlaşması ile farklılaşma yoğunlaşması) olduğunu ileri sürmüştür.
1985	Ellen Earl-Chaffe,Three Models of Strategy (Stratejinin Üç Modeli)	Liner, adaptiv, yorumlayıcıdır.İlki, stratejik planlama ile paraleldir. İkincisi, biyolojik organizmalar çevreye uyumu gibi şirketin o çevreye uyumudur. Sonuncusu, bireysel veya şirket ilgililerinin davranışlarını kavramsallaştırma ve rehberlik etme amaçlı yönlendirici metaforlardır.

TARİH	DÜŞÜNÜR VE ESER	STRATEJİNİN TANIMI
1987/ 1988/ 1998	Henry Mintzberg, Crafting Strategy (Stratejiyi Louşturmak), H. Mintzberg,H. Ahlstrand, B. And lampel, J., Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Stratejik Management (Strateji Safarisi: Stratejik Yönetimin Vahşiliklerinde Rehberli Tur)	Stratejik yönetimi, plan (amaçlanmış, niyetlenmiş hedefler dizgesi), kalıp (strateji ortaya çıkan bir olgudur), pozisyon, oyun (strateji rakipleri geride bırakma oyunudur, perspektif, pozisyon olarak tanımlamıştır. Bu kavramları stratejik yönetim kavramı yerine ikame olarak tasarlamıştır.
1990	Peter Sense, Fifth Disciplin (Beşinci Disiplin)	Örgütün öğrenmesi, kişisel sorumluluk, zihinsel, model, paylaşılan vizyon, takım öğrenmesi, sistem değişimidir.
1991	Grant, Prahalad ve Hamel'in Competing for The Future (Geleceğe Rekabet); ve Barney'in Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage (Firma Kaynakları ve sürdürülebilir Rekabet)	Stratejik Çürüme kavramını geliştirmiştir. Diğer rakipleri geride bırakacak fırsatlara yoğunlaşmadır. Şirket alandaki fırsatlara yoğunlaşarak diğer rakiplerini geride bırakmalıdır. Bu örgütün özel yeteneğini kullanarak yapılmalıdır. Mutlak rekabet stratejinin bir bölümü olarak kaynak temelli olguya yaslanan firma görüşüdür.
1994	Peter Drucker, Theory of the Business (İş Teorisi)	Dış çevre toplum, müşteri ve teknoloji dahil örgütün misyonu ile mutlak yetenekle tam icrasıdır. Toplum dahil dış çevre, piyasa, müşteri, teknoloji, şirket misyonu ve bu misyonu gerçekleştirmek için mutlak kapasitedir.
1997	Davit Teece, Dynamic Capabilities and Strategic Management (Dinamik kapasiteler ve Stratejik Yönetim)	Uyumluluk yeteneği, inşa ve dış kapasiteyi yeniden düzenleme ve çabuk değişen uyum yeteneği.
1998	Jim Collins, Good to Great	Şirketin ne yaptığı değil neden var olduğudur.
1999	Constantitos Markides, A Dynamic View of Strategy (Stratejiye Dinamik Bakış)	Devamlı, duraksamayan, birleşik bir süreç olup sürekli değerlendirme ve formülasyona ihtiyaç duyulmasıdır.
1999	J. Mencrieff, Stratejik Dynamic (Stratejik Dinamik)	Fırsatlar ve tehditlerin ortaya çıkması ile stratejik eylemlerin uygulanması dolayısı ile kısmen tartışmalı ve plansızdır.

X. Stratejik Yönetim Ekolleri ve Temel Anlayışları

Stratejik yönetim anlayışının anlamaya yardımcı olabilmesi bakımından kavramı ekoller bağlamında irdelemenin yararlı olacağı şüphesizdir. Ancak literatürde yapılan bu ekolleştirme çabalarının stratejik yönetim kavramının çok boyutlu, kesişken ve muğlak yapısını kurumsallaştırdığı düşünülmektedir.

A. Tasarım Okulu

Philip Selznick'in "Leadership in Administration" (Yönetimde Liderlik), 1957 tarihli eseri ile Alfred D. Chandler'in "Strategy and Structure" (Strateji ve Yönetim), 1962 tarihli eserine dayanmaktadır. Örgütün iç ihtiyaçları ile çevre beklentilerini uyumlaştırmaya çalışan ekoldür. Stratejilerin tam olarak bir tasarım süreci sonunda ortaya çıkan tercih ve karar olduğuna dair görüştür.

Tasarım okulu, Harward Business School'un "Business Policy:Text and Case" (İş Politikaları: Metin ve Durum), 1965tarihli ders kitabı ile kurumsallaşmıştır.

B. Planlama Ekolü

1965 tarihli olarak H. Igor Ansoff'un "Corporate Strategy" (Şirket Stratejisi) kitabıyla ortaya çıkmıştır. Strateji, uzun dönemli resmi planlama süreci olarak ele alınmıştır. Tasarım ekolünden farkı daha basit metod ve usullerin benimsenmiş olmasıdır. Stratejik planlar, amaçlar, bütçeler ve programlar aracılığı ile uygulamaya konulur. Ansoff, yönetimdeki kararları, stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar olarak ele almaktadır. Bu ekol 1980'li yıllarda yerini Konumlandırma Ekolü'ne terk etmiştir. Ekol, strateji kavramının tarihsel kökenlerine değinir.

C. Konumlandırma Ekolü

Positioning School Michael E. Porter'in "Competitive Strategy: Techiniques for Analyzing Industries and Competitors",(Rekabetçi Stratejiler: Endüstri ve Rakipleri Analiz teknikleri) 1980 tarihli kitabı ile oluşturulmuştur. Stratejininne olduğu üzerine somutlaştırılmış görüşler serd etmiştir. Belli bir endüstride veya piyasada arzu edilen pozisyonlar ve mevcut ve müstakbel rakiplere karşı geliştirilecek temel stratejilere yoğunlaşır. Daha sonraları bu ekolün temsilcisi olan Porter tarafından rekabet üstünlüğü kavramına yaslanan bir anlayış geliştirilmiştir.Bu ekole göre strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Toplumsal yapının işletmeler üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi en büyük eleştiri aldığı yöndür.

D. Girişimcilik Ekolü

Stratejiyi liderin vizyonu olarak görmektedir. Jenerik, üretken stratejiyi savunur. "Entrepreneurial School" olarak adlandırılır. "Vizyon Yarat" felsefesini temel alır. Dolayısı ile liderlik vasıflarından olan kavrayış, akıl, muhakeme vs. kavramlarının önemine değinir. A. Schumpeter'in "The Teory of Economic Development" (Ekonomik Gelişmenin Teorisi), 1934 tarihli eseri ile A. H. Cole'nin "Sosyal Kurgusunda İş Yapılanması", 1959 tarihli eserlere yaslanmaktadır. Strateji burada örgütün geleceğinin bir vizyon olarak liderin algı ve hedeflerinde var olduğunu ileri sürmektedir.

E. Bilişsel Ekol

H. A. Simon, "Administrative Behavior", (İdarî Davranış) isimli,1947 tarihli eserine dayanmaktadır. "Cognitive School" olarak bilinmektedir. Yaratıcılığa önem vermektedir. Stratejinin oluşturulmasında düşüncelere ağırlık verir. Strateji, zihinsel bir süreç sonucu üretilir.

F. Öğrenici Ekol

J.G. Marchuah'ın "Organizaition" (Örgüt) isimli ve 1958 tarihli eserine dayanır. "Learning School" olarak adlandırılmaktadır. Öğrenme Okulu Lindblom'un 1960 tarihlikopuk adımlarla yavaş ilerleme (disjointed incrementalism) üzerine yaptığı çalışmalar ile, Quinn'in mantıklı adımlarla yavaş ilerleme (logical incrementalism) ve Bower'ın stratejik girişimler (strategic initiatives), Weick'ın geçmişe bakış (retrospection), Mintzberg'in ortaya çıkan strateji (emergent strategy) kavramları ekolün kavramsal inşaasını sağlamıştır. Strateji sadece bir plan gibi görülmemelidir. Strateji belirleme ortaklaşa öğrenmenin sonucu olmalıdır. Hamel ve Prahalad'a ait stratejik niyet kavramı da bu okulun önemli postüllerinden birisidir.

G. Güç Ekolü

D.J. Hickson ve C.R. Hinnings (1971) "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", (Beklenmeyen Stratejiler, Örgütiçi Güç Teorisi) isimli eserinde, strateji oluşumu, ister örgüt içi bir süreç isterse örgütün dış çevresi içindeki davranışları şeklinde olsun, güç ve politika ile şekillenir, anlayışına sahiptir. İki teoriye yaslanır: stratejik koşul bağımlılığı yaratan unsurlar, örgütün hem içinde, hem de dışında onun hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynayan olayları ve faaliyetleri ifade eder.

Kaynak bağımlılığı kuralı olan bir sosyal aktörün diğeri üzerindeki görece gücü, aralarındaki bağımlılık ilişkisinin bir sonucudur. Örgüt içinde en kritik kaynakları elde edebilen birimler veya bireyler, gücü ellerinde tutarlar, kuramına sahiptir. Stratejik işbirlikleri, önermesine sahiptir.

H. Kültür Ekolü

Antropolojik kavramlara yaslanır. İnançlar, değerler, normlar, semboller gibi.

E. Rehman'ın "Organization Theory for Long Range Planning" (Uzun Vadeli Planlama İçin Örgütsel Teori) isimli eser (1974) ile R. Norman'ın "Management for Growth" (Büyüme İçin Yönetim) eserine yaslanmaktadır. Strateji belirleme bir sosyal etkileşim sürecidir, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan inanış ve anlayışlara dayanır. Strateji örgüt üyelerinin paylaştığı değerlere uyumlu olmalı ve örgüt kültürüne yaslanmalıdır. Strateji biçimlendirme ortak bilincin koordinasyonu ile sağlanabileceğine inanmaktadır.

İ. Çevre Ekolü

Popülasyon Ekolojisi kuramı, M.T. Hannan ve J.H. Freeman, "The Population Ecology of Organizations", (Örgütün Nufussal Ekolojisi) isimli ve 1977 tarihli makalesi ile çevreye uyum temel konu olarak ele alınmıştır. Uyum sağlayan, çevreden gelen değişimlere cevap verebilen belli sayıda ve özellikte örgüt çevre tarafından seçilecek, diğerleri ise seleksiyona uğrayacaktır.

Kurumsallaşma Kuramı ise P. Selznick'in, "Leadership in Administration", (Yönetimde Liderlik) isimli ve 1957 tarihli eserine yaslanmaktadır. Örgütlerin yapı ve davranışları, yalnızca pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilenir. Selznick'in "farklı rekabet" kavramını da inşa etmiştir.Kaynak bağımlılığı ve kurumsallaşma üzerine yoğunlaşır. Müşterileri cezbedecek reklam, dağıtım ve satışa yönelik tüm stratejiler ile işgücü ve bilgi bağımlılığını azaltmak üzere, nitelikli personelini cezbedecek stratejiler geliştirmek üzerine strateji geliştirilmesi esas alınmaktadır. Belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme olmasının kaçınılmaz olduğu tezi kurumsallaşma görüşlerinin temelini oluşturmaktadır.

J. Biçimleştirme Okulu

"Configuration School" olarak anılmaktadır. 1962 tarihli, Alfred D. Chandler'in " Strategy and Structure: Chapter in the history of the Industrial Enterprise",(Strateji ve Yapı:Endüstriyel Girişimcilik Tarihinde Bir Bölüm) isimli eseri ile H.Mintzberg ve Miller'in çeşitli eserlerinde yer verdikleri görüşlere dayanır. Her bir strateji ekolü değişik ekollerin farklı özelliklerini birleştirmelidir. Biçimleşme, ana örnek, dönem, aşama, değişim/dönüşüm kavramlarını kullanmaktadır.

Örgüt, devamlılık arz eden özelliklerine göre tanımlanabilir. Örgüt uzun sayılabilecek bir süre boyunca bir bağlama uygun olarak belirli anlayışı adapte eder ve bu anlayış bir dizi strateji ile sonuçlanan belli kurumsal davranışlar gösterir. Bu istikrar dönemleri zaman zaman bir dönüşüm kesintiye uğrayabilir. Bu volatil biçimleşme ve dönüşüm dönemleri kendilerini zaman içinde düzenli bir sıralama olarak cereyan edebilir. Dolayısıyla stratejik yönetimin kilit unsuru istikrarı korumak ya da en azından uyarlanabilir stratejik değişim göstermek olabilir ancak önemli olan uygun zaman da bu dönüşümihtiyacını farkederek organizasyonu mahvetmeden o kesintiye uğratan süreci yönetmektir. Buna uygun olarak da strateji süreci, kavram üretme, biçimsel planlama, risk analizi oluşturma, rekabetçi politika üretme, ortak bilinç yaratma, dış çevreye uygun tepkime verme bicinde olabilir.

Strateji oluşturma süreci, zihinsel ve sosyal yönleri ihmal edilmeden gerçekleştirilmelidir.

Dış çevrenin talepleri, liderin enerjisi dikkate alınmalı; tesadüfen veya planlı stratejilerin gerçekçi olamayacağı, öğrenme olmadan da kontrolün değeri olmayacağı öngörülmektedir.

XI. SONUÇ

Stratejik yönetimin kavramsal çerçevesi ve içeriği esasen bu kavrama dair anlayış ve ekollere göre evrildiği anlaşılmaktadır. Dolayısı ile; Stratejik yönetim yazınının farklı dönemleri incelendiğinde ortaya çıkan tablo şudur: Tasarım Okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram oluşturma (conception) süreci olarak tanımlarken, Planlama Okulu biçimsel bir süreç, Konumlandırma Okulu analitik bir süreç, Girişimcilik Okulu bir vizyon yaratma süreci, Bilişsel Okul zihinsel bir süreç, Öğrenme Okulu ortaya çıkan (emergent) bir süreç, Güç Okulu bir müzakere süreci, Kültür Okulu ortaklaşa (collective) bir süreç, Çevre Okulu tepkisel bir süreç ve nihayetinde Biçimleşme (configuration) Okulu bir dönüşüm süreci olarak betimlemekte (Mintzberg vd., 1998), bunlardan ilk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.[31]

Yukarıda temel özellikleri ve listesi verilen her akım için esasen inceleme konusu kavram farklı bir anlama bürünmektedir. Bu da bize kavramın bir doxa/nomos olmadığı ve aslî bir yönetim teoremini oluşturmak yerine tali bir unsur olduğu gerçeğine götürmektedir.

Planlamacı ekol; eğilimlere, tahmin ve dayanaklı yapı ve çevreye dayanır; bürokratik ve rasyonel tavır alınması gerektiğine inanır. Strateji ile çevre arasında uyum sağlamaya çalışır. Esnek, detaylı planlama ister; ancak bu piyasa uygun değildir. Pozisyonel ekol, rasyonel ve analitik olarak strateji yapmaya çalışır. Şirketi ve ürünlerini uygun piyasa veya ortama sürmek ister. Performans ölçümüne dayanır ve karar mekanizması ilkesini işletir. Porter'in "Rekabetçi Avantajlar" çalışması ile kavramsal olgunluğa erişir.Kaynak temelli, iç ortam ve yetkinlik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak iç/dış yaklaşıma yaslanmasına rağmen rekabetçi üstünlük ilkesi öne alınır. İç yetkinliğe yoğunlaştığında dış ortamı ihmal tehlikesi bulunmaktadır.

Stratejik Yönetim kavramını inşa eden ekollerin tarihsel çizgisel (liner/linear) bir süreci takip etmemeleri yani ardışık ve eklentik bir sürece tabi olmadan kavramın ortaya çıkışından günümüze eş zamanlı ortaya çıkmış olmaları hatta aynı ekolün oluşum ve gelişim kademelerinin–kavramın kısa geçmişi göz önüne alınınca, uzun zaman aralığına tekabül etmesi kavramın bir evrilme sürecinde olmaktan ziyade kavramsal zenginlikle malûl olduğu anlamına gelmektedir. C. E. Lindblom R.'nin 1959 tarihli "The Science of Muddling Through" (Zorluklarla Başetme) eserinden sonra aynı ekolün önemli kurucusu G. Hamel Ve C. K. Prahalad'ın 1984 yılında "Competing for The Future" eserini yayımlamış olması bu duruma örnek teşkil edebilir. Yukarıda verilen ekoller çağdaş stratejik yönetim kuramının evrimini göstermektedir. Ancak, üstünde bulunulması gereken olgu şudur ki; stratejik yönetim kavramı kavramsal inşasını diyalektik ve tarihsel çizgi üzerinde yapmadığıdır. Dolayısı ile kavramın, bir gelişim veya olgunlaşmasından dolayısı ile dönüşümünden bahsetmek olanaklı gözükmemektedir. Kavram, stratejik yönetim anlayışları (ekol/okul) dolayımı ile farklı anlamsal değişimlere uğrasa da bu değişim/dönüşümün kavramın salt semantiği ve özüne ilişkin olmadığı ancak göreceli değeri üzerinde spekülasyon yapmaya imkan tanıdığı şeklinde yorumlanmalıdır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim ardıl kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Stratejik, planlama, planlamanın tek başına yeterli olmadığı ve planlamanın stratejik bir bakış açısıyla hazırlanmasının zorunluluğuna inanılan bir planlama anlayışı olduğu; burada strateji sözcüğünden kastedilen planlamanın her alanı kapsayacak ayrıntılar içermesinden ziyade genel eğilimleri ortaya koyacak bir yapıda hazırlanması olarak anlaşılmıştır.[32] Bu yaklaşımda, stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki kavramsal fark pek muğlak olmaktadır.

Stratejik planlama anlayışında planlama piyasayı sınırlandırmamakta, hatta bütün devlet örgütlenmesini ve işleyişini piyasa mantığına oturtmaktadır. Sonuç olarak stratejik planlama

[31]Fulya SARVAN, et all, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi,Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (6) 2003, http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AblDrive/69539064/w/Storage/546_2011_1_625_69539064/Downloads/on-stratejik-ynetim-okulu-fulya-sarvan.pdf, (Erişim:09/05/2014), s. 73-122

[32]Barış Övgün, "Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi" Doktora, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 98-99

[33]İbid., s.102.

[34]Strategic Management & Strategic Planning, (2013), http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html, (Erişim: 17/04/2014).

sadece kurumsal temelde işleyen bir planlama anlayışı değil, yönetim biçiminin bir bütün olarak hem yapısal hem de işlevsel açıdan nasıl değiştiğini gösteren bir planlama anlayışı; olduğu ileri sürülmektedir.[33] Bu iki kavramın tipik benzerliğini ileri sürenler de vardır.[34] Dolayısı ile bu iki kavramın semantik ayrışımını yapmak pratik ve teorik olarak olanaklı gözükmemektedir.

Stratejik Yönetim kavramı, strateji-yapı-süreç-yönetim olguları ilişkisi ve değişim döngüsü içinde ele alındığından somuta yönelik kavramın içselleştirilmesinin sağlanabileceği ancak biçimlemeler veya kavram üzerine bir uzlaşmanın oluşmasının mümkün olamayacağı ancak basit kavramsallaştırma modeli ile kavramın ortak paydasının vurgulanabileceği düşünülmektedir. Tarihsel gelişim süreci içinde kavramın evrilmesi de esasen kavram üzerine anlayışların gelişip değişmesi anlaşılmaktadır. Dolayısı ile stratejik yönetim kavramı üzerinde konsensüs sağlanması, kavramın kendiliğinden muğlak, belirsiz ve diğer benzeri kavramlar ile tek boyutlu veya çok boyutlu kesişen yapısı dolayımı ve yönetim yöntem ve amaçlarının farklı okunması dolayısı ile mümkün olmayan ancak tanımının tarifi spesifik olarak yapılabilecek olup çok genel biçimi haricinde evrensel (genel geçer) ana çerçevesi ve sistematik tanımı yapılamayacak bir olgudur. Bunlara rağmen yönetim alanının omurgasında yer almaya devam edecektir.

XII. KAYNAKÇA

Akdoğan, ARGUN.Stratejik Planlama Yerine Planlamanın Stratejisi:Yedi İl Özel İdaresinin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Mülkiye, Cilt XXXI, Sayı 256, s.137.

CÖMERTPAY, Şule, (2006). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsal Strateji Belirleme İçin Karar Destek Sistemi Endüstrimühendisliği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Erkan, Volkan. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama:Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı, s.7.

Fulya SARVAN, et all, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (6) 2003, (Erişim: 09/05/2014), http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AbIDrive/69539064/w/Storage/546_2011_1_625_69539064/Downloads/on-stratejik-ynetim-okulu-fulya-sarvan.pdf,

Jeffrey Bracker, The Historical Development of the Strategic Management Concept, Academy of Management Review, 1980, cilt 5, sayı 2, s.219-224.

Kırım, A. (2009). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 8. Baskı, Ankara:Sistem

Kurthan Fişek,(2012). Yönetim, 4. Baskı, Ankara:Kilit

Minztberg, Henry, (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, (Erişim:25/05/2014), http://scholar.google.com.tr/scholar_url?hl=tr&q=http://elearning1.uexternado.edu.co/biblioteca/PensamientoEstrategicogrupo1/LinkedDocuments/fall%2520and%2520rise%2520of%2520strategy%2520-%2520mintzberg.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm3YAETdFQc9ddNf5LrqHBPYfahCOg&oi=scholarr&ei=xWGCU8CmOcuU7Qb76oDICQ&ved=0CCsQgAMoADAA,

Minzberg, Henry J., (1987),Why Organization Need Strategy, California Management Review, Sonbahar 1987

Murat G., Bağdiğen, M., (2008), Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Ankara: Gazi

Mansa, Muzainah; Tayip, Mahamad,Strategic Planning in Public Organization, The Case of a tax Administration in A Developing Country,Business management Dynamics, Vol I, No. 6, Feb, 2012, s.20-33.

Niel Ritson, (2013). Strategic Management, Bookboon.com, (Erişim:11/04/2014), http://bookboon.com/en/strategicmanagement-ebook

O'shannassy, Tim; Lesson From the Evulation of Strategiy Paradigm, RMİT Bussiness, no, wp 99/20, November, 1999

Oliver Furrer, Howard Thomas ve Anna Goussevskaia, The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research, İnternational Journal of Management Reviews, 2008, Cilt 10, sayı,1, s. 1-23,

Online Etymology Dictionary, (Erişim, 29/03/2014), http://www.etymonline.com/index.php?term=manage

Porter, M. (1985). Competitive Advantage:

Creating and sustaining Superior Performance, Newyork:Freepress

Strategic Management Society, (2014). (Erişim: 01/04/201), http://strategicmanagement.net/

Osama El-Kadi, (2008). "Strategy Definition & Fundamentals, Plus Origin of the Word" (Erişim 10/04/2014), http://www.easy-strategy.com/igor-ansoff.html

Övgün, Barış, (2010), "Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/strategie/

The Drucker Institute, Peter Drucker's Life and Legacy, (Erişim:10/04/2014). http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/

ANAYASA YARGISI KAPSAMINDA TÜRKİYE DEMOKRASİSİNDE YARGISAL AKTİVİST EYLEMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İbrahim İrdem[1]

I. ANAYASAL YARGI DENETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Yargısal aktivizm kavramı mevcut literatür içerisinde tanımlanması güç kavramlar içerisinde sınıflandırılabilir. Bu durumun temel sebebine baktığımızda karşımıza siyaset bilimi teorisinin önemli kavramlarından biri olan meşruiyetin anayasal yargı ekseninde ortaya çıkan sorunlu durumu çıkmaktadır.

Anayasa yargısının varlık nedeni kanunların anayasaya uygun olması fikriyatında yatmaktadır. Normlar hiyerarşisinin söz konusu olduğu sistemde hiyerarşinin alt kademesinde yer alan normlar geçerliliğini üst normlardan almakta ve ona uygun olmak durumundadır. Böyle bir sistem içerisinde sadece alt kademede yer alan normların yasalara ya da bir üst norma uygunluğu tek başına düşünülmemekte, kanunlarında anayasaya uygunluğu gerekmektedir. Anayasa yargısı bu amaçtan hareketle kanunların anayasaya uygunluğunun denetlenmesi olarak tanımlanabilir.[2]

Anayasa yargısını dar ve geniş anlamda tanımlayan kesimler, anayasa yargısını dar anlamda yasama işlemlerinin anayasaya uygunluğunun yargı mercilerince denetlenmesi olarak değerlendirirken, geniş anlamda ise doğrudan doğruya yargıya uyulmasını sağlama amacı güden her türlü yargı işlemlerine (jurisdictionaltransactions) işaret etmektedirler.[3]

Anayasa yargısının demokrasi ile ilişkisi meşruiyet tartışmalarının sac ayağını oluşturmaktadır. Anayasa mahkemelerinin organları kanunlarının anayasaya uygunluğundan ziyade başka kıstasları baz aldıklarında yargısal denetimin sınırı ihlal edilmektedir. Bu nedenden dolayı kanunların anayasaya uygunluğu denetiminin meşruluk temeli, yapılan denetimin kıstasının anayasaya bağlı olunmasından kaynaklanmaktadır. Anayasa mahkemeleri ölçü norm olarak anayasa normları yerine soyut kavramları, anayasa üstü ilkeleri veya pozitif temelden yoksun ilkeleri kullanırlarsa meşruluklarını yitirirler.[4] Meşruluk sorunsalına ilişkin bir başka önemli husus konunun realist yorum teorisine göre değerlendirilmesidir. Anayasa normları anayasa mahkemelerince yapılan denetimde ölçü norm olarak kullanılsa bile bir meşruluk sorunun varlığı söz konusu olmaktadır. Realist yorum teorisine göre, anayasa normu anayasa metnini değil, bu metinin bir yorum ile ortaya koyulan anlamını içermektedir.[5] Burada söz konusu yorum bir metnin içerdiği alternatifler arasından yorumlayanın /yorumcunun serbest iradesiyle yapılan bir tercihi nitelemektedir. Dolayısıyla, ger

[1]Samsun On Dokuz Mayıs Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Araştırma Görevlisi

[2]Kemal Gözler, Türk Anayasa Hukuku, Bursa,2000, s.860.

[3]Ergun Özbudun, Türk Anayasa Hukuku, Ankara, 2012, s.393.

çek norm koyucu normun metnini yapan anayasa koyucu değil, metnin içerdiği alternatif normlar arasından birini seçen, diğer bir deyişle, ilgili metni yorumlayan anayasa mahkemesidir.[6] Bu kapsamda realist yorum teorisine göre yapılan değerlendirme, anayasa mahkemesi üyelerinin halk tarafından seçilmemesi gerekçesiyle norm koyma faaliyetleri bakımından demokratik meşruluktan yoksun olmalarına ilişkindir.

Yargısal aktivizm kavramının ve bu kavramın fiili yansımalarının temel teşkil etmesi için anayasal yargı denetiminin ortaya çıkış sürecine değinmek yararlı görünmektedir.

A. TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Özbudun, yazılı anayasaların XVIII. yüzyıl sonlarında ortaya çıkmaya başlamasına karşın yargısal denetimin XIX. yüzyılın ortalarında yaygınlaşmaya başladığını ifade etmektedir.[7] Kimi araştırmacılar ise anayasa yargısının ortaya çıkış sürecini yazılı bir anayasası olmayan İngiltere'de XVII. yüzyıl başlarında vukuu bulan Dr. Bonham davasına kadar dayandırmaktadır. 1610 tarihli Dr. Bonham davası Anglo-Sakson hukukunda anayasal yargı denetiminin başlangıcı olarak telakki edilmektedir.[8] Dr. Benham davasında hakimSir Edward Coke "bir yasanın 'ortak hukuk *(commonlaw)*' ilkelerine aykırı olması durumunda geçersiz olacağını" ifade etmiştir.[9] Söz konusu hüküm, XVII. yüzyıl İngiltere'sinin tarihsel koşulları ve yönetim biçimi kapsamında düşünüldüğünde anayasa yargısının ortaya çıkış sürecinde İngiliz ortak hukuk geleneğinin yadsınamaz bir etkisi olduğu aşikardır.

Kanunların anayasaya uygunluğunun yargısal denetimi ABD'nin kuruluş yıllarında da oldukça tartışmalı bir boyut kazanmıştır. Anayasa yargısının ABD'de ortaya çıkış sürecine katkıda bulunan çeşitli tezler şu şekilde sınıflandırılabilir:[10]

• ABD'nin koloni dönemindeki yargısal denetim uygulaması bu tezlerden ilkini oluşturmaktadır. Mary S. Bilder tarafından savunulan bu görüşe göre; anayasaya uygunluk denetiminin kökeni ticari şirket tüzüklerinin Birleşik Krallık yasalarına uygunluğunu denetleyen koloni dönemi yargı pratiğine dayanmaktadır. İngiltere'nin ilk kolonyal yerleşmeleri başlangıçtaki birer ticari şirket biçiminde yapılandırıldığı için, şirket tüzüklerinin yargısal denetimi uygulaması Amerika'da bulunan İngiliz kolonilerinde de varlığını göstermiştir. XVIII. yüzyıla gelindiğinde bazı koloniler İngiliz yasalarına *(Charte)* aykırı olmamak şartıyla kendi iç işleriyle ilgili kanun yapma hakkına sahip olmuşlardır. ABD'nin kurulduğu yıllarda yasalarla çelişen yargı kararlarının mahkemelerce ihmali yaygın bir uygulama niteliğine bürünmüş, bu uygulamalar neticesinde de kanunların yargısal denetime tabi olup olmayacağı meselesi Amerikan Anayasasının hazırlanma sürecinde tartışılmıştır.

• Dönemin fikir hayatına önemli derecede damgasını vurmuş sınırlı devlet ideali de kanunların anayasaya uygunluğunun yargısal denetiminde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Siyasal iktidarın yozlaşmaya müsait olduğu, anayasa tarafından güvence altına alınan hakların siyasi iktidarlarca ortadan kaldırılabileceği düşüncesiyle yasama organının anayasal sınırlar dahilinde görevini ifa etmesi gerektiğine dayanan anlayış, anayasaya uygunluk denetimini gündeme getiren temel kaygıları oluşturmaktadır.

• William Nelson ise anayasa yargısının ilk kez ABD'de ortaya çıkmasını mülkiyet hakkının korunmasına ilişkin çabalarla ilişkilendirmektedir. XIX. yüzyıl boyunca Avrupa Kıtasında hâkim olan monarşinin, aristokrasinin ve kurulu kilise düzenin mülkiyet hakkını güvenceye aldığını ve bu nedenle Avrupa Kıtasında anayasa yargısına ihtiyaç olmadığını belirten Nelson, ABD'de ise mülkiyet hakkını reddeden akımların karşısında mülkiyete ilişkin düzenlemelerin etkinsizleştirilmesini önleyecek bir mekanizmaya ihtiyaç duyulduğunu ve bu mekanizmanın da anayasa yargısı olduğunu dile getirmektedir.

• Anayasa yargısının ABD'de ortaya çıkış sürecine zemin hazırlayan bir diğer tez Charles Beard'ın 1913 yılında kaleme aldığı *'Birleşik Devletler Anayasasının Ekonomik Yorumu'* adlı eser

[4]**Gözler**, Anayasa, s.860.

[5]Kemal **Gözler**,Hukukun Genel Teorisine Giriş: Hukuk Normlarının Geçerliliği ve Yorumu Sorunu,Ankara, 1998, s.195–200.

[6]**Gözler**, Anayasa, s.860.

[7]**Özbudun**, s.393.

[8]Fatih Öztürk, Karşılaştırmalı Anayasa Yargısında Politik Sorun ve Yargısal Aktivizm Doktrini: Anayasal Yargı Denetimi Gerekli mi?,İstanbul, 2012, s.16.

[9]William E. Nelson (2000). Marbury v. Madison The Originsand Legacy of Judicial Review. University Press of Kansas. ss.33-35.

[10]Serdar Korucu (2014). Yargısal Aktivizm Anayasal Sınırların Yargısal Yollarla Belirlenmesi Sorunu.Seçkin Yayıncılık. Ankara. ss. 20-29.

de dile getirdiği görüştür. Bu görüşe göre anayasa yargısının ortaya çıkış süreci anayasayı hazırlayanların kişisel ekonomik çıkar güdülerini yansıtmaktadır.

• ABD'de devletin federal yapıya sahip olmasından kaynaklanan sebeplerle ortaya çıkan *kurumsal zorunluluk* tezine göre ise anayasa yargısı, federal devlet ile federe devlet arasında ortaya çıkacak uyuşmazlıklarda hâkim niteliğinde üçüncü bir organa ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen unsurlar anayasa yargısının tarihsel arka planını oluştursalar da modern anlamda kanunların anayasaya uygunluğunun 1803 yılında ABD Yüksek Mahkemesinin *(Supreme Court) Marbury v. Madison* kararı ile başladığı bilinmektedir.[11] ABD'nin kuruluş yıllarına hâkim sert politik mücadelenin ürünü olan *Marbury v. Madison* kararı yargıç John Marshall tarafından verilmiş ve ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Karar öncesi gelişmelere baktığımızda, 1800 yılında gerçekleştirilen genel seçimlerde yenilgiye uğrayan Federalistler, yeni seçilen Cumhuriyetçi başkan Thomas Jefferson görevi devralmadan önce yeni bir kanun çıkartarak bazı yargı mercilerine 42 atama yapmışlardır. Yapılan atamalar akabinde atananların bir kısmına tebliğ yapılırken, bir kısmına ise tebliğ yapılamamıştır. Tebliğ almadığı için ataması gerçekleştirilmeyen William Marbury 1801 yılında Federal mahkemeye başvurarak tayin kararlarının ilgililere tebliğ edilmesine yönelik emredici bir karar alınmasını *(a writ of mandamus)* talep etmiştir.[12] Federal Yüksek Mahkeme öncelikle Marbury'nin haklı olduğuna karar vermiş, ancak talebinin temelini oluşturan kanunu anayasaya aykırı bularak Cumhuriyetçilere yönelik herhangi bir müeyyide uygulamaktan kaçınan bir tutum izlemiştir.[13] Federalist ABD Başkanı Adams tarafından atanan mahkeme başkanı Marschall, Marbury'nin talebini geri çevirmekle birlikte yazdığı kararla yasaların anayasaya uygunluğunun yargısal denetimini başlatan kişi olur. Marshall gerekçe olarak her hukuk kuralının kendinden üstün hukuk kuralı karşısında gücünü kaybettiğini, anayasanın da yasalardan üstün bir hukuk kuralı olduğunu vurgulayarak yargıçların davayı yasaya göre değil anayasaya göre karara bağlaması gerektiğini ifade etmiştir.[14] John Marshall'ın bahsi geçen dava kararında yer alan şu ifadeleri de anayasanın üstünlüğü ilkesini iktidarın sınırlaması amacına ulaşmanın bir yolu olarak kabul ettiğini ve anayasa yargısının kurumsal temellerini bu eksende formüle ettiğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır:

"Anayasa ya alelâde kanunlar gibi değiştirilemeyen, üstün bir kanundur yahut da, yasama kuvvetinin dilediği zaman değiştirebileceği, alelâde kanunlarla aynı seviyede bir tasarruftur. Bu şıklardan birincisi doğru ise, yasama organının Anayasaya aykırı olan tasarrufları kanun değildir. İkinci şık doğru ise, yazılı Anayasalar, mahiyeti icabı sınırlandırılması imkânsız olan bir kuvveti sınırlandırmak üzere milletlerin giriştiği manasız teşebbüslerdir".[15]

Marbury v. Madison kararı anayasayı yasama erkine karşı koruyacak bir merciin olması gerektiğine ve bunun da yargı olduğuna ilişkin hükümler içeren ilk karardır.

B. ANAYASA YARGISI MODELLERİ

Anayasal yargı denetiminin ilk denemeleri olarak karşımıza çıkan Amerika'daki söz konusu uygulamalar, oluşum şekli bakımından Avrupa modeli anayasa yargısı sisteminden ayrılmaktadır. Anglo-Sakson hukuk sisteminde geçerli olan Amerika modeli ile Kıta Avrupası hukuk sisteminde geçerli olan ve HansKelsen'in fikirlerine dayanan Avrupa modeli iki temel anayasa yargısı modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amerika modelinde kanunların anayasaya uygunluğu normal mahkemeler tarafından denetlenirken, Avrupa modelinde ise kanunların anayasaya uygunluğu genel mahkemeler tarafından değil, anayasa uyuşmazlıkları konusunda uzmanlaşmış tek bir yüksek yargı mercii tarafından denetlenmektedir. Amerikan modelinde bir normu somut olayda uygulayacak olan mahkeme, bu norm ile bu normdan daha üst derecede bulunan başka bir normun çatışması durumunda *lexsuperior derogatlegiinferiori (üst kanun alt kanunu ilga eder)* ilkesine göre hareket etmektedir.[16]

[11] Öztürk, a.g.e., s. 2.

[12] TheSupreme Court. LandmarkCases. Marbury v. Madison (1803). Erişim, Nisan 2015: http://www.pbs.org/wnet/supremecourt/democracy/landmark_marbury.html

[13] **Korucu**, a.g.e., s.26.

[14] Marbury-Madison Davası ve Bükülmez Anayasa. Erişim, Nisan 2015: http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=HaberDetay&ArticleID=875878

[15] Universityof Missouri- Kansas City School of Law. Erişim, Nisan 2015: http://law2.umkc.edu/faculty/projects/ftrials/conlaw/marbury.html

Amerika modelinde üst normla alt normun çatıştığı durumda üst normu uygulayan mahkeme, davada uygulayacağı kanunun anayasaya aykırı olduğunu düşünürse doğrudan anayasanın hükmünü uygulamakta ve aykırı olan kanunu somut olayda göz ardı(kanunun resmen iptali söz konusu değildir) etmektedir.[17] İkinci Dünya Savaşı sonrası giderek yaygınlaşan ve tekelci denetim olarak da adlandırılan Avrupa modeli ise genel mahkemelerin kanunlar ile anayasa arasındaki çatışmayı *lexsuperior* (üst kanunun alt kanunu ilga etmesi) ilkesine göre çözemedikleri ülkelerde ortaya çıkmaktadır.[18] Bu sistemin belirleyici özelliği anayasaya uygunluk denetimi yetkisinin tüm hakimlere değil, bir kanunun anayasaya aykırı olduğu kanısına varılması durumunda ve genel mahkemelerin şartların gerçeklemiş olması koşulunda özel bir mahkemeye ait olmasıdır (anayasa mahkemesi).[19] Avrupa sistemi İsveç, Norveç, Danimarka ülkeleri hariç Avrupa genelinde uygulanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti 1961 Anayasası ile kurulan Türk Anayasa Mahkemesi ile bu sistemi benimseyen ülkeler arasına girmiştir.

2. A.TANIMLANMASI ÇETİN BİR KAVRAM OLARAK: YARGISAL AKTİVİZM

Yargısal aktivizm, anayasa yargısını benimsemiş ülkelerde yasama ve yargı organı arasındaki sert münazaralarla birlikte namını duyurmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Anayasal siyaset ekseninde son derece tartışmalı olan kavramın taşıdığı anlama ilişkin net bir doktrin geliştirilememiştir.

Yargısal aktivizmin içeriğinin betimlenmesi çabalarında *'yargının sınırlılığı' (judicialrestraint)* kavramının da ele alınması gerekmektedir.[20] Yargının sınırlılığı, mahkemenin gücünün sınırlı doğasını vurgulayan bir yargı yorumu biçimini ifade eden hukuki bir terimdir. Bir ortak hukuk kurumu çerçevesinde değerlendirilen kavram hukuki güvenlik *(legal security)* yönünden ele alınmaktadır. Bununla birlikte, gerek yargının sınırlılığında yargıcın rolüne ilişkin, gerekse yargısal sınırlılığın çerçevesinin belirlenmesinde esas alınacak unsurlar konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Genelde ortak hukuk kültüründe içtihat hukuku *(staredecisis ilkesi)* açısından değerlendirilen söz konusu sınırlılık, yargıçların felsefi ya da politik görüşlerini hukuka empoze etmekten kaçınmalarını da içermektedir. Dolayısıyla sınırlılık yaklaşımı hukukun siyaset olmadığı anlayışına dayanmaktadır. Daley'e göre yargıçlar anayasal meselelerde karar verirken daha önce belirlenmiş kurallar çerçevesinde karar vermelive kişi davranışlarının belirlenmesini kolaylaştırmak üzere kurallar koymak dışında işlevler görmekten kaçınmalıdırlar.[21] Canon, yargının sınırlılığı doktrininin çerçevesinin çizilmesinde *"yasama organına uyma", "emsale saygı", "metincilik (metnin lafzına uygunluk)", "maddi içerik itibariyle siyasal tercihi içeren kararlardan kaçınma"* ve *"yetkili kurumların ve bireylerin kararlarına uyma"* hususlarına yer verirken, Posner ise sınırlama doktrinin arka planını üç farklı yaklaşımın oluşturduğunu *("uyma", "çekinme", "doğruluk")* ifade etmektedir.[22] Posner'e göre devletin diğer organlarının kararlarıyla çatışmaktan kaçması olarak nitelendirilebilecek "uyma", hakimlerin sosyo-ekonomik ve siyasal tercihlerde bulunmamasını içeren *"çekinme (reticence)"* ve son olarak yargıçların başka kararlar alma kapasitesini engelleyecek kararlardan kaçınması anlamına gelen *"doğruluk (prudence)"* sınırlama doktrininin sac ayağını oluşturmaktadır.[23]

Thomas Jefferson, Learned Hand, Hugo Black gibi düşünürler yargının sınırlılığı doktrininin en meşhur savunucuları olarak bilinmektedirler. Bu doktrinin savunucuları özünde yargıçların politikayı belirleyen yasa koyucular gibi hareket etme yetkisine sahip olmadıklarını iddia etmektedirler.[24] William J. Brennan, Ronald Dworkin vb. gibi bu doktrine muhalif kesim ise *'aktivizmin'* bir zorunluluk olduğuna dikkat çekerek hükümetin diğer organlarının sosyal değişimi tesis etmek için kendisine biçilen görevi yerine getirmemesi durumunda sınırlılığın ihlal edilebileceğini savunmaktadır.[25]

[16]Kemal Gözler (2004). Anayasa Hukukuna Giriş. Ekin Kitabevi Yayınları. Bursa. s.21.

[17]Gözler, Anayasa Hukukuna Giriş, a.g.e., s.21.

[18]Gözler, Anayasa Hukukuna Giriş, a.g.e., s.22.

[19]Gözler,Anayasa Hukukuna Giriş,a.g.e., s.22.

[20]"Judicialrestraint" terimi ile burada ifade edilmek istenen husus yargı merciine ait olan, bir başka deyişle, yargısal olan yetkinin sınırlı oluşu değil (yargısal sınırlılık) , yargının kendi kendisine koyduğu sınırlara ilişkindir. Bakınız: AlieenKavanagh: JudicialRestraintInThePursuit of Justice. Erişim, Nisan 2015, http://www.stafforini.com/jdg/kavanagh.pdf, JudicialActivismandJudicialRestraint: https://www.boundless.com/political-science/textbooks/boundless-political-science-textbook/the-judiciary-14/judicial-review-and-policy-making-93/judicial-activism-and-judicial-restraint-508-909/

[21]Campbell ve JeffreyGoldsworthy'dan aktaran, Ozan Ergül (2013). Berraklaştırılmayan Bir Kavram: "Yargısal Aktivizm". s.50.

[22]Ergül, Berraklaştırılmayan Bir Kavram: "Yargısal Aktivizm",a.g.e., s.51.

Yargının sınırlılığı ve yargısal aktivizm kavramları arasında diyalektik bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Bu noktada, Galligan'ınaktivizm tanımı yukarıda açıklamış olduğumuz yargının sınırlılığı için de ipucu vermektedir. Galligan, aktivizmi *"yargının, siyasal kurumlar, süreçler ve sonuçlar üstünde denetim ve etkide bulunması"* olarak tanımlamaktadır.[26]

Yargısal aktivizm olgusunun 1947 yılında Fortune dergisinde yayımlanan bir makalesinde Arthur Schlesinger tarafından kavramsal olarak ilk kez kullanılmasından çok daha önce fikri düzeyde var olduğu belirtilmektedir. Bu konuya ilişkin Kmiec, XX. yüzyıla gelinmeden evvel aktivizm konusundaki tartışmaların gün yüzüne çıktığını söyleyerek yargıçların pozitif hukuk yaratmalarına atfen kullanıldığı yargısal yasama *(judiciallegislation)* kavramına - Blackstone'un yargının yasa koymasını ortak hukukun en güçlü özelliği olarak övmesinin aksine- karşı Bentham'ın saçma yada acınacak bir safsata olduğu yönündeki sözlerine atıfta bulunmuştur.[27]

Schlesinger'a göre yargısal sınırlılık savunucuları hakimlerin adalet tasarımına şüphe ile yaklaşırken yargısal aktivistler ise mahkemenin siyasetten kaçınamayacağını, hukuk ve siyasetin ayrılmazlığını ve nihayetinde sosyal amaçların gerçekleştirilebilmesi için bu yetkinin kullanılmasına izin verilmesi gerektiğini iddia etmektedir.[28]

ABD Yüksek Mahkemesi'nde 1939 ila 1962 yılları arasında görev yapan Baş Yargıç FelixFrankfurter'in yargının sınırlılığı hususunda manifesto niteliğindeki görüşleri aktivistlerin hedefi niteliğine dönüşmüştür. Frankfurter yargısal sınırlılık tezini şu şekilde savunmaktadır: *"Bu kanun, Anayasa ile kendisine yasama yetkisi verilen Kongrenin bu yetkiyi kullanmasının ve Başkanın teklifi onaylanmak ve böylece onu 'bir kanun' haline getirmek yönündeki anayasal yetkisini kullanmasının sonucudur. Onu onaylamak, hükümetimizin halk iradesine karşı doğrudan doğruya sorumlu olan ve Anayasa gereğince kanunun isabetliliğini tayin yetkisine sahip bulunan iki dalının işlemine saygı göstermek demektir. Bu mahkemenin böyle bir kanunu geçersiz kılma konusundaki müthiş (awesome) yetkisi azami ihtiyatla kullanılmalıdır; çünkü pratikte Mahkeme, kendi anayasal fonksiyonunun sınırlarını belirlemede, sadece kendi basiretimizle bağlıdır".*[29] Frankfurter'in bu sözleri yargının kendi kendini sınırlandırması yönünde sık sık dile getirilmektedir. Yargı organını halk siyasetine müdahil etmenin demokratik sistemi zedeleyeceğini ifade eden Frankfurter gibi 1941-1954 yılları arasında Yüksek Mahkeme'de görev yapmış Robert Jackson da kuvvetler ayrılığı prensibi çerçevesinde yargının yasama karşısındaki üstünlüğüne karşı çıkarak, yasama organı tarafından işlenen bir kusurun tazmininin yine yasama tarafından yerine getirilmesi gerektiğini, aksi takdirde yasama organının sorumsuz davranarak demokrasinin zayıflayacağını düşünmektedir.[30]

Yargısal sınırlılık tezi taraftarlarınca yargısal kötüye kullanma olarak algılanan yargısal aktivizm, bir bakıma çoğunlukçu demokrasi anlayışına bir karşı duruşu da resmetmektedir. Yargısal aktivizm savunucuları, bilhassa azınlık haklarının temsilcileri, anayasal demokrasinin çoğunluğun egemenliğinden ibaret olmadığına işaret ederek, iktidardaki siyaset ne olursa olsun hakimlerin görevinin azınlıkta kalanları korumak olduğunu ifade etmektedirler.[31] Böylece, çoğunlukçuluğun ancak bu şekilde dengede tutulabileceği, çoğunluğun oy sayılarına güvenerek azınlığın haklarının gasp edilmesinin engellenilebileceği fikri karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, yargısal aktivizm taraftarları sosyal amaçların gerçekleştirilmesi bağlamında; zayıf durumda olanların korunması, insan haklarının güvence altına alınması ve daha da önemlisi anayasanın ruhuna ve amacına layık bir tutum izlenmesi için aktivizmin gerekliliğini dile getirmektedirler.Yargısal aktivizm kavramı farklı tanımlamalar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Kavramın tanımlanmasını çetin kılan temel şey, yargısal aktivizmin öznel değer yargılarından ve kavrama yöneltilen eleştirilerden bağımsız olmayışıdır.

Yargısal aktivizme ilişkin tanımlamalardan ilki,

[23]ErgülBerraklaştırılmayan Bir Kavram: "Yargısal Aktivizm", a.g.e., s.51.

[24]"JudicialRestraint". Bakınız: Erişim Nisan 2015, http://ballotpedia.org/Judicial_restraint

[25]Ibid.

[26]Ergül, Berraklaştırılmayan Bir Kavram: "Yargısal Aktivizm", a.g.e., s.51.

[27]Ergül, Berraklaştırılmayan Bir Kavram: "Yargısal Aktivizm", a.g.e., s.42.

[28]Ibid.

[29]Tim Koopmans (2003). CourtsandPoliticalInstitutions: A ComparativeView. Cambridge UniversityPress. ss. 51-52. içinden: Ergun Özbudun (2007). "Türk Anayasa Mahkemesi'nin Yargısal Aktivizmi ve Siyasal Elitlerin Tepkisi". Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. Cilt:62. Sayı:3. s. 258.

[30]Ergül, Berraklaştırılmayan Bir Kavram: "Yargısal Aktivizm", a.g.e., s.43.

"bir mahkemenin diğer organların tartışmalı anayasa işlemlerini geçersiz kılması" olarak yapılmaktadır.[32] Bir farklı tanımına göre ise yasama işleminin yargı mercii tarafından geçersiz kılınması olarak kavramsallaştırılmaktadır. En geniş anlamıyla yargısal aktivizm bir mahkemenin uygun bir şekilde yapılmış bir yasama işlemine müdahalede bulunduğu ve etkisiz kıldığı her türlü durumudur.[33] Jones, Anderson'a atfen şunu da belirtir: *"...bu aktivizmdir çünkü politik olarak çözüme kavuşturulmuş bir konu üzerinde yargısal bir çözüm empoze edilmektedir".*[34] Öztürk, literatürdeki birçok tanımı farklı boyutlarla ele aldıktan sınıra yargısal aktivizmle ilgili olarak şu sonuca varmaktadır: *"görüldüğü gibi doktrinde yargısal aktivizmin tanımı konusunda bir görüş birliği olmamakla birlikte, yargısal aktivizm tanımı daha çok hakimlerin verdikleri kararlarda hukukun kendilerine tanıdığı sınırın dışına çıkmaları şeklinde ifade edilmektedir".*[35]

Yargısal aktivizm kavramına ilişkin net bir tanım ortaya konulamasa da 1930'larda ABD Başkanı Franklin D. Roosevelt ile Yüksek Mahkeme arasında ortaya çıkan bir çatışma sonrasında Roosevelt'in *"milletçe öyle bir noktaya geldik ki, Anayasayı Mahkemeden kurtarmak için harekete geçmek zorundayız"* şeklindeki ifadesi[36] ve yine Amerikalı hakim Roberts'in *"yargıçların rollerinin sınırlı olduğunu daima aklında tutması gerekir"* sözü konunun özünü ön plana çıkarması bağlamında önem taşımaktadır.

Tanım sorunundan öteye geçerek uygulamalar üzerinden yargısal aktivizmin ne olduğunu açıklamaya çalışan Ergül, dört ana hususta bahsetmektedir.

a) Mahkemenin usule uygun yapılmış yasaya müdahalesi

b) Yargı kararlarında emsallerin/içtihadın görmezden gelinmesi

c) Yargıçların kürsüden yasa yapması

(yargısal yasama)

d) Yargıçların belirli bir amaca ulaşmak odaklı kararları

Bu sınıflandırma neticesinde kavramın daha net anlaşılması mümkün olabilmektedir.

3. A. TÜRKİYE PRATİĞİNDE ANAYASA YARGISI VE YARGISAL DENETİM

Türkiye'de anayasa yargısının gelişim seyri 1961 Anayasası öncesi süreç ve 1961 sonrası gelişmeler olmak üzere iki kısımda değerlendirilebilir. Bu ikili sınıflandırmanın temel nedeni müstakil bir anayasal yargı organının kurulduğu sürece işaret etmesinden kaynaklanmaktadır.

1961 yılı öncesi süreçte yapılacak ilk değerlendirme 1876 yılında kabul edilen Kanun-i Esasi olmaktadır. Kanun-i Esasi'de nitelik olarak sert anayasa ilkesinin benimsenmesine rağmen yargısal denetime yer verilmemiştir. Ancak, 64. maddede belirtilen *"Hey'et-i Â'yânHey'et-i Meb'ûsân'dan verilen kavânîn ve muvazene lâyıhalarını tetkik ile eğer bunlarda esasen umûr-ı dinîyeye ve Zât-ı Hazret-i Pâdişâhî'nin hukuk-ı seniyesine ve hürriyete ve Kanûn-ı Esâsî ahkâmına ve Devlet'in tamamiyet-i mülkiyesine ve memleketin emniyet-i dahiliyesine ve vatanın esbâb-ı müdafaa ve muhafazasına ve âdâb-ı umûmîyeye halel verir bir şey görür ise mütalâasının ilâvesile ya kat'iyyenred veyahut ta'dîl ve tashih olunmak üzere Hey'et-i Meb'ûsân'a iade eder ve kabûl ettiği lâyıhaları tasdik ile Makam-ı Sadâret'earz eyler ve Hey'et'e takdim olunan arzuhallarıbittetkik lüzum görür ise ilâve-i mütalâa ile beraber Makam-ı Sadâret'e takdim eder"* [38] hükmü Ayan meclisine tanınmış bir siyasi denetimin varlığını göstermektedir. Nitelik olarak yumuşak bir anayasa olan ve güçler birliği ilkesinin benimsendiği 1921 Anayasasına bakıldığında da anayasaya uygunluk denetimi hakkında herhangi bir hükmün varlığının olmadığı göze çarpmaktadır. 1921 Anayasası süreci döneminde Anayasa Mahkemesi düşüncesinin ilk öncülerinden biri olarak kabul edilebilecek Ziya Gökalp, 1922 tarihli Küçük Mecmua dergisinde kaleme aldığı *'Yüce Mahkeme'* başlıklı yazısında yasaların anayasaya uygunluğunun merkezi bir yargı organıyla denetlenmesi düşüncesini şu cümlelerle dile getirmiştir: *".... Bütün kanunların kanûnuesâsîye uygun olmasını nasıl temin etmeli?... Biz kanunları en karışık bir millet olduğumuz için, Türkiye'de de Amerika'da*

[31]Şerife Gül **Arıman** (2009). Yargısal Aktivizm ve Yasama Erkinin Gaspı. Genç Hukukçular Hukuk Okumaları. İstanbul. s.74.

[32]**Ergül**, Berraklaştırılmayan Bir Kavram: "Yargısal Aktivizm", a.g.e., s.44.

[33]Greg **Jones** (2002). ProperJudicialActivism. Regent University LawReview. Vol: 14. s.143.

[34]**Jones**, a.g.e., s.143.

[35]**Öztürk**, a.g.e., s.124.

[36]**Özbudun**, Türk Anayasa Mahkemesinin Yargısal Aktivizmi ve Siyasal Elitlerin Tepkisi, s. 259.

[37]**Ergül**, a.g.e., ss.44-46.

olduğu gibi bir (Yüce Mahkeme'nin) tesisine ihtiyaç var. Bu mahkeme, hem hususî kanunların teşkilâtı esâsîye kanununa muvafık olup olmadığını, hem de nizamnamelerin ve talimatların hususî kanunlara muvafakatini tedkikvazifesile mükellef olmalıdır".[39] Anayasaya uygunluk denetimi hakkında herhangi bir hüküm içermeyen 1921 Anayasası gibi 1924 Anayasası döneminde de ABD örneği temel alınarak *Marburyv. Madison* davası esaslı ve yaygın denetim uygulanabileceği konulu tartışmalar yapılmasına rağmen herhangi bir yasal düzenlemenin yapılmadığı görülmektedir.

27 Mayıs 1960 tarihli askeri müdahale akabinde hazırlanan ve 1961 yılında kabul edilen Anayasa (AY) ile kurulan Türk Anayasa Mahkemesi Türkiye'deki anayasal yargı denetiminin somut bir kimliğe bürünmesini sağlamıştır.

Anayasa Mahkemesinin (AYM) kuruluşunun ilk aşamasında, kanunların ve Türkiye Büyük Millet Meclisi İçtüzüklerinin Anayasa'ya "şekil ve esas" bakımından uygunluğunu denetleme görevi verilmiş, bu görevin yanı sıra görevleriyle ilgili suçlardan dolayı Anayasa'da sayılan kişileri Yüce Divan sıfatıyla yargılama, siyasi partilerin kapatılması hakkındaki davalara bakma, siyasi partilerin gelir kaynakları ile giderlerine ilişkin hesapları inceleme ve Anayasa ile verilen diğer görevleri yerine getirme görevi verilmiş, 1961 Anayasası'nda 1971 Anayasası ile yapılan değişiklikle, kanun hükmünde kararnameleri şekil ve esas bakımından, anayasa değişikliklerini ise Anayasa'da gösterilen şekil şartları bakımından denetleme görevi verilerek Anayasa Mahkemesinin görev alanı belirgin hale getirilmiştir.[40]

1961 Anayasasında AYM ile ilgili dikkat çeken bir husus, istisnai dahi olsa genel mahkemelere anayasaya uygunluk denetimi yetkisi tanınmış olmasıdır.[41] 1982 Anayasası'nda Anayasa Mahkemesine; kanunların, kanun hükmünde kararnamelerin ve Türkiye Büyük Millet Meclisi İçtüzüğünün Anayasa'ya şekil ve esas bakımlarından uygunluğunu denetleme, Anayasa değişikliklerini ise sadece sınırlı sayıdaki şekil eksiklikleri yönünden inceleme görevi ve sınırlı olarak parlamento kararlarını denetleme imkanı (yasama dokunulmazlığının kaldırılması, TBMM üyeliğinin düşmesine ilişkin kararlar) verilmiştir. Ayrıca, Anayasa'da sayılan bazı kişileri görevleriyle ilgili suçlardan dolayı Yüce Divan sıfatıyla yargılama ve siyasi partilere ilişkin dava ve başvurulara bakma görevi de tanınmıştır. Arıman'a göre; AYM'nin denetleyebileceği norm ve işlemler (Kanunlar, KHK'lar, TBMM İç Tüzüğü, Anayasa Değişiklikleri ve Parlamento Kararları) her ne kadar sınırlı olarak kabul edilse bile aslında 1982 AY'nın denetlenemez işlemlerinin sınırlı olduğu görülmektedir.[42] Bu kapsamda, olağanüstü hal kanun hükmünde kararnameler, uluslararası anlaşmalar, bazı meclis kararları (olağan üstü hal ilanı, savaş hali ilanı, seçimlerin geri bırakılması vb.), yargı denetimi dışında bırakılan Cumhurbaşkanının tek başına yaptığı işlemler, Yüksek Askeri Şura Kararları ve nihai olarak AY değişiklikleri denetlenemez sınırlı işlemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2010 yılındaki değişikliklerle birlikte AY mahkemesine bireysel başvuruları karara bağlamak ve bireysel başvuruların kabul edilebilirlik incelemesini yapmak, Yüce Divan sıfatıyla, "görevleriyle ilgili suçlardan" dolayı Cumhurbaşkanını, Bakanlar Kurulu üyelerini, Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay, Askeri Yargıtay, Askeri Yüksek İdare Mahkemesi Başkan ve üyelerini, Başsavcılarını, Cumhuriyet Başsavcı vekilini, Hâkimler ve Savcılar Yüksek Kurulu ve Sayıştay Başkan ve üyelerini yargılama görevine ilave olarak Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı, Genelkurmay Başkanı, Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri Komutanları ve Jandarma Genel Komutanını yargılama görevi verilmiştir.[43-44]

Tüm bu hususlar dikkate alındığında AYM' nin oldukça geniş bir denetleme alanına sahip olduğu gözlenmektedir.

3. B. TÜRK ANAYASA MAHKEMESİNDE YARGISAL AKTİVİZM UYGULAMALARI

1961 ve 1982 Anayasalarının askeri müdahaleler akabinde hazırlanışı ve sübjektif, ideolojik ve

[38]Bakınız: http://www.anayasa.gen.tr/1876ke.htm

[39]Ş. Cankat **Taşkın** (2011). *2010 Anayasa Değişikliklerinden Sonra Türk Anayasa Mahkemesinin Yapılanması.* Türkiye Barolar Birliği Dergisi. Kasım / Aralık Sayısı 24:97. s.174. ayrıca bakınız: http://www.anayasa.gov.tr/Hakkinda/DundenBuguneAnayasaMahkemesi/

[40]AYM Kısa Tarihçe. Bakınız: http://www.anayasa.gov.tr/Hakkinda/KisaTarihce/

[41]1961 AY. Madde 151: Anayasa Mahkemesi, işin kendisine gelişinden başlamak üzere üç ay içinde kararını verir.Bu süre içinde karar verilmezse, Mahkeme, Anayasaya aykırılık iddiasını, kendi kanısına göre çözümleyerek davayı yürütür. Ancak, Anayasa Mahkemesinin kararı, esas hakkındaki karar kesinleşinceye kadar gelirse, mahkemeler buna uymak zorundadır. Bakınız: http://www.adalet.gov.tr/duyurular/2011/eylul/anayasalar/1961.pdf

[42]**Arıman**, a.g.e., s.79.

yoruma açık hükümleri Türkiye'de yasama organı ile yargı organı arasında sürekli bir çatışmanın yaşanmasına zemin hazırlamıştır.

1961 Anayasası döneminde, AYM Anayasa'daki boşluklardan yararlanarak Anayasa değişikliklerini iptal etmiş ve bu değişiklikleri gerek şekil, gerekse esas yönünden denetleyebileceğini iddia etmiştir. Esasen sadece şekil yönünden denetleme fonksiyonu olan AYM 1970 yılından başlayarak kendisini esas yönünden de yetkili görmeye başlamış ve Anayasa değişikliklerini esastan inceleme yoluna gitmiştir. AYM 1970 yılında verdiği bir kararda Anayasada yapılan bir değişikliği Anayasa'nın ikinci maddesine[45] aykırı bularak iptal etmiştir. Mahkeme, Anayasanın IX. maddesindeki[46] *"Devlet şeklinin Cumhuriyet olduğu yönündeki anayasa hükmü değiştirilemez ve değiştirilmesi teklif dahi edilemez"* hükme dayanarak, genişletici bir yorumla Cumhuriyet hükmünün değişmezliğinin, Anayasa'nın II. Maddesinde zikredilen Cumhuriyetin niteliklerini de kapsadığını ileri sürmüştür.[47] Burada dikkat çekilmesi gereken husus, AY'nın ikinci maddesinde sayılan ve muhtevası çok geniş olan niteliklerle ilgili olmayan bir AY değişikliğinin neredeyse imkansız olmasıdır.

AY mahkemesinin 1970 yılındaki bu kararına tepki olarak 1971 AY değişiklikleriyle, yasama organı / siyasal elitler AYM'nin AY değişikliklerini denetleme yetkisini *'Anayasa'da gösterilen şekil şartlarına uygunluğunu denetler'* hükmüyle sınırlandırmaya çalışmıştır. Ancak AYM 1971'deki hükümlere rağmen yargısal aktivizme devam etmiştir ve 1975, 1976 ve 1977 yıllarında dört anayasa değişikliğini şekil kuralını gerekçe olarak göstererek iptal etmiştir. Mahkeme, iptal kararında Cumhuriyetin değişmezliğinin sadece maddi bir kural olmadığını söyleyerek bunun aynı zamanda bir şekil kuralı olduğunu dile getirmiştir. Dolayısıyla mahkemeye göre Anayasa'nın II. maddesindeki ilkelere aykırı bir AY değişikliği, şekil yönünden de Anayasa'ya aykırı olmaktadır.[48]

Buna tepki olarak, 1982 Anayasası'nda şekil denetiminin kapsamı tanımlanarak sınırlandırılmıştır. Anayasa değişikliğinin şekil bakımından denetimine 'teklif ve oylama çoğunluğuna ve ivedilikle görüşülemeyeceği şartına uyulup uyulmadığına bağlı olarak' sınırlandırma getirilmiştir. Bu konuya ilişkin hükmü ihtiva eden 148.madde çok açık ve net bir şekilde yazılmıştır. 149. madde ile de, AYM'nin AY değişikliklerinin iptaline karar verebilmesi için üçte iki çoğunluk şart koşulmuştur.[49] AYM bu dönemde birçok davada şekil denetimini geniş yorumlamaktan kaçınan bir tutum izlemiştir. Bu dönemde, Cumhurbaşkanı'nın halk tarafından seçilmesine ilişkin AY değişikliğinin iptali için açılan dava, AY mahkemesi tarafından şekil bakımından AY'da belirtilen ihlallerin olmadığı gerekçesiyle reddedilmiştir. Ancak ilerleyen zamanlarda AYM mahkemesi aktivist eylemlerine devam ederek; üniversitelerde kılık ve kıyafetin serbest bırakılmasına ilişkin 2008 tarihli AY değişikliği hakkında açılan iptal davasında CHP'nin iptal başvurusunu yetkisizlik sebebiyle reddetmeyerek dosyayı esastan incelemeye almış ve 148. maddedeki açık yasağı ihlal etmiştir.

AYM siyasi partilerin kapatılması konusunda da jüristokratik bir yaklaşım sergilemiştir. Hakyemez, Mahkemenin gerek 1961, gerekse 1982 Anayasaları döneminde açılan parti kapatma davalarının büyük bir çoğunluğunda siyasal partilerin kapatılması yönünde karar verdiğini dile getirerek, bu durumun Türkiye'nin çağdaş demokratik rejimler içerisinde adeta en fazla siyasal parti kapatan ülke konumuna gelmesine sebep olduğunu vurgulamıştır.[50] AYM'nin kuruluşundan bu yana, 1961 AY döneminde 6, 1982 AY döneminde 19 olmak üzere toplam 25 siyasi partiyi kapatmış olduğu göz önünde bulundurulduğunda Mahkemenin siyasal hakların alanının sınırlandırdığı iddia edilebilir.[51]

Siyasi partilere ilişkin esaslar, Anayasa'nın 68 ve 69. Maddelerinde *"Siyasi Partilerle İlgili Hükümler"* başlığı altında genel olarak, özel hükümler ise Siyasi Partiler Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu durumda, siyasi partilere ilişkin kapatma da-

[43]AYM Kısa Tarihçe http://www.anayasa.gov.tr/Hakkinda/KisaTarihce/

[44]1982 Anayasasındaki değişiklikleri için bkz: http://www.adalet.gov.tr/duyurular/2011/eylul/anayasalar/1982ilkson.pdf

[45]1961 AY, Madde 2: " Türkiye Cumhuriyeti, insan haklarına ve başlangıçta belirtilen temel ilkelere dayanan, millî demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk Devletidir." Bakınız: http://www.anayasa.gen.tr/1961ay.htm

[46]1961 AY, Madde 9: " Devlet şeklinin Cumhuriyet olduğu hakkındaki Anayasa hükmü değiştirilemez ve değiştirilmesi teklif edilemez."Bakınız: http://www.anayasa.gen.tr/1961ay.htm

[47]E.S.1970/1, K.S. 1970/31, K.T 16.06.1970

[48]E.1973/19, K.1975/87, K.T.04.1975. Ayrıca bu konuda diğer benzer kararlar için: E. 1976/38, K.1976/46, K.T. 12.10.1976; E. 1976/43, 1977/4, K.T. 27.01.1977

[49]2001 AY değişikliği ile bu nitelikli çoğunluk beşte üçe düşürülmüştür.

[50]Yusuf Şevki Hakyemez (2009). Hukuk ve Siyaset Ekseninde Anayasa Mahkemesinin Yargısal Aktivizmi ve İnsan Hakları Anlayışı. Yetkin Yayınları. Ankara. s. 314.

valarının belirlenen bu hükümler dahilinde değerlendirilmesi beklenirken, 1982 Anayasası'nın başlangıç hükümleri ve ilk üç maddesinin de gerekçelere yansıtıldığı görülmektedir. Hakyemez, karşılaşılan bu durumu da açıklar nitelikte bir tasnif ile parti kapatma kararlarında üç başlıktan söz etmektedir.[52]

i. *Devletin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğü*

ii. *Laik devlet*

iii. *Demokratik devlet.*

Bir diğer tasnifte ise şu hususlara yer verilmektedir.[53]

i. *İnsan haklarına aykırılık*

ii. *Demokratik cumhuriyet ilkesine ayrılık*

iii. *Eşitlik ilkesine aykırılık*

iv. *Hukuk devleti ilkesine aykırılık*

v. *Laik devlet ilkesine aykırılık*

vi. *Devletin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğünün ve bağımsızlığının korunması ilkesine aykırılık*

1986 yılında 3270 sayılı Kanunla değiştirilen Siyasi Partiler Kanunu'nun 103. ve 101. maddelerine göre, parti kapatma yoluna gidilebilmesi için, önce parti yasaklarına aykırı eylemde bulunan kişilerin bu eylemlerinden dolayı hüküm giymeleri ve Başsavcı'nın istemine rağmen partiden çıkarılmamaları gerekmekteydi.[54] AYM'nin bu tavrına karşın TBMM tarafından Siyasi Partiler Kanununun 101. ve 103. maddelerinde değişiklikler yapılarak bir odak olma durumu tanımlanmıştır. Buna göre; *"Bir siyasi parti, birinci fıkrada yazılı fiiller ve o partinin üyelerince yoğun bir şekilde işlendiği ve bu durum o partinin büyük kongre, merkez karar veya grup yönetimi kurulunca zımnen veya açıkça benimsendiği yahut bu fiiller doğrudan doğruya anılan parti organlarınca kararlılık içinde işlendiği taktirde, söz konusu fiillerin odağı haline gelmiş sayılır".*[55] Yasama organınca yapılan bu değişikliğe karşı AYM Fazilet Partisi kapatma davasında bu değişikliklere ilişkin iptal kararı ve akabinde parti kapatma kararı vermiştir. 2001 AY değişikliği ile iptal edilen 103. maddenin ikinci fıkrasının hemen hemen aynı şekilde AY'nın 69.maddesine entegre edilmesi suretiyle çekişmenin yasama organının tercihi yönünde sonuçlandığı kabul edilse de[56], netice de AY mahkemesinin siyasal parti kapatma kararında verdiği kararlar siyasi parti özgürlüğünü temelden zedelemektedir.[57]

AYM'nin 2007 yılındaki Cumhurbaşkanlığı seçiminde gündeme gelen 367 kararındaki tutumu da -yasamanın doğrudan gaspı olarak da nitelendirilebilir- yargısal aktivizm kapsamında değerlendirilmektedir. AYM, Cumhurbaşkanlığı seçimini düzenleyen AY'nın 102. maddesindeki *"üye tam sayısının üçte iki çoğunluğu"* ibaresinin hem toplantı hem de karar yeter sayısı olduğuna hükmetmiştir. 27.04.2007 tarihinde yapılan Cumhurbaşkanlığı seçiminin ilk oylamasında toplantı yeter sayısının "üye tam sayısının üçte biri" olduğuna ilişkin TBMM kararını 'eylemli iç tüzük değişikliği' olarak nitelendirmiş ve Meclis kararının iptaline hüküm kılmıştır.[58] Esasında, yasama ile Mahkeme arasında tartışmaların yaşandığı dönemde (31/5/2007-5678/5 md. ile Cumhurbaşkanı seçimine ilişkin değişiklik yapılmadan önceki süreç) TBMM İçtüzüğünün Cumhurbaşkanı seçimine ilişkin hükmü, Anayasanın 102. maddesindeki düzenlemeyi içermektedir. 102. madde incelendiğinde[59] toplantı yeter sayısı için bir düzenleme karşımıza çıkmamakta, sadece karar yeter sayısına yer verilmektedir. Bu maddeye göre, ilk iki oylamada cumhurbaşkanının seçilebilmesi için üçte iki, sonraki oylamalarda ise salt çoğunluk koşulu aranmıştır. Bu oy oranının karar yeter sayısını ifade ettiği "seçilmiş olur" ibaresinden anlaşılmaktadır ve seçme burada toplanmadan ziyade "karar vermeyi" ifade etmektedir. Mahkemenin her dört oylama için de üçte ikilik bir toplantı yeter sayısını şart koşması, 102. maddedeki III. ve IV. oylamaları fiilen işlenemez hale getirmektedir. Ayrıca Mahkemenin Anayasanın Cumhurbaşkanı seçimi için nitelikli bir uzlaşmayı şart koştuğuna dair gerekçesi de makul bir tavır değildir. Eğer AY bu konuda nitelikli çoğunlukla uzlaşmayı aramış olsaydı zaten son iki oylamada da salt çoğunlukla seçilebilmeye izin vermemiş olurdu.[60]

Anayasada ve Anayasa Mahkemesinin Kuru-

[51]Vahap Coşkun (2010). Yargının Çıkmazı: Devlet mi Adalet mi ?. SETA Analiz. Sayı 19. s.16.

[52]Hakyemez, a.g.e., s. 315.

[53]Özcan ve Yanık'tan aktaran Öztürk, a.g.e., s.137.

[54]Özbudun, a.g.e., s.262.

[55]Bakınız: Siyasi Partilerde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun. K.N 4445 K.T. 12.08.1999. Erişim, Nisan 2015, https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4445.html

[56]Özbudun, a.g.e., s.263.

[57]Hakyemez, a.g.e., s.335.

[58]E. 2007/45, K. 2007/54, k.t. 01.05.2007

luşu ve Yargılama Usulü Hakkında Kanunda Anayasaya aykırılığı iddia edilen normların yürürlüğünün durdurulması hakkında herhangi bir hüküm bulunmamasına rağmen, AYM 1993 yılında Özelleştirme ile ilgili bir KHK'nin iptal ve yürürlülüğünün durması ile ilgili davada ilk defa yürürlüğü durdurma kararı vermiştir.[61] Davada mahkeme, yargı yetkisinin etkinliğinin sağlanması için ve ayrıca dava kavramının "yürütmenin durdurulmasını" da içermesi gerekçesiyle AY'da bulunan boşluğun Mahkemece hukuk yaratılarak doldurulabileceğine ilişkin tutumunu ortaya koymuştur. Mahkeme içtihat yoluyla AY'da düzenlenmeyen bu yetkiyi kendisine tanımıştır. AYM'nin özelleştirmeye ilişkin bu tavrı akabinde 1999 yılında 4446 sayılı kanunla yapılan Anayasa değişikliği ile özelleştirmeye açıkça yer verilmek suretiyle çıkarılacak özelleştirme kanunlarının daha sağlam bir hukuki zemine oturtulması amaçlanmıştır.[62] 47. maddeye eklenen III. ve IV. fıkralara göre; devletin, kamu iktisadi teşebbüslerinin ve diğer kamu tüzel kişilerinin mülkiyetinde bulunan işletme ve varlıkların özelleştirilmesine ilişkin esas ve usullerin kanunla gösterilmesi yasalaştırılmıştır.[63] Aynı yasa değişikliği ile 155. maddede yapılan değişiklikle, Danıştay'ın imtiyaz şartlaşma ve sözleşmelerini inceleme görevi imtiyaz şartlaşma ve sözleşmeleri hakkında iki ay içerisinde düşüncesini bildirmek şeklinde değiştirilerek, Danıştay görüşü bağlayıcı olmaktan çıkartılmıştır.[64]

AYM'ninaktivist tutumuna verilebilecek bir diğer örnek, Bakanlar kurulunun KHK çıkarma yetkisini daraltmasına ilişkindir. Mahkeme, yetki kanunu ile Bakanlar Kuruluna KHK çıkarma yetkisinin verilmesi için yeni bir içtihat geliştirerek "önemlilik", "ivedilik", "kısa sürelilik", ve "zorunluluk" gibi şartların da bulunması ve "sık sık bu yola başvurulmaması" gerektiğini ifade ederek, bu şartlara uymayan yetki kanunlarını iptal etmiştir.[65]

AYM'nin ekonomi politikalarına müdahalesi de aktivist bir tutum sergilemektedir. AYM bir kararında[66] "çok partili rejimi benimseyen Anayasamızda, Anayasa ilkelerine ters düşmemek koşuluyla iktidarların ekonomi alanında müdahaleci veya liberal bir politika izlemelerine bir engel bulunmamaktadır" diyerek siyasî iktidara soyut Anayasa ilkelerine uygun ekonomik model serbestisi getirmiştir. Ayrıca, AYM'nin KİT'lerin özelleştirilmesi ile ilgili düzenlemeleri iptal eden kararları[67], yabancılara mülk satışında *milli menfaatler ve egemenlik* arasında yaptığı yorumlar[68] da Mahkemenin denetim yetkisini aştığı hususunda önemli müdahaleler olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. A. TÜRKİYE DEMOKRASİSİNDE YARGISAL AKTİVİST UYGULAMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anayasa Mahkemesi'nin bir önceki bölümde bahsedilen aktivist eylemlerinden hareketle Mahkeme tarafından siyasete açık pek çok karar alındığı görülmektedir. Mahkemece alınan kararlar incelendiğinde yargısal aktivizmin ülkemizde genellikle negatif bir çağrışım yarattığı görülecektir. Bu durumun köklerini Türkiye'nin kendine özgü siyasal gelişim çizgisinde aramak, konunun değerlendirilmesi bağlamında uygun bir girişim olacaktır.[69]

Türkiye modernleşmesi, toplumda farklı kesimlerin karar alma sürecine eklemlenmesi ve temsili şeklinde değil, toplumun tüm seçkinlerinin medeniyet arzusu çerçevesinde *'birey'* den ziya

[59]Tartışmaların yaşandığı dönemde geçerli olan 102. madde: *"Cumhurbaşkanı, Türkiye Büyük Millet Meclisi üye tamsayısının üçte iki çoğunluğu ile ve gizli oyla seçilir. Türkiye Büyük Millet Meclisi toplantı halinde değilse hemen toplantıya çağrılır. Cumhurbaşkanının görev süresinin dolmasından otuz gün önce veya Cumhurbaşkanlığı makamının boşalmasından on gün sonra Cumhurbaşkanlığı seçimine başlanır ve seçime başlama tarihinden itibaren otuz gün içinde sonuçlandırılır. Bu sürenin ilk on günü içinde adayların Meclis Başkanlık Divanına bildirilmesi ve kalan yirmi gün içinde de seçimin tamamlanması gerekir.* ***En az üçer gün ara ile yapılacak oylamaların ilk ikisinde üye tamsayısının üçte iki çoğunluk oyu sağlanamazsa üçüncü oylamaya geçilir, üçüncü oylamada üye tamsayısının salt çoğunluğunu sağlayan aday Cumhurbaşkanı seçilmiş olur.*** *Bu oylamada üye tamsayısının salt çoğunluğu sağlanamadığı takdirde üçüncü oylamada en çok oy almış bulunan iki aday arasında dördüncü oylama yapılır, bu oylamada da üye tam sayısının salt çoğunluğu ile Cumhurbaşkanı seçilemediği takdirde derhal Türkiye Büyük Millet Meclisi seçimleri yenilenir. Seçilen yeni Cumhurbaşkanı göreve başlayıncaya kadar görev süresi dolan Cumhurbaşkanının görevi devam eder."*

[60]Yavuz **Atar** (2010). *Anayasa Mahkemesinin Yeniden Yapılandırılması. İçinde: Yargı Raporu Demokratikleşme Sürecinde Yargı Kurumları.* Stratejik Düşünce Enstitüsü. Şubat 2010. s.18.

[61]E.1993/33, K.1993/40-1, K.T. 21.10.1993

[62]Özbudun, a.g.e., s.263.

[63]Ibid.

[64]Ibid.

[65]Yavuz Atar, a.g.e., s. 17.

[66]AYM, E.1984/9, K.1985/4, K.T. 18.02.1985

[67]AYM, E.1994/49, K. 1994/45-2, K.T. 07.07.1994

[68]AYM, E.1984/14, K.1985/7, K.T. 13.06.1985; E.2006/35, K.2007/48, K.T. 11.04.2007

[69]Özbudun, a.g.e., s.265.

de ortak yarara dönük olarak şekillendirilmiştir. Aşağıdan bir mücadele ile değil, yukarıdan inşa süreci ile gerçekleştirilen Türk vatandaşlığı yukarıdan aşağıya bir dönüştürme projesi olarak tezahür etmektedir. Dolayısıyla, Türkiye modernleşmesi Batı ülkelerindeki gibi bir burjuva sınıfının değil, askeri / bürokratik devlet elitlerinin öncülüğünde gerçekleşmiştir ve demokratik siyasal hayata geçilmesinden sonra da söz konusu elitler devlet hayatında belirleyici rol oynamaya başlamışlardır.

Türk siyasal hayatında var olan gerilimler bürokrasi ve demokrasi arasında bir çatışma olup, bürokratik makam ve kurulların, bir başka deyişle, devlet bürokrasisinin demokratik iktidara vesayet etmesine ilişkindir.

Türkiye'de Batılı-liberal rejimlerden farklı olarak varlığı neredeyse demokratik süreçlerden bağımsız olan bir devlet iktidarının varlığı söz konusu olup, bu devlet iktidarının meşruluk kaynağı da hukuk ve insan haklarından ziyade 'hikmet-i hükümet' düşüncesinde yatmaktadır.[70] Türk siyasal rejiminde demokratik iktidar (Parlamento, Hükümet, Siyasi Partiler) ve devlet iktidarı (Cumhurbaşkanı, silahlı kuvvetler, MGK, YÖK ve başta AYM olmak üzere yüksek yargı) olarak ikili bir iktidar yapısının var olduğunu söyleyen M. Erdoğan'a göre; demokratik iktidarın meşruluğu halka, devlet iktidarınınki ise hikmet-i hükümete / resmî ideolojiye dayanmakla birlikte asıl belirleyici olan demokratik meşruluktan ziyade ideolojik meşruluktur.[71] Dolayısıyla Türk Anayasa Mahkemesinin yargısal aktivist tutum içerisinde almış olduğu kararlar insan hakları ve hukukun üstünlüğünü koruma gayesinden ziyade daha çok mevcut düzenin korunması ve vesayetçi yapının devam etmesini amaçlamaktadır.[72]

Anayasa yargısı ve bilakis bu kapsamda değerlendirilebilecek bir kavram olan yargısal aktivizm yasamaya müdahale ile demokratik karar alma süreçlerini tahrip etmesi bağlamında bir tehdit olarak değerlendirilebilse de, bunun yanında soyut anayasal düzenlemeleri somutlaştırarak bireylere sağlanan anayasal güvencelerin korunması misyonunu da haizdir. Yargısal aktivizm bir tarafta ulus iradesine, bireysel özgürlüklere karşı devletin kutsanması ve öncelenmesiyle karşımıza çıkarken, diğer taraftan da ulus iradesinin kutsanması sonucu ortaya çıkan yasama keyfiliğine karşı bireysel hak ve özgürlüklerin öncelenmesi ile kendini göstermektedir.[73] Nitekim, Türk Anayasa mahkemesi çok kez devlet iktidarını halktan ve onun seçilmiş temsilcilerinden korumak maksadıyla birey haklarına karşı devleti ön plana çıkaran kararlar almıştır. Özbudun'un, Türk Anayasa Mahkemesinin aktivizmini temel hakların genişletilmesi ve güçlendirilmesi yolunda bir aktivizm olmaktan ziyade devletin temel değerlerini ve çıkarlarını korumaya yönelik bir aktivizm olduğu yönündeki görüşleri[74] Türkiye örneğinde daha çok bireysel özgürlüklere karşı devletin kutsandığı bir yargısal aktivizm türü olduğunu ifade etmektedir.

Yine, Özbudun'un anlatımıyla; *"Mahkeme temel ve siyasi haklara ilişkin kararlarında ihtiyatlı ve muhafazakar bir tutum sergilemesine karşılık; üniter, milli ve laik olarak tanımlanabilecek Cumhuriyetin temel değerlerinin korunmasına özel bir önem atfetmiştir"*.[75] Mahkeme, ifade, toplanma, örgütlenme özgürlüğüne; sivil özgürlüklere; siyasi arenaya girmeye çalışan farklı etnik ve İslamî gruptaki insanlar tarafından kurulan siyasal partilere karşı ihtiyatlı ve muhafazakar tavırlarıyla çoğulcu bir demokrasinin önünde ciddi bir engel olarak durmuştur.[76] Mahkeme, kararlarıyla demokratik çoğunlukları ve diğer demokratik siyasi aktörleri kısıtlamak suretiyle demokraside bir hasara sebebiyet vermektedir ve kişisel hak ve özgürlükler gelişememektedir.

StephenHolmes, *'yeni demokrasilerde yasaların anayasa mahkemesince sık sık iptal edilmesinin yasama organının ve demokratik çoğunlukçuluğun meşruluğunu baltalamak suretiyle demokrasinin yerleşmesine zarar vereceğini'* iddia ederek[77] aktivist tutumların gelişmemiş demokrasilerde potansiyel bir tehlike yarattığını söylemektedir. Türkiye'de gerek 1961 Anayasasının gerekse 1982 Anayasasının darbelerle gerçekleşmiş AY özelliği göstermeleri, ordunun askeri müdahaleler yaparak uzun yıllar yönetime müdahil olması, laiklik konusunun her daim tartışma konusu edilmesi, Batı'da yasama ile yürütme ve yargı arasında ki dengenin daha sağlam bir şekil-

[70]Mustafa Erdoğan (2011). Demokrasi, Anayasa Yargısı ve Türkiye Örneği. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl:10. Sayı:20. Güz 2011. s.41.

[71]Erdoğan, a.g.e., s.42.

[72]Öztürk, a.g.e., s.147.

[73]Şafak Bayram (2014). Yargısal Aktivizmin Meşruluğu Sorunsalı. Ankara Strateji Enstitüsü. Erişim, Mayıs 2015: http://www.ankarastrateji.org/haber/yargisal-aktivizmin-mesrulugu-sorunsali-1416/

[74]Özbudun, a.g.e, s.264.

[75]Ibid.

[76]Ceren Belge'den Aktaran Erdoğan, a.g.e., s.43.

de kurulmasına karşılık bu dengenin bizde henüz iyi kurulamaması, halka ve onların temsilcilerine güvenmeyen jakobenlerin kendi kanılarınca yarattığı tehlikeleri engellemek adına halk egemenliğini sınırlandırmaları Türkiye'de demokrasinin tam anlamıyla gelişmediğini göstermektedir.

SONUÇ

Yargısal aktivizm olarak ele alınan kararların temelinde *devlet elitlerinin kendilerini "devletin muhafızı", devletin sürekli menfaatlerinin koruyucusu bir vesayet makamı olarak algılamaları* söz konusudur. Bu bakımdan sorunun köklerinin Anayasa metninin çok ötesinde, Türkiye'nin kendisine özgü siyasal gelişme çizgisinin yarattığı özelliklerde aranması gerektiği savı Türkiye örneğindeki yargısal aktivizm tartışmalarının esasına yönelik bir sorgulama olmalıdır.

Kuruluş süreci itibariyle belirli tehdit algıları oluştuğu ve yıllar geçse ve yönetimler değişse de bürokratik elitin bir şekilde bu algılara tabi olduğu Türkiye'de anayasa yargısının zaten karmaşık olan durumunun daha da karmaşık bir hal aldığı görülmektedir. Bu noktada verdiği kararlarla devlet ideolojisini kollayan Anayasa Mahkemesinin temel misyonu, anayasada var olan ideolojik tercihlerle uyuşmayan yasama organı tasarruflarını denetim altına almak olmuştur ve bu misyonu yerine getirebilmek için AYM, kendisine tanınan sınırları ihmal etmekten imtina etmemektedir.[78]

Türk AYM'nin aktivizmi gerek Türk siyasal hayatının içinde bulunduğu çizgi gerek modernleşme süreci gerekse de Türkiye'nin kendine özgü demokrasisi nedeniyle Özbudun'cu tabirle temel hakların genişletilmesi ve güçlendirilmesi yolunda bir aktivizmi değil, devletin temel değerlerini ve çıkarlarını korumaya yönelik bir aktivizm olagelmiştir.

Bu çalışmada yazarın vurgulamak istediği son husus, *'yargısal aktivizmin tek başına iyi ya da kötü olarak'* ele alınamayacağına ilişkindir. Çünkü, kavram adeta iki uçlu keskin bir bıçağı andırmaktadır. Yargısal aktivizm bir taraftan liberal-siyasi teori ekseninde değerlendirildiğinde siyasal iktidara karşı bireysel özgürlüklerin çok kuvvetli bir güvencesi olabiliyorken, diğer taraftan da hukuki sınırları aşarak demokratik siyaset sahasını gasp edebilmektedir. Bu çerçevede, Türkiye'de AYM'nin yargısal aktivist eylemleri incelendiğinde demokrasiyi zedeleyici yönde tutumlar sergilediği ve kötü uygulamaların örneklerini barındırdığı görülmektedir.

Türkiye örneğinde anayasa yargısı kapsamında karşımıza çıkan bir diğer şey, "anayasanın üstünlüğünün" bireyin devlet karşısında sahip olduğu hak ve özgürlükleri güvence altına alan bir araç olarak görülmesinden ziyade nihai bir amaç olarak görülmesidir. Yani yargısal aklın araçsallaşması (araçla amacın yer değiştirmesi) söz konusu olmaktadır.

Peki o halde yapılması gereken şey nedir? Türkiye benimsenmiş olan hukuk modelinden dolayı Anayasa Mahkemesi gibi bir üst denetim organına mecbur gözükmektedir. Bu bakımdan kısa vadede mahkemenin ilgası gibi bir durumun da gündeme gelme ihtimali söz konusu değildir. Kanımca, hukukun ve demokrasinin temel prensiplerine kalındığı takdirde mahkemenin ortadan kaldırılması gibi bir ihtiyaç da olmayacaktır. Yapılması gereken, doğasındaki karmaşıklığa rağmen, mahkemenin bir yasama organı olmadığı fikrinin yargı ve siyaset çevrelerinde yerleşmesini sağlayacak bir mutabakata varılmasıdır. Bunun için de temel hukuki ve demokratik değerlerin tekrar ele alınmasının ve ilkesel bir başlangıç yapılmasının elzem olduğu anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

ARMAN, Şerife Gül, Yargısal Aktivizm ve Yasama Erkinin Gaspı, Genç Hukukçular Hukuk Okumaları, İstanbul, 2009.

ATAR, Yavuz, Anayasa Mahkemesinin Yeniden Yapılandırılması. İçinde: Yargı Raporu Demokratikleşme Sürecinde Yargı Kurumları, Stratejik Düşünce Enstitüsü, Şubat 2010.

BAYRAM, Şafak Yargısal Aktivizmin Meşruluğu Sorunsalı, Ankara StratejiEnstitüsü, 2014. E.T. Mayıs 2015, http://www.ankarastrateji.org/haber/yargisal-aktivizmin-mesrulugu-sorunsali-1416/

COŞKUN, Vahap, Yargının Çıkmazı: Devlet mi Adalet mi ?,SETA Analiz, Sayı 19, 2010.

ERDOĞAN, Mustafa,Demokrasi, Anayasa Yargısı ve Türkiye Örneği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:10, Sayı:20, Güz 2011.

[77] **Erdoğan**, a.g.e., s.43.

[78] Coşkun, a.g.e., s.17.

ERGÜL, Ozan, Berraklaştırılmayan Bir Kavram: 'Yargısal Aktivizm' , 2013.

GÖZLER, Kemal, Hukukun Genel Teorisine Giriş: Hukuk Normlarının Geçerliliği ve Yorumu Sorunu,US-AYayıncılık, Ankara, 1998. (Teori)

GÖZLER, Kemal, Türk Anayasa Hukuku, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000. (Anayasa)

GÖZLER, Kemal, Anayasa Hukukuna Giriş, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2004. (Giriş)

HAKYEMEZ, Y. Şevki, Hukuk ve Siyaset Ekseninde Anayasa Mahkemesinin Yargısal Aktivizmi ve İnsan Hakları Anlayışı, Yetkin Yayınları, Ankara, 2009.

JONES, Greg, Proper Judicial Activism, Regent University Law Review, Vol: 14, 2002.

KAVANAGH, Alien, Judicial Restraint In The-Pursuit of Justice. Erişim, Nisan 2015, http://www.stafforini.com/jdg/kavanagh.pdf

KORUCU, Serdar, Yargısal Aktivizm Anayasal Sınırların Yargısal Yollarla Belirlenmesi Sorunu, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2014

KOOPMANS, Tim, CourtsandPoliticalInstitutions: A ComparativeView, Cambridge University-Press, 2003

NELSON, William E., Marbury v. Madison: The Originsand Legacy of Judicial Review, University-Press of Kansas, 2000.

ÖZBUDUN, Ergün, Türk Anayasa Hukuku, Yetkin Yayınları, XIII. Baskı, Ankara,2012.

ÖZBUDUN, Ergun Türk Anayasa Mahkemesi'nin Yargısal Aktivizmi ve Siyasal Elitlerin Tepkisi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:62, Sayı:3, 2007.

ÖZTÜRK, Fatih, Karşılaştırmalı Anayasa Yargısında Politik Sorun ve Yargısal Aktivizm Doktrini: Anayasal Yargı Denetimi Gerekli mi?, Beta Basım, İstanbul, 2012.

TAŞIN, Ş. Cankat, 2010 Anayasa Değişikliklerinden Sonra Türk Anayasa Mahkemesinin Yapılanması, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Kasım / Aralık 2011.

Judicial Activismand Judicial Restraint: https://www.boundless.com/political-science/textbooks/boundless-political-science-textbook/the-judiciary-14/judicial-review-and-policy-making-93/judicial-activism-and-judicial-restraint-508-909/

JudicialRestraint". Erişim Nisan 2015, http://ballotpedia.org/Judicial_restraint

TheSupreme Court. LandmarkCases. Marbury v. Madison (1803). Erişim, Nisan 2015: http://www.pbs.org/wnet/supremecourt/democracy/landmark_marbury.html

Marbury-Madison Davası ve Bükülmez Anayasa. Erişim, Nisan 2015: http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=HaberDetay&ArticleID=875878

Universityof Missouri- Kansas City School of Law. Erişim, Nisan 2015: http://law2.umkc.edu/faculty/projects/ftrials/conlaw/marbury.html

http://www.anayasa.gov.tr/Hakkinda/DundenBuguneAnayasaMahkemesi/

http://www.adalet.gov.tr/duyurular/2011/eylul/anayasalar/1961.pdf

http://www.anayasa.gov.tr/Hakkinda/KisaTarihce/

http://www.adalet.gov.tr/duyurular/2011/eylul/anayasalar/1982ilkson.pdf

http://www.anayasa.gen.tr/1876ke.htm

http://www.anayasa.gen.tr/1961ay.htm

https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4445.html

MÜKEMMEL LİDER NASIL OLMALIDIR?

Recep Muhlis Gür*

Bakınız Napolyon, kendisinden başkomutanlık isteyen kardeşine nasıl cevap vermiş:

"Napolyon'un, babaların son doğan oğullarına karşı duyduklarına benzeyen sevgiyle yakınlık duyduğu Jerome adında en küçük bir kardeşi vardı. Bu genç ve sevimli kardeş bir gün İmparator Napolyon'a gelip 'Beni artık başkomutan yap' der.

Napolyon kısa bir müddet durduktan sonra ona:

- Ciddi misin sevgili Jerome? Altı sefere katıldıktan ve altında yarım düzine at vurulduktan sonra bunu bana tekrar sorabilirsin!deyip kendisini yollar."

İşte, başkomutan olmak, Lider olmak böyle bir şey. Öyle, ben de Lider olmalıyım demekle Lider olunmuyor.

Nice yıllar çalışacaksın nice yıllar tecrübe kazanacaksın ki, Lider olasın.

Nice bilgiler edineceksin nice çevrelerde bulunacaksın ki, Lider olasın.

Nice insanlar tanıyacaksın nice olaylar yaşayacaksın ki, Lider olasın.

İdarecilik zor bir meslektir. Esasında zor olan şey bir insanın diğer insanı yönetmesidir. İdare eden de edilen de akıllı yaratıklardır. Her ikisi de değişik zekâ, huy ve karakter yapısına sahiptir. İnsanlarda hükmetme ve üstün olma duygusu kuvvetli bir duygudur. Kimse idare edilen olmayı arzulamaz. Özel hayatta bile herkes diğerlerini idare etmenin peşindedir. Onun için mükemmel Lider olabilmek öyle zannedildiği kadar kolay değildir.

Cumhuriyet dönemimizin ilk yıllarının meşhur valilerinden Hamit Kapancı, yazdığı hatıratında; "İdare çarkının münhasıran/sadece zekâ şiddeti ile ve irade kudretiyle döndürülebileceğine inananlar çok aldanırlar. Her ilim gibi idarenin de kendisine mahsus gavâmızı/incelikleri, zaman ile tecrübe ile tecelli eden özel kuralları vardır" diyor.

Emir nasıl verilir, karar nasıl alınır, otorite nasıl kurulur, idareye nasıl hâkim olunur, insanlar nasıl yönlendirilir, işler nasıl yapılır? Bunların hepsi bilgi ister, tecrübe ister, kapasite ister.

İnsanlara hükmedecek bir insanda evvela akıl lazımdır. Yönetici akıllı olacak ki, çok şeyi anlayabilecek, olayları iyi görebilecek ve aldatılmadan insanlara yön verebilecek; ve böylece yolunda ilerleyebilecek.

En tepede oturmayı arzulayanlar en akıllı olanlardan olmalıdır.

Siz sadece zamanımızın insanlarını mı akıllı zannediyorsunuz? Bakın eski dönemlerde nice akıllı ve zeki insanlar gelmiş geçmiş. Siz kendi katilini aradan günler geçtikten sonra yine kendi elleriyle öldüren adamın hikâyesini duymuş

*Mülkiye Başmüfettişi

muydunuz? İnanmıyorsunuz değil mi? İşte size İran Hükümdarının başından geçen dünyanın yaşanmış ilk ve belki de tek örneği:

"Bir gün İran Kisrası yıldızlara bakarak yorum yapan müneccimlerine fal baktırır. Onlar da 'Katledilmek suretiyle öldürüleceğini' haber verirler. Bunun üzerine, 'Ben de beni öldüreni öldürürüm' diyen Kisra, bir zehir getirtip ilaçla karıştırır ve üzerine de, 'Bu denenmiş bir ilaçtır. Kim bundan şu kadar alırsa, şu kadar kadınla aynı anda ilişki kurabilir' diye yazar. Nihayet aradan bir müddet geçtikten sonra oğlu kendisini öldürür ve başa geçer. Bir gün sarayın özel dolaplarını karıştırırken ilacı bulur ve 'Demek babam cariyelerin işini bununla bitiriyormuş!' diyerek ilacı içer ve ölür. Böylece Kisra, öldükten sonra kendi katilini öldüren ilk insan olarak tarihe geçer."

Sonra idareci bilgili olacaktır. Bilgisiz ve cahil yönetici olmaz, olsa olsa yönetilen olur. Bilgi elde etmek insanın elindedir. Lider olmak isteyen, her zaman öğrenmeye açık olmalıdır.

O halde iyi bir Lider olabilmenin en başta gelen yolu geniş bir bilgi hazinesine sahip olmaktan geçer. Eski dönemlerden beri bugüne kadar başa geçmiş büyük Liderlerin tamamınınakıllı ve bilgili oldukları unutulmamalıdır.

Şu olayı okuyun da bilgisizliğin insanın başına neler getirdiğini görün. Kaynaklarda anlatıldığına göre:

"Zamanın Tarım Bakanlarından biri, kendi seçim bölgesi köylerinden birini ziyaret etmiş, halkı ziraat politikası hakkında aydınlatılıyordu. Giriş olarak makineleşmiş fennî ziraatin faydalarıyla söze başladı:

- Eski usuller iyi netice vermez. Mesela, bu mevsim, şu ağaçtan bir kilo bile armut alacağınızı zannetmem, dedi.

Orada bulunan Cumhuriyet gazetesinin eski Ankara muhabiri Mekki Sait de başını salladı:

- Ben de zannetmem… Bakan sordu:

- Neden?

- Bu ağaç armut ağacı değil de ondan!"

Varlığı olmayan büyük işadamı sayılmazsa; bilgisi olmayan da büyük Lider sayılmaz.

Bilgi güçtür, nüfuzdur, insanı yükselten değerdir.

Elbette ki sonra tecrübe gelir. Tecrübenin okulu yoktur; tecrübenin okulu hayatın kendisidir. Bir Lider için hayatsa işiyle ilgili yaşadığı olaylar, sevinçleri ve hüzünleridir. Tecrübe olmadan yapılan iş aceminin işi demektir. O halde herhangi bir işi en güzel şekilde yapabilmek o konuda uzun süre çalışmış olmayı gerektiriyor.

Siz meraklı maymunun hikâyesini duymuş muydunuz? "Maymunun biri bir ağaca çıkmış, balıkçıların ne yaptıklarına bakıyormuş. Bakmış ki ağları ırmağa atıyorlar, balıklar kendiliklerinden gelip ağlara takılıyor. İşi kolay sanmış; 'Ben de yaparım!' demiş.

Biraz sonra balıkçılar çökütmelerini orada bırakıp kendileri karınlarını doyurmaya gitmişler. Maymun hemen ağaçtan inmiş, balığın nasıl tutulduğunu gördü ya; o da hemen balıkçılığa kalkışmış. Öyledir maymun, insandan ne görse kendi de bir yol dener. Ama ağları bir türlü kullanamamış; suya atmak şöyle dursun, ağlara kendi takılmış, kurtulayım diye çabaladıkça büsbütün dolanmış, boğulacak gibi olmuş. O zaman içinden:

- Oh olsun bana!' demiş, balıkçılığı öğrenmeden ne demeye balık tutmaya kalkarım!"

İşte böyle, bir işi öğrenmeden yapmaya kalkışmak hüsranla sonuçlanır. İdarecilik de böyledir. Yeteri kadar yetişmeden yüksek makama oturan insan işleri eline yüzüne bulaştırır. Kendi emrindeki tecrübeli ve kurnaz elemanların ağlarına dolanıverir.

Önce yetişeceksin pişeceksin sonra oturmaya teşebbüs edeceksin. Buna "Fırın kapağı gibi pişmek" denir.

Yetişmeden yüksek makama oturmaya heveslenen o kadar çok insan var ki…

Zira;

İşbaşına gelmek, söz sahibi olmak, adam yerine konulmak; itibar demektir, şeref demektir.

Başköşeye oturtulmak, insanlara emir vermek, beyler hanımefendiler sınıfına girmek; kıymet demektir, menfaat demektir.

Yükselinen yerde zararlardan emin olmak, menfaate kapı açmak, ona buna hava atmak; gurur demektir, zevk demektir.

Bütün bunları kim istemez? Makam isteyen mecnun gibidir, kördür. Şahin bakışlarıyla gördüğü tek şey koltuktur.

Makam hırsı, anlayışı, idraki öldürür de gözleri dört döndürür.

Beceriksiz budalalar adam sırasına geçmeye bayılırlar.

"Sürü geriye döndürülürse uyuz keçi öncü olur" der bir atasözümüz. Yüksek makamlara getirilen yönetici eğer işleri çekip çevirecek derecede akıllı ve tecrübeli değilse her ne kadar iyi niyetle çalışarak faydalı olmak istese de idareye zarar verir. Zira yüksek memuriyetlerde akıl ve tecrübe olmadığı zaman iyi niyetle yapılan gayret yeterli olmaz.

Akıl gerekli, bilgi de gerekli ama ne kadar zeki ve ne kadar bilgili olursa olsun hiçbir mevkide amirlik yapmamış bir insanın tecrübe birikiminin değeri sıfıra yakındır. Çünkü insan yönetme sanatında tecrübenin ağırlığı tahmin edilenden çok fazladır.

Tecrübe ikinci akıldır.

Makam yükseldikçe lazım olacak tecrübenin oranı artar. Alt makamlar daha az tecrübe gerektirebilir. Tepe noktada yani Liderlik konumundaki makamlarda, tecrübenin ağırlığı yüzde seksenden fazladır. Yeterli akıl, bilgi ve diğerleri yüzde yirminin içinde kalır.

Yaşanan tecrübeler akıl binasının kolonlarıdır.

Goethe, "Acı çekerek çok şey öğreniyorum" diyor. Ne kadar güzel söylemiş. Hepimiz için de öyle değil mi?

Akıllı olan tecrübelerden ibret alır.

İşlenmemiş odundan baston; ezilmemiş adamdan başkan olmaz.

Çalışkan milletlerden olan Almanlar, "Hiçbir işin ustası, gökten zembille inmemiştir" diyorlar. Devlet işleri öyle dışardan göründüğü gibi kolay değildir. Devlet adamlığı vasfına erişebilmek; uzun müddet devlet hizmetinde bulunmak ve devlet işlerinin sırlarına vâkıf olmakla mümkündür. Görmeden, tatbik etmeden, "Ben olsam şöyle yapardım, böyle yapardım" demekle hemen yapılıvereceğini zannetmek saflıktır. Devlette yüksek bir makama gelebilmek; ancak devletin her türlü iç ve dış siyasetine vâkıf olmak, yıllarca önemli işler içinde bulunmak ve tecrübeli devlet adamları ile birlikte çalışmış olmakla mümkündür. Kısa zamanda tepeye oturmak için çabalayanlar tecrübenin ne işe yaradığını bilmeyenlerdir.

Ateşin kadehe şekil verdiği gibi, tecrübeler de ham beyinleri işe yarar hâle getirir.

Bakan görür, okuyan öğrenir, yaşayan anlar.

Tecrübeyi koltukta öğrenirsin.

Tatbik etmeden görüş sahibi olmak, anlamadan bilmeden konuşmak insanlara kolay gelir. Bazıları oturur başka kurumların işlerinin bozukluğundan, o işin nasıl yapılması gerektiğinden türlü izahlar getirerek dem vurur. Hâlbuki kendi işinin aslını esasını bilmez, bildiğini zannettiği için de öğrenmek için hiçbir çaba sarfetmez. İşlerini de kulaktan dolma bilgiyle kara düzen yürütür gider.

Çiçero ne güzel söylemiş; "En büyük devletler, gençler tarafından yıkıma sürüklenmiş, ihtiyarlar tarafından da kurtarılmış ve kalkındırılmıştır."

İyi bir idareci olmak için, idare çarkının içinde yuvarlanmak, onun kolay tarafları ile birlikte bütün zorluklarını bizzat yaşamak icabeder. Bakmayan görmez, tatmayan bilmez, yaşamayan anlamaz.

Tecrübesiz insanın işlerinde göstereceği çalışma arzusu, gayret ve heyecanı neticesiz kalmaya mahkûmdur. Bilgisi görgüsü sınırlı insan başarılı olamaz.

Acemi çaylağın bakıp göremediğini, eski kurt gözü kapalı görür.

Keder gör, dert içinde kıvran, feleğin çemberinden geç ki adam olasın; insanı tanı, dünyayı gör, idarenin içinde yuvarlan ki Lider olasın.

Evet, mükemmelliği arayan Liderde akıl olacak, bilgi olacak, tecrübe olacak dedik. Bunların yanında karakter de olmalıdır diyoruz. Neden? Zira karakter kabiliyetin ayrılmaz bir parçasıdır. Düzgün karakterli bir Liderde belli başlı vasıfların bulunması gerekir.

26 sene araştırdıktan sonra kitap haline getirdiğim ve Truva Yayınlarından piyasaya çıkmış olan "Liderin Kitabı" isimli eserimde , yukarıda anlattığımız akıl, bilgi ve tecrübenin dışındamükemmel bir Liderde bulunması gereken 14 vasfı şöyle sıralamışım;

Basiret, cesaret, azim ve sebat, çalışkanlık, doğru sözlü, dürüst ve güvenilir olmak, sözde durmak ve vefalı olmak, şefkat ve merhamet, yumuşaklık ve ağırbaşlılık, düşünceli, tedbirli ve ihtiyatlı olmak, sabır ve tahammül, cömertlik, alçakgönüllülük, iyi niyetli olmak, namuslu olmak.

Bir idarecide bulunması gereken bu vasıflar sevk ve idareye doğrudan doğruya tesir ederler. İyi huy ve karakter özelliklerinin olmaması veya zayıf olması onlar için bir başarısızlık sebebidir.

Buna karşılık bir idarecide asla bulunmaması gereken vasıflar da vardır. Bunlar da altı tanedir:

Kindarlık, inatçılık, kıskançlık, aşırı hırslı ol-

mak, makam hastalığı, ortama göre fikir değiştirmek ve ikiyüzlülük.

Bir idarecide kötü vasıfların bulunması da sevk ve idareye olumsuz yansır ve idarecinin başarısız olmasına sebep olur.

Lider, toplum karşısında canlı bir örnektir. Yaşayışı, hareketi, söz ve davranışları olgun ve dengeli olmalıdır. Zira halk Lideri takip eder. Onun kusursuz olmasını ister. Onu inceler, tartar; güzel işler yaptığını görürse takdir eder, destekler, hatasını görürse derhal tenkit eder. Güzel bir ahlak, mükemmel bir şahsiyet toplumu yönlendirmenin birinci yoludur.

Konfüçyüs diyor ki; "Kendi güzel ahlakıyla hükümet eden kimse kutup yıldızına benzer ki bütün yıldızlar onun çevresinde döner, fakat o, yerinde sabit kalır."

İnsan, zekâ ve bilgisiyle idarecilik yaptığını zanneder.Hâlbuki huy ve karakterin idareye yansıması vardır.

O hâlde idare için ahlak ve karakter en lüzumlu ve vazgeçilmez bir kuraldır.

Hayvanlar âleminden şu hikâyeyi okuyun da ibret alın:

"Hayvanlar toplanmışlar, kendilerine bir kral seçmek istemişler. Deve ile Fil, boylarını, kuvvetlerini öne sürerek ötekilerden üstün olduklarını söylemiş, kendileri kral olmak istemişler. Ama maymun kalkıp; 'Onlar kral olamaz, demiş. Deve öfke nedir bilmez, kötülere kızıp da cezalandırmaz ki! File gelince, o da domuz yavrusundan korkar; ya bir domuz yavrusu gelip de bize saldırırsa ne olur bizim hâlimiz?"

İşte böyle küçük bir sebep bile insanın büyük yerlere gelmesine engel olur.

Esasen karakter liyakatin içinde gizlidir. Sevk ve idare sanatında karakterin idareye tesiri yüzde elliden fazladır. Başka bir ifadeyle, liyakat dediğimiz şeyin içinde karakterin oranı her hâlükârda daha fazla olur.

İnsanları yönlendirmenin, saygı ve otorite kurmanın yolu, kendini kabul ettirmek ve kalpleri kazanmaktan geçer. Bunun en başta gelen yolu ise iyi bir karaktere sahip olmaktır.

Mükemmel şahsiyet Liderin vakarını ve heybetini artırır. Güzel ahlakın, namuslu ve şerefli hareketin ruhları büyüleyen bir sihri, gözleri ve kalpleri etkileyen bir görüntüsü vardır.

Peygamberler başta olmak üzere İskender, Sezar, Attila, Fatih, Napolyon, Atatürk gibi bütün deha sahibi Liderler, kendi benliklerini aşarak büyümüşler, mükemmel şahsiyetleri ve fikirleriyle büyük halk kitlelerini etkilemeyi ve onlara hükmetmeyi bilmişlerdir.

Üç özellik vardır ki bir Lideri yüceltir: Verdiği sözleri yerine getirmek, desteğini gördüğü kimselere vefa borcunu ödemek ve namuslu hareket.

İdarede görünen vasıtalar; akıl, bilgi, tecrübe, görünmeyen ise karakterdir.

Bir Liderin hakiki üstünlüğü; karakterinin güzelliği ve zekâsını iyi kullanabilmesiyle ölçülür.

Her Lider kendi karakterinin yansıdığı bir otorite kurar.

Otoritenin görünmeyen yüzü amirin efendiliğinde saklıdır.

Bir insandaki mükemmel şahsiyet, kabiliyet ve başarıya öncülük eder.

Eskiler ne güzel de söylemişler;

"İnsanın değeri ve büyüklüğü ilminde ve edebindedir,

Malında, mülkünde, unvanında ve nesebinde değil."

Atatürk'ün silah arkadaşlarından Ali Fuat Cebesoy diyor ki;

"Biz Kurtuluş Savaşını beş bekâr arkadaş başlattık. Eğer Atatürk başa geçmese idi, hiçbirimiz bu işi götüremezdik. Çünkü, hiçbirimiz diğerinin liderliğini, kumandanlığını kabul edecek karakterde kişiler değildik. Ancak Atatürk'ün üstün kudret ve kuvveti, cesareti, mertliği ve dürüstlüğü hepimizi bir araya getirmiş ve bir arada tutmuştur."

Davud oğlu Süleyman Peygamber'in kitabında şöyle bir söz olduğu söylenir;

"Nefsini yenen, tek başına ülkeler fethedenden daha güçlüdür!"

Ve Hazreti Muhammed'in şu sözü konuya noktayı koyuyor;

"Kuvvetli insan, kendi kendini yenen insandır."

Evet, devam ediyoruz ve diyoruz ki; akıllı, bilgili, tecrübeli ve mükemmel karakterli Lider ayrıca idare vasıtalarını da kullanmasını iyi bilmelidir. Nedir onlar? Karar verme, emir verme, ceza ve ödül verme, zamanın kullanılması, nutuk iradedilmesi, toplantı yapılması ve istişare edilmesi,

*Liderin Kitabı: Recep Muhlis Gür, Truva Yayınları / İstanbul - 2014

O halde Lider olacak kişi tek kelimeyle liyakatli olmalıdır. Kabiliyetsizlik veâcizlik işleri orta yerde bırakır. Lider kabiliyetli olacak ki insanlara yön verebilecek, işleri çekip çevirebilecek ve hedeflerine ulaşabilecek.

Yukarıda saydığımız vasıfları en üst seviyede taşıyan kişi ayrıca ileriyi görmede basiretli, işleri çekip çevirmede maharetli, fikir üretmede Aristo gibi olan, dirayetli, iş bitirici, kurnaz, yaş itibariyle olgun ve halkla kaynaşabilen bir yapıda olmalıdır.

Liderlikte liyakatli olmak, idarenin vazgeçilmez kesin kurallarındandır.

Bu husus bize "Lider anadan mı doğar yoksa sonradan mı olur?" tartışmasını akla getiriyor.

İdarecilik mesleğiyle ilgilenenlerin çoğu bilir, bu meslekte "İdarenin kitabı yoktur" diye bir söz söylenir. Bu sahada fikir yürütenler bunu, idareciliğin sadece doğuştan gelen kabiliyet ve tecrübeyle elde edilen bir özellik olduğunu belirtmek için söylerler. Çoğunluğun bu görüşüne karşılık bazıları da bunun aksini iddia ederler; "İdarenin kitabı niye olmasın ki?" "Liderlik öğretilebilir ve öğrenilebilir" derler.

Bu konu idareciliğin en başta gelen felsefi tartışma konularından biridir.Her ne kadar "Liderler anadan doğar" diyenler çoğunluğu teşkil etse de, bana göre de "idarecilik mesleği" veya "Liderlik Sanatı" da diğer meslek ve sanatlar gibi öğretilebilir ve öğrenilebilir.

Nasıl ki, ressamlık, müzisyenlik birer sanat dalıdır ve insanlar bu konuda yetiştiriliyorlar; Liderlik sanatında da öyle, istendiğinde insanlar usta çırak ilişkisi şeklinde bile yetiştirilebilirler. Liderlik sanatının diğer sanatlardan farkı şu noktadadır ki, onun elle tutulamayan gözle görülemeyen bir yapısı vardır. Ve bunun dışında daha da önemlisi:

İdarecilik aynı zamanda bir ilimdir; ve bu da diğer sosyal ilimler gibi sonu olmayan bir ilimdir.

O halde, doğuştan kabiliyetli olsa bile Liderler için de eğitim faydalı bir husustur.

Esasen herhangi bir sahada kabiliyeti olan insana eğitim verilirse ona üç türlü fayda sağlanmış olur: Birincisi, kabiliyeti keşfedilir. İkincisi, daha erken gelişme sağlar. Ve üçüncüsü de, aldığı eğitim onu her hâlükârda diğerlerine göre daha mükemmel yapacaktır.

İşte, Liderlik sanatı da aynen böyledir. Bu konuda okumak ve eğitim almak neresinden bakılırsa bakılsın insanı geliştirir ve yetiştirir.

Hatta öyle ki, benim incelemelerime göre, dahi dediğimiz Liderlerin çoğu, Liderlik öğreten kitap okumamışlardır ama onların tamamı okul hayatlarından başlayıp ölümlerine kadar kitabı ellerinden bırakmamışlardır. Ve okudukları kitaplardan neyi almaları gerekiyorsa onu almışlardır.

O halde, doğuştan var olan kabiliyetin eğitimle ve uygulamayla geliştirilmesi, cilalanması gerekiyor ki daha mükemmel hale gelsin.

Bir işin aslına, temeline vâkıf olmak için; uzun süre o işin içinde bulunmak, işleri işlemleri incelemek, tatbik etmek, onun bütün inceliklerini ve sırlarını öğrenmek gerekmez mi?

İdarî siyasetin gereklerini yapabilmek ve doğru ve mantıklı sonuçlara ulaşabilmek için; geniş bilgi hazinesine sahip olmak gerekmez mi?

Yüksek makamları layıkıyla yürütebilmek için; idarecilik konusunda bilgi edinmek, devlet kademelerinde uzunca müddet çalışmak, merkez ve taşra teşkilatında hizmet etmek, halkın istek ve beklentileri ile devlet işlerinin ve yönetimin sırlarına vâkıf olmak gerekmez mi?

Tabii ki mesleğe yeni başlayan insan bunları bilemez. İşte, genç idarecilerin yapacakları şey bir an önce mesleklerinin sırlarını, inceliklerini büyüklerinden dinleyerek veya okuyarak öğrenmektir. Yoksa her şeyi tecrübe ederek öğrenmeye kalkarlarsa, zor ve kötü durumlarda yarışın dışında kalabilirler.

O halde diyoruz ki, Lider olmak isteyen, daima okumalı ve öğrenmelidir. Bu arada iyi Lider olmanın yollarını öğrenmeyi de ihmal etmemelidir.

Tarihte isim yapmış dahi devlet adamlarının en başta gelen özelliklerinden biri merak ve araştırma timsali olmalarıdır. Kendileri için gerekli her konu üzerinde düşünen, araştıran bu insanlar, gerçeği yakalamada ve ortaya çıkarmada emsallerinden daima üstün olmuşlardır. İşte onların bu özellikleri biz idarecilere ışık tutan en büyük meşale olmalıdır.

"Lider anadan doğar" derler ama kendini yetiştirmekle ve talihin yardımıyla Lider olur.

O halde sonuç şudur: Önce kabiliyet olacak, sonra eğitim alınacak, yetişilecek ve kazanılan tecrübelerle mükemmele ulaşılacak.

Burada bir hususu hatırlatmak istiyorum. Naçizaneben başta tarih kitapları, Liderlerin hayat hikâyeleri ve hatırat olmak üzere 900 kitabı inceleyerek yazdığım "Liderin Kitabı"nda, diğer

konuların yanında Zamanı Kullanma, Karar Verme ve İstişare Etme konularının inceliklerini ara başlıklar altında yazdığım gibi, kitabın sonunda da "İdare Sanatının İncelikleri" bölümünde idarenin yüzlerce inceliklerinden ve sırlarından bahsettim.

Şimdi bu konuyu,kitabımın "İdare Sanatının İncelikleri" bölümünün bir kısmını buraya alarak bitirmek istiyorum:

Ey Lider olmak isteyen arkadaş!

Önce şunu bilmeni isterim ki, bu idarecilik denen şey çok arzu edilen bir iş olmakla beraber, onun çok büyük zorlukları vardır. Büyük adam olmak, insanlara hükmetmek zevk veren bir şey gibi görünse de bunun yanında idareciliğin meşakkatlerini yaşamak da insana sıkıntı ve ıstırap kaynağı olur.

Başa geçtiğin zaman milletinin hayat ve memadı sana bağlı olacak, verdiğin her kararla insanların mukadderatını etkileyeceksin… Sevileceksin, sayılacaksın, itibar göreceksin… Eserlerinle gururlanacak, başarılarınla şanlar, şerefler kazanacaksın… Alacağın tebrikler ve alkışlarla şöhretin tadını çıkaracaksın… Ve yürekleri vatan ve insan sevgisi ile dopdolu insanların muhabbeti sana doğru yükselecek…

Fakat ne yazık ki, bu yüksek mevkiler, makam saltanatları aynı zamanda senin için acı ve tatlı duyguları yaşatan şanlı bir esaretten başka bir şey olmayacak. Makamda kaldığın müddetçe büyüklüğünün bunaltıcı yükünü taşıyacaksın. İnsanların mutluluğu ve huzuru için kendi saadet ve sağlığını bir kenara atacaksın… Ve insanların derdiyle uğraşmaktansa bir köşeye çekilip sade bir vatandaş gibi yaşamanın hasretini çekeceksin…

Sonra bu işi yürütmek dışardan insana kolay gibi görünse de onun çeşit çeşit zorlukları vardır. Sana makam verildiği zaman bu işi ne güzel yapacağını, her şeyi hemen halledivereceğini iddia ediyorsun. Fakat işin hakikati hiç de öyle değildir.

Böyle düşünenlere soruyorum:

Siz, yüksek makamların bin bir türlü mevzuatı olduğunu, onları hakkıyla öğrenmeden iş görmenin ne kadar zor olduğunu bilmez misiniz? Öyleyken, Lider olmanın kolay olduğunu nasıl söylersiniz?

Siz, insanların tabiatında kıskançlık ve kalleşlik olduğunu, onlara güvenip de iş görmenin ne kadar zor olduğunu bilmez misiniz? Öyleyken, Lider olmanın kolay olduğunu nasıl söylersiniz?

Siz, bir tavuğu kesmenin bile ustalık istediğini, denemeden, tecrübe kazanmadan iş görmenin ne kadar zor olduğunu bilmez misiniz? Öyleyken, Lider olmanın kolay olduğunu nasıl söylersiniz?

Siz, idareciliğin fevkalade akıl ve irade kuvveti istediğini, çeşit çeşit insanlara söz geçirip iş görmenin ne kadar zor olduğunu bilmez misiniz? Öyleyken, Lider olmanın kolay olduğunu nasıl söylersiniz?

Siz, vatandaşların isteklerinin bitmeyeceğini, herkesi memnun ederek iş görmenin ne kadar zor olduğunu bilmez misiniz? Öyleyken, Lider olmanın kolay olduğunu nasıl söylersiniz?

Liderlik makamına oturup da layığıyla iş görenlere ne mutlu.

Bakın, Amerikan Devlet Başkanlarından Lincoln için neler anlatılıyor:

Başkanlığa ilk seçilişinde Washington'a gitmeden önce avukat ortağına şöyle diyordu, 'İlerideki işleri düşündükçe tüylerim ürperiyor.' Ve Başkanlık makamında uzun bir süre bulunduktan sonra özel kalem müdürü onunla ilgili şunları söyler;

'Onun tahammül ettiği iş, düşünce, mesuliyet, zihin yorgunluğu ve ruh ıstırabını kelimelerle anlatabilmek imkânsızdır. Bitmez tükenmez işlerden o hâle gelmişti ki, endişeden yüzü solmuş, üzüntü ve düşünceden çizgi çizgi olmuştu. Üzüntü Onu saban gibi sürmüş, fırtına gibi sarmış, hava gibi yıpratmıştı."

Bu da, Osmanlı'nın son döneminin çalışkan Sadrazamlarından Mehmet Ferit Paşa için anlatılanlar:

"Osmanlı Devleti'nde çeşit çeşit olaylar, karışıklıklar ve isyanların yaşandığı günlerde Sadrazamlık makamında oturan Ferit Paşa, sonu gelmeyen meselelerden, çetrefilli işlerin taarruzundan öyle sıkılmış, öyle bunalmış olacak ki;

'Rıhtımdaki sırık hamallarına imreniyorum' diyordu."

Bir de şu anlattıklarımı okuyun:

Ahmet Vefik Paşa Bursa'da Vali iken kendisine vali, mutasarrıf ve kaymakamların hangi vasıflar içinde saygıya layık ve devleti tam anlamıyla temsil edebilecekleri sorulmuş. Aynı zamanda dilbilgisi üstadı olan Vali Paşa şu cevabı vermiş:

"Birçok 'M' harfli meziyetleri olması şart.

Bunların bir kaçını sayalım" demiş ve "M" harfiyle başlayan 25 kelime sıralamış. Ben de lügati açtım yeniden inceledim ve gördüm ki idareciye vasıf olabilecek sadece "M" harfiyle başlayan tamı tamına 160 kelime var. Bunlardan 50 tanesini yazıyorum:

Maharetli, mağrur, makbul, makul, marifetli, mazbut, mert, merhametli, metin, mucit, muhakkik, murakıp, muteber, mutedil, muttali, muvaffak, muzaffer, müşfik, mücahit, müessir, münevver, mümtaz, mümeyyiz, mail/hevesli, müfekkir/düşünen, mu'tezim/azmeden, mutlif/affedici, muvakkit/zamanı tayin edebilen, müceddid/yenileyici, müdebbir/tedbirli, müeyyit/kuvvetlendiren, müfarık/ayırabilen, muhip/heybetli, mükrim/ikram eden, mültefit/iltifat eden, meşhum/cesur, mıntik/hatip, mihriban/şefkatli, mikdam/çok çabalayan, minnetşinas/iyilik bilen, muakıp/cezalandıran, mualli/yükselten, muhap/korkulan, mukaddir/takdir eden, mukdim/çalışkan, musib/isabet eden, mustabir/sabreden, mutua/itaat eden, müfhim/yıldıran, müsaif/iş bitiren…

İşte böyle, mükemmel bir idareci olabilmenin zorluğunu şimdi anlayabildiniz mi? Sadece "M" harfiyle başlayan vasıf 160'ı bulursa bunun A'sı B'si gibi 28 harfini de sayarsanız varın ilerisini siz düşünün.

İnsan idaresi kadar güç bir şey yoktur. Makine cansız bir alettir, onu istediğin gibi kullanabilirsin. Ondan sana ne itiraz gelir, ne kalleşlik ne de hainlik... Hayvan idaresi de hemen hemen öyledir. Onlar da ne döneklikten anlar ne hainlik ederler. Ara sıra inatları tutarsa da dürter kamçılar, bağırır çağırır hem hırsını alırsın hem yola getirirsin. Dolayısıyla insanoğlu akıl gücüyle hayvanları istediği gibi yönetmeye muktedirdir. Ama insan idaresi öyle mi? Zor olan şey insanların idaresidir.Çünkü kimse güdülen olmayı istemez.

Üstün olmanın, emreden olmanın ve bu şekilde güç ve iktidar sahibi olmanın cazibesi çok büyüktür. Tepede oturmak, güç ve imtiyaz sahibi olmak düşmanlıkları davet eder. Bu sebeple insanlar tepelerinde olana karşı gizli bir kıskançlık duygusu taşırlar. Emir almak, idare edilen olmak, ona buna saygı göstermek insanlara zor gelir. İşte idare edenin zorluğu burada başlar. İnsanlardan görülen itirazlar, nankörlükler, kahredici vefasızlıklar, kalleşlik ve ihanetler başta bulunanın ruh kimyasını bozar.

Bir Lider, amaç ve hayallerine ulaşmada, kalbinde taşıdığı başarma arzusu ve beşeri mutlulukla, karşılıklı etkileşimler sonucu yaşadığı hayal kırıklıkları, yılgınlık ve ümitsizlik arasında ruhî mücadele verir.

İdare eden olmak daha zevklidir; ama idare edilen olmaktan daha zordur. İdareciliğin arzu edilmesinin sebebi, hükmetme duygusunun verdiği hazzın zorlukların sıkıntısını ortadan kaldırmasındandır.

Amaçları gerçekleştirebilmek için insanları yönlendirmek zannedildiği kadar kolay değildir. Bin bir türlü zorluğa göğüs germek, dengeleri gözetmek ve bu arada işleri yürütmek, yaradılıştan gelen kabiliyet ve sonradan kazanılmış fevkalade maharete bağlıdır.

Bir devleti idare etmek çok çeşitli zorluklarla mücadele etmeyi gerektirir. Birtakım genel kurallara dayanarak devlet idaresinin yürütüleceğini zannetmek safça bir düşünüş tarzıdır. Bir devlet idaresinde, emrindeki insanları idare etmenin zorluğu yanında idareye öyle tesir eden iç ve dış unsurlar vardır ki bunların her birini hesaba katmadan işleri yürütmek mümkün değildir. Bu hâlde bir Lider, değişik yönden esen fırtınaların tam ortasında ve aynı zamanda bir yer sarsıntısının üzerinde duran bir adam gibidir. Her yönden gelen düşmanlık oklarına karşı gelebilmek, dengeleri bozmadan ayakta durabilmek ve bu arada mesafe alabilmek, normal bir beşerin fevkalade üstünde bir akıl, bir kabiliyet ve dayanma gücü ister.

Sevk ve idare bir ilimdir ama onun okulu yoktur. Onun okulu mesleğin kendisidir. Onun ilmini bir berber çırağı gibi kese kese, bir demirci çırağı gibi döve döve öğrenirsin; sonra yetişir, usta olursun.

Hükmetme ve büyük olma arzusunun şiddeti insanlara idareciliğin zorluğunu düşündürmez. Onlar hemen tepeye oturuvermekle ne güzel idare edeceklerini düşünürler. İnsanlar mesela kara kuşağı beline sarmakla usta bir judocu olunamayacağını yahut boks eldivenlerini giymekle usta bir boksör olunamayacağını bilirler de en tepedeki koltuğa oturuvermekle hemen idareci olunamayacağını düşünemezler.

İlmî sevk ve idarenin genel ilkesi şu temel esasa dayanır: İnsan, imkân, zaman ve mekândan en iyi şekilde istifade etmek.

Bir idarecinin sevk ve idare esnasında takip edeceği usül ne çok sert olmalı ne de lüzumun-

dan fazla gevşek. Başka deyişle, tam sert askerî idare ile gevşek sivil idarenin ortası bir durum... Ancak bu, cetvelle çizilerek ayırılmış bir orta değildir. Duruma göre bazen sertleşen bazen yumuşayan bir idare tarzıdır. Yani zaman zaman askerî disipline zaman zaman da sivil gevşekliğe kayan bir idare.

Tam sert idarede sonuca çabuk gidilir ama fikir üretimi ve teşebbüs gücü zayıflar. Bu usülde emir komuta zinciri ilişkisi ile işler daha çabuk biter. Ve bu tam amirin istediği gibi bir sonuçtur. Fakat onda maiyetin katkısı yoktur. Bilhassa ürün alınacak işlerde bu usül işe yaramaz.

Gevşek sivil idarede ise ne çabuk sonuca gidilir ne doğru dürüst sonuç alınır. O hâlde hikmet, insanların fikirlerinden ve kabiliyetlerinden daha çok istifadeyi sağlayacak olan yerine göre sertleşen fakat yerine göre yumuşayan tatlı sert bir idare tarzını benimsemededir.

Sevk ve idare tekniğinde uygulanacak en doğru yol; yönlendirmeyi, insan için bir küçümseme, bir kötüleme yahut bir zorbalık vasıtası yapmaktan ziyade, işleri yürütmeyi, pratik ve işe yarar sonuçlar elde etmeyi temin eden bir makine hâline getirmektir.

Emrindekileri ne tamamen korkut, ne tamamen memnun tut. Sadece korkutursan kızgınlıkla üzerine sıçrar; sadece memnun edersen gülerek tepene çıkar. Astın üstüne bağlılığı ortaya yakın olmak üzere korku ile memnuniyet arasında gidip gelmelidir.

Emrindekiler sana, ne korkusuzca bağlansınlar ne körü körüne saygıyla… Korkuyla karışık saygı en idealidir.

İdarecilikte mesele, emrindekileri kırmadan, küstürmeden iş üretebilmektedir.

İyi bir Lider, yönetilenler arasındaki anlaşmazlıkları giderir, değişik dengeleri bir arada tutar ve gerektiğinde sert tedbirlerle ahengi korumaya çalışır. O, birbirine hasım grupları da, kıskançlıkla işlere engel çıkaranları da yola getirmesini bilir. Her türlü idare vasıtalarını kullanarak bir dozer gibi yol açan öncü olur.

Zamanımızın insanları daha bilgili değil daha bilgiçtir. Kimse aklının erip ermediğine, bilgisinin yetip yetmediğine bakmaz her şeyi bildiğini zanneder. Bir idarecinin böyle insan malzemesine emir komuta etmesi eskisinden çok daha zordur; onları ikna etmek, iş yaptırabilmek büyük bir maharet ve bir o kadar da sabır ister.

Çalışanların kabiliyetlerini keşfetmedikçe, milletin ruhunu çözmedikçe, insanları yönlendirmek ve uygulanabilir kararlar almak mümkün değildir.

Hiyerarşik topluluklarda sevk ve idarenin inceliği; güçlü bir merkezi yönetimin yanında, her kademenin yetkilerini amaçlar doğrultusunda kendi sınırlarına kadar uygulayabilme kabiliyetleri, iyi bir koordinasyonla birbirleriyle yardımlaşmaları ve bütün bunları kuvvetli bir inançla takip ettikleri manevi otoritenin önderliği ışığında başarılı bir şekilde uygulayabilmelerinde saklıdır.

Bir teşkilatın kumanda merkezi, o teşkilatın beynidir; Liderin taşıdığı beyin çalışanların beyni olmalıdır.

Lider hem önden çeken hem arkadan iten lokomotife benzer; yerine göre çeken olur yerine göre iten.

Her Lider kendine uygun sistemi kurar. Sistem akıl, bilgi, tecrübe ve karakterin karışımından meydana gelir. Bunlardan karakterin payı diğerlerinden fazladır.

İdari işlerde hiçbir şey tam olmaz. Bu, insanların ve imkânların zayıflıklarından kaynaklanır. Mükemmel denilen işlerde bile bir noksanlık bulunur. Önemli olan mükemmele yaklaşmaya çalışmaktır. O hâlde eldeki insanları ve imkânları zorlayarak mükemmele ulaşmaya çalışmaktan başka çare yoktur.

İş üretmede, çalışma ve faaliyet işin ana gövdesini oluşturur. Planlama, emir verme, toplantı gibi diğer bütün unsurlar yemeğin katkı maddeleri gibidir. Nasıl ki yan yana duran katkı maddelerini bir ölçü içinde karıştırıp pişirmek lazım gelirse bir faaliyetin sonuca ulaştırılabilmesi için de idarenin vasıtalarını bir ölçü içinde kullanmak gerekir.

Çalışanları mutlu ve üretken hâle getirmek için yapacağın şey, onları birbirlerine kaynaştırarak ve işlerini sevmelerini sağlayarak her türlü maddi ve manevi ihtiyaçlarını gidermek, önlerini açmak ve örnek davranışlarla yol göstermek olmalıdır.

Sınırsız iktidarın dizginlerini sıkıca ele almak, şiddetli bir otorite kurmak ve itaatleri güçlendirmek; iyi bir hafıza, sarsılmaz bir irade gücü ve mükemmel bir dirayetle sağlam durmak, çabuk hüküm vermek ve kelimenin tam anlamıyla çalışkan bir ruhun azim ve kararlılığıyla emirlere boyun eğdirmeye bağlıdır.

Emrindekiler üzerinde öyle otorite kurmalısın

ve öyle güçlü olmalısın ki, hiçbir kimse itaatsizliğe ve isyana kalkışmaya cesaret edemesin.

Bir Liderin hareketlerinin her parçası ve yaptığı işlerin her biri onun otoritesini inşa eder. Bu durumda bağırıp çağırarak otorite kurmaya ihtiyaç kalmaz.

Otorite kurmada, karakterin payı yüzde seksenden fazladır.

Çalıştığın yerde otoriteni sağlam kur, idari istikrarı sağla, kargaşa enkazının altında kalma.

Bir devleti idare etmek öyle kolay değildir. Dışı seni yakar içi beni misali bu işin bin bir türlü zorluğu vardır; mevzuatın çokluğu ve anlaşılması güç karışıklığı, insanlara iş yaptırabilmenin zorluğu, imkânların yeterli olmayışı, insanların bitmeyen istekleri, kimseyi memnun edememenin üzüntüsü, dengeyi tutturabilmenin sıkıntısı, tenkit ve iftira oklarının acısı, felaketlerin kahredici ıstırabı… Bütün bunlar senin önünde bir heyulâ gibi durur.

Bir insan topluluğuna Liderlik yapabilmek, yüce hedefler peşinde koşabilmek ve halkın maddi ve manevi seviyesini yükseltebilmek; sağlam bir irade gücüne, taşkın bir şevkle çalışmaya ve üstün bir sevk ve idare kabiliyetinin varlığına bağlıdır.

Bir Lider sevk ve idare esnasında, personeline ne çok yakın ne çok uzak durmalıdır; ipleri elinden kaçırmayacak kadar uzaklık fakat yüz göz olmayacak kadar yakınlık iyidir.

İnsanları ikna etmek, kendi düşüncemize çekmek bir sanattır ki buna inandırma sanatı diyebiliriz.

Emir alanlar başlarında bulunandan üç şey isterler: Anlayış, imkân ve yol gösterme.

İdare çarkını iyi döndürmek; toplantı, ceza, ödül gibi bütün idare vasıtalarının yerinde ve zamanında kullanılmasına bağlıdır.

İdare sanatında, işleri döküp saçarak değil derleyip toplayarak, kalpleri kırarak değil kazanarak yürümek önemlidir.

Emredende olması gereken ikna kabiliyeti, ki siz buna kandırma sanatı da diyebilirsiniz, insanların düşünce zaaflarından istifade ile fikirlerini çelmeye yarar.

Önce insanlara ve onların fikirlerine saygı duyacaksın, sonra kabiliyetlerine karşı taşıyacağın büyük bir itimatla onlardan görev bekleyeceksin.

Gerçek Lider, insan ve toplum ruhunu avucunun içi gibi bilir.

Çalışanların, başlarında bulunan Liderin çalışkanlığının ve ahlakî özelliklerinin asgari şartlarını taşımadıkları bir yerde hiçbir iş üretilemez.

Her ne kadar Liderin önemi çok büyükse de başarı hiçbir zaman bir tek kişinin eseri sayılamaz. Netice itibariyle başarılar teşkilat üyelerinin birlikte gayret ve çalışmalarının bir sonucudur.

İdarede "Şurada şunu yap, burada bunu yap" şeklinde genel kurallar her zaman işlemez. Her işin çözümü, zamanın ve şartların getirdiği durumlara bağlıdır.

Sadece idarenin genel kurallarına uyarak sevk ve idare edebilmek mümkün değildir diyoruz. Zira her olay her durum mutlak surette birbirinden farklıdır. O hâlde her durum ve şartta en iyisini yapabilmek kuralların çok ötesinde incelikle düşünülmüş kararlara bağlıdır.

İdarede olaylar genellikle birbirleriyle bağlantılıdır ve peşi peşine cereyan eder. İyi bir sevk ve idare kabiliyetine sahip Lider, devam edip giden olaylara seyirci kalmaz. Gerektiği yer ve zamanda gerektiği şekilde müdahale ederek olayları istediği yöne çevirir. Olayların arkasından giden Lider olamaz; olsa olsa maiyet olur. Gerçekte, olayların peşinden sürüklenip giden idare etmiyor; idare ediliyordur.

Olaylara geniş gözlükle bak fakat harekete geçtiğinde tam kalbinden dal.

Taşrada cereyan eden olaylar merkezde olanların gözünde olduğundan fazla büyütülür.

Olayların sadece görünen sebeplerine bakıp işe girişen yanılır.

İdarede hiçbir olay deprem gibi aniden olmaz; anlayan için onun gelişinin belirtileri vardır. Dikkatli bir Lider daima uyanık olur ve yaklaşmakta olan belirtilerden rüzgârın arkasından yağmurun geleceğini bilmek gibi nasıl bir olayın meydana geleceğini anlar ve ona göre tedbirini alır.

Ele geçirmeyi düşündüğün hedefe doğru her safhayı hesaplı adımlarla yürürken, genel gelişmelerden yön verme imkânın olanlara çeşitli müdahalelerle, olmayanlardan istifade etmeye çalışarak istediğin sonuca ulaşabilirsin.

İstediğini gerçekleştirebilmek; olayların evveliyatını bilmek ve sonuçlarının nereye varacağını tahmin edip ona göre icraatta bulunmakla mümkündür.

Uzak geleceği tahmin eden, yakın geleceği

iradesiyle şekillendiren bir Lider, hedefine emin adımlarla ilerler.

Maksadına, duruma göre bazen büyük bir çabukluk, bazen büyük bir yavaşlıkla adım adım ilerle. Her şeyden önce, giriştiğin işlerde şaşmaz bir bütünlük, anlaşılmaz bir sır ve hedef olmayan bir hareket tarzını benimse. Rakiplerini öyle kıstır ki, onlar artık durumu öğrendiklerinde iş işten geçmiş olsun.

Kalkmasını bilirsen, tökezleyerek de yol alabilirsin.

Aklın ve gerçeğin kılavuzluğunda yürü.

Bahanelere sarılmadan başarıyı ara. Bulacaksın!

İlerlemek istiyorsan kendine bir örnek seç; ama yapacağın şey onu taklit etmek değil kendi kabiliyetinle onun başarılarına erişemeye çalışmaktan ibarettir.

Maharetinin esrarlı ışıklarıyla süsleyerek yürüdüğün yolda, vücuda getirdiğin eserlerin göz kamaştırıcı parlaklığında ve gölgede bıraktığın rakiplerinin kıskançlık bakışları altında halkına güzel bir gelecek sağlayabilmişsen ne mutlu sana.

İçinde bulunduğun şartları değerlendirmede ormanda tek başına yaşama savaşı veren adam gibi ol, karşılaştığın engelleri bertaraf etmede, kayaları kaldıran, binaları deviren herkül gibi ol.

Bazen öyle durumlarla karşılaşırsın ki, vereceğin her karar mutlaka hatalı olacaktır. Böyle durumlarda yapılacak en doğru şey, son ana kadar beklemek ve bunlardan en az hatalı olan kararı vermektir.

Kendi amacını kavramada göstereceğin kesinlik, planlarını gerçekleştirmedeki kabiliyetin, uygulamadaki ağzı sıkılığın ve hareketlerindeki çabukluğun seni hedefine ulaştıracaktır.

Son amaca doğru ilerleyişte tali başarısızlıklar olabilir. Böyle durumlar olağan sayılmalıdır. Zira her iş tamı tamına planlandığı gibi olmaz. Bunlar insanın azmini kırmamalı, kararlılık ve sabırla yola devam edilmelidir.

Bazen asıl hedefe ulaşmada da başarısız olabilirsiniz. Böyle durumlarda ilk yapılacak şey öfke ve küfür değil, doğru dürüst geri çekilme olmalıdır. Kişi metin olmalı, kendisine olan saygısını muhafaza etmeli, çalışanlara da aynı duyguları aşılayarak dağınıklığı ve düzensizliği önlemelidir.

Sonra sen her giriştiğin mücadeleden galibiyetle çıkacağını zannetme. Yaptığın her işte kaybetme ihtimalin daima vardır. Sen ne kadar en doğruyu yapmaya çalışsan da bazen zorunluluk duyguları hâkim olur; zaafının kalbinde uyandırdığı endişeler ve seni sürükleyen alınyazısının gölgesi altında talihin döndüğünü ve en kahredici mağlubiyetin seni gelip bulduğunu görürsün.

Bazen zaman ve olayların ezici, bunaltıcı ağırlığı bir kâbus gibi ruhuna çöker… Zarar göreceğin, içinden çıkamayacağın endişesi bir kurt gibi kemirir içini; gecenin karanlığında yolunu kaybetmiş bir çöl yolcusu gibi hissedersin kendini… O zaman yapacağın tek şey, ne olursa olsun deyip doğru bildiğini yapmaktır.

İşler kördüğüm olduğu zaman… Felaketler üst üste geldiği zaman… Sıkıntıdan başın döndüğü zaman… O günün dehşetini sen bilir misin? O gün kendini kaybedenlerin vay hâline!

Çaresizlik içinde kıvrandığın zaman… Kimseden yardım görmediğin zaman… Allah'ım nedir bu başıma gelen? diye feryat ettiğin zaman… O günün dehşetini sen bilir misin? O gün kendini kaybedenlerin vay hâline!

İşte o gün önce Yüce Allah'a dua et. Sonra tahammül kudretini güçlendir. Bugünlerin de geçeceğini düşün, iradene sahip ol, kendini toparla ve sağlıklı karar vermeye bak.

Zorlukların girdabında çaresizlik içinde kıvrandığında… Ümitsizlik, bir karabulut gibi çöktüğünde… Ve tahammül kudretinin bittiğinde... Yüce Allah'ın sana yardım ettiğini ve talihinin döndüğünü göreceksin.

Başına gelen felaketlerin ezici ve bunaltıcı yükü altında çok şey düşünmek ve acele karar vermek zorunda kalırsın. Baskı altında kalan aklın hatalı sonuçlara kayar. Olayların ıstıraplı akıbetlerine göğüs gerebilecek kadar kuvvetli bir iradeye sahip olmadıkça böyle durumlardan seni ancak zeki ve tecrübeli yardımcıların kurtarabilir.

Şartlar değişip zor durumlara düştüğünüz anlar olabilir. Böyle zamanlarda kendinizi küçük görüp acziyet içine düşmeyin. İradenizi kullanın, içinizde yanan ateşi körükleyin, sonra şu üç şeyi yapın: Sabredin, sabredin, sabredin.

Bütün teşebbüslerinde demir iradenle olayların kemirici etkilerini bertaraf etmeyi, kudretli şahsiyetinle insanlara boyun eğdirmeyi ve meydana getirdiğin eserlerin büyüleyici ışıltıları altında kitleleri peşinden sürüklemeyi bil.

Nasıl ki kaptanlığın mahareti gemiyi fırtınada kullanmaktaysa, idareciliğin mahareti de, en zor ve en dehşetli anlarda isabetli kararlarla sahile çıkmaktadır.

Fevkalade başarılar ancak; aynı gayeyi, aynı ruhu taşıyan birbirleriyle kaynaşmış fertlerin, kabiliyetli bir Liderin deha ışıkları altında ortaya koyacakları gayretli çalışmalarla elde edilir.

Gerçekçi bir hayal gücünün, derinlemesine bir düşüncenin, ince bir hesaplamanın ve uzak bir görüşün ilhamıyla danışarak görüşerek verilmiş akıllıca bir karar; azim, sebat ve inanç yüklü; tedbirli, ihtiyatlı ve cesaret dolu bir icraata dönüşür ve de sabır, fedakârlık ve çalışmanın teriyle birleşirse eşi görülmedik eserler ortaya çıkar.

Hedeflerinin daha yukarısına çıkmak isteyenler arzulu ve kararlı olmak zorundadırlar. Geleceği zihninde tekrar tekrar düşünenler hedeflerinin daha üstüne çıktıklarını görürler.

İdarede, bir hedef tayin etmek, onun peşini bırakmamak, o hedefin peşinden koştukça yeni ufuklarla ve bunların umulmadık gelişmeleriyle karşılaşmak ve bunların ruhu besleyen, hızlandıran kudreti ile yeni hedeflere doğru yol almak mutlaka başarı getirir.

Ey Efsane Lider!

Hiç durma yürü, yüksek ideallerin ışığında yürü… Başarılar ve sevinç veren neticeler seni bekliyor.

Doğruluğun ve dürüstlüğün sana kuvvet versin; çalışkanlığın ve cesaretinle yürü…

Azmin sana hız versin, sebatın seni yolundan döndürmesin; dayanıklılığın ve sabrınla yürü…

Aklın sana yol göstersin, sezgin deha ufukları açsın; bilgin ve tecrübenle yürü…

Şefkat ve merhametin herkese huzur versin; vakarın ve mütevaziliğinle yürü…

Adaleti ve insafı elden bırakma; efendiliğinle yürü… Kararlılığınla yürü… Demir iradenle yürü…

Halkına ve sana göz aydınlıkları ve mutluluklar olsun.

Başkalarının duygu ve düşüncelerini hissedebilme ve ortamı doğru koklayabilme, başarıya giden yolda atılacak adımların ışığıdır.

Başarısızlıkta herkesin bildiği şeyleri öğrenirsin; ama başarıda az insanın bildiğini…

İdarede durumlara ve şartlara uymayı bileceksin, zaman zaman şaşırtıcı fakat daima hesaplı adımlarla esnekliği de elden bırakmadan yolunda yürüyeceksin.

Uzak görüşlü bir Lider olayların sonunu düşünür, tahminlerinin ışığında verdiği kararlarını uygulamaya koyar ve cesur ve kararlı adımlarla yolunda ilerler.

Durmadan değişen şartların ortasında ilerleyebilmek, muhtemel dengeleri iyi hesaplamak ve ona göre manivela tedbirler almakla mümkündür.

Başarı yolculuğu karakterden başlar, bilgi sokaklarından ve tecrübe duraklarından geçerek hedefe varır.

Her kaptan ufuklara kadar görür, ama basiret sahibi kaptan ufukların da ötesini, dâhi ise daha da ötesini…

Kararlarında adil, davranışlarında salim ol; haddi aşmaktan kaçın, fuzuli şeylerden uzaklaş; insanlarla iyi geçin, emin adımlarla yürü, hedefinle kucaklaş.

Güçlü bir karakter, sağlam bir irade ve yüksek değerler ışığında takip edilen bir yol, geleceğin zaferler vadeden nişaneleridir.

Aşkın ve tutkunun, azmin ve hırsın körüğüyle ateşlenmiş bir çalışmanın önünde hiçbir engel duramaz.

Hedefine, ölçülü hareket, ustalık ve kesin kararlar sayesinde ulaşabilirsin.

Sarsılmaz bir azim, güçlü bir gayretle, hedefine sefer eyle.

Talih başarı doğurmaz. Başarı ancak mükemmeli araştıran, bu uğurda kendini yoran, aydın ve cevval kafalara nasip olan bir talihtir!

Bir Lider nüfuz alanını daima genişletmelidir; genişletilmeyen nüfuz alanı rakiplerin nüfuz alanı ile doldurulur.

Kudretli olmak bir imtiyazdır; ama o kudreti yerinde ve faydalı şekilde kullanırsan.

Bilgi seni şüpheden, tecrübe yanlış işlere girmekten, sabırlı olmak da başarısızlıktan kurtarır.

Nasıl ki, iyi bir antrenöre sahip olmayan takım şampiyon olamaz, iyi bir komutan olmadan da savaş kazanılmazsa, iyi bir Lider olmadan da başarı kazanılmaz.

Eğer rekabet ve iddiacılık fikri, kazanma ve başarma arzusuyla ateşlenmiş azimle, kuvvet-

li fakat kontrollü ihtiras hâline dönüşürse ve bu gayret talihin engellerine çarpmadan doğru yolda gidebiliyorsa o insan dünyada istediği her şeyi elde edebilir.

Şiddetli arzu azmi kamçılar, azmin yükselişi cesaret, sebat gibi duyguları harekete geçirir ve böylece hedefine doğru koşarsın.

Zafer tahammülün ucundadır.

Zorlan, zorlan, biraz daha zorlan; yapacaksın.

Dene, bir daha dene, olmazsa geri çekil bir daha dene, yine olmazsa yine geri çekil bir daha dene, sonra da olduruncaya kadar dene.

Sevk ve idare esnasında her an bir karar vermek durumunda olan Liderler, alacakları her kararın yeterli bilgisine sahip olamadıklarından ara sıra yanlış kararlar verirler. Böyle durumlarda konuyu daha iyi bilen yardımcıların fikirleri bize ışık tutmalıdır.

Bir iktidar sahası, fertlerin ve grupların bir çatışma yeridir. Liderin başarısı dengeleri bozmadan çatışan unsurları istediği yöne götürmekte gizlidir.

Harpte nasıl ki araziden ve hava şartlarından istifade önemliyse rekabette de zaman ve zeminden istifade etmeyi bilmelidir.

Önce işi benimseyip arzu duymalı, sonra samimi duygularla dört elle sarılmalı.

Her konuyu araştır, analiz yapmada ustalığını kullan, en iyi hareketi tayin et ve maharetinin sihirli gücüyle engelleri aşmayı bil.

Hazırlığını tam yap, uygun zamanı kolla, fırsatı görür görmez bütün imkânlarınla harekete geç.

Her işini en iyi şekilde, en ince ayrıntısıyla ve bütün kabiliyetinle yap.

Verilen vazifeyi mükemmel yap, zamanında bitir; takdir görürsen ne âlâ, görmezsen iftihar et.

Azminin ve iradenin kuvvetiyle uyku bilmeyen tazılar gibi çalış, hayatta mutluluğu gelecek nesillerin saadet ve refahı için bırakacağın eserlerinde ara.

Adaletli ve isabetli kararların sana olan sevgiyi artıracak, haksız ve dengesiz kararların ise düşmanlarını çoğaltacak.

Bir devletin ve milletin, saadet ve selametinde yahut talihsizlik ve felaketinde en büyük pay başta bulunanlara aittir.

Bir müessesenin batışı da yükselişi de başında bulunanların eseridir.

İnanç, intizam ve bitmeyen heyecan, sabırla birleşince mükemmel işler ortaya çıkar.

Bir meslekte başarılı olmanın sırrı, o işi en ince ayrıntılarına kadar bilmekte ve bu bilgiyi uygulayabilme kabiliyetinde gizlidir.

Günümüzün en büyük eksikliği dinlemesini bilmeyişimizdedir. Dinlemeyen anlamaz, anlamayan kendi bildiğini yapar; kendi bildiğini yapan da çoğu zaman yanlış yapar.

Niyet, başlama, sevgi, bir görevin başarıyla bitirileceğinin göstergeleridir.

Bir insanın görüşü yaşadığı her olayla şekil alır; yaşlanmış kurtlarınki abideyi andırır.

İnsanları ikna edebilmek… Ah! İnsanları ikna edebilmek… İdarecilikte zorluğun başlangıcıdır.

Bir kapı kapanır, diğeri açılır. Her yokuşun bir inişi vardır. Her işin bir zor tarafı, her zorluğun da bir çözümü vardır.

Şan ve şöhretin, zafer ve kahramanlığın en yücesini; ezilmişliğin ve kahroluşun, yıkılışın ve hezimetin en rezilini yaşamadıkça pişemezsin.

Yükseliş de düşüş de bizim için imtihandır.

Son anda zekâna ve bileğine güven, zira seni senden başka kurtaran olmaz.

Zafer, kazanamayacağını zannettiğin anın bir adım ötesindedir.

Zaferin sarhoş eden gururu zapdedilmesi güç bir benlik doğurur. Onu yenebilmek ya benzer başarıları çok yaşamış olmakla ya da çok kuvvetli manevi terbiye almış olmakla mümkündür.

Kötü olayların sonunu görebilmek kurtuluş, iyi olayların sonunu görebilmek zaferdir.

Ey idareci Arkadaş!

Zor durumlara düştüğünde ümitsizliğini, acziyetini ve öfkeni, ona buna kusur yüklemeden kuvvetli bir azme döndürebiliyor musun?

Projektörlerinle daha geniş mesafeyi aydınlatarak, karanlık duygulara ışık, dağınık düşüncelere rehber, susamış ruhlara ümit olabiliyor musun?

Tilkinin kurnazlığı ile yılanın sinsiliğini, aslanın parçalayıcılığı ile filin gücünü, kartalın bakışıyla çitanın hızını nefsinde birleştirebiliyor musun?

Enerjikliği ve süratliliği, incelik ve ihtiyatlılıkla ruhunda meczedip uygulayabiliyor musun?

Sana kıskançlık tafraları atanlara "Adam sen de" diyebiliyor musun?

Kinini, öfkeni beyninin derinliklerinde yok edebiliyor musun?

İşte o zaman sen Lider olursun! İşte o zaman ben sana Lider derim!

İnsanları hikmetli sözlerle, güzel öğütlerle yola getirmeye çalış, yanlışı göster, doğruya götür.

Liderde bulunan irade kuvveti, itaati; kültür zenginliği, saygıyı artırır.

Halk çoğunluğunun aklına ve mantığına hitap eden Lider, akıllı ve mantıklı düşünen az sayıda insanı ikna eder. Ama duygulara hitap edenin ikna edeceği insan sayısı çok daha fazla olur.

Harekete geçirmede maddi menfaat, çoğu zaman manevi duygulardan üstün olmuştur.

Harekete geçirmede menfaate hitap, kalbe hitapla at başı gider. Fakat her şeye rağmen menfaat duygusu öndedir. Zira menfaat, kalbe hitabeden duygusal etkilerin içinde de gizlidir.

İnsanları harekete geçirmede şuuraltına hitap akla hitaptan daha etkilidir. Ancak hitabedilen şuuraltı kalp ve ruhla irtibatlı olmalıdır.

İnsanları harekete geçirmede menfaat, koyuna tutulan ot gibidir; korku ise arkadan iten sopa…

İnsana etki edebilmenin yolu kalbe hitapla; kalbe etki edebilmenin yolu keseye hitapla olur!

Kalplere giden yol ceplerden geçer.

İnsanları ikna etmenin yolu önce onları dinlemek, fikirlerini tasdik etmek ve övmekten geçer.

Emrindekilerin anlayabileceği dille kalplerine ve ruhlarına hitabedersen, onların vücudu canlanır, cesaretleri artar ve kalpleri hizmet aşkıyla dolar.

Emrindeki insanları, şahsi bilginin, zekânın ve isabetli görüşlerinin kuvvetiyle kendine bağlamayı bil.

Bir insanın ikna olup olmadığını daha sonraki söz ve tavırlarından anlarsın.

Kendinizi yönetirken aklınızdan istifade edin; başkalarını yönetirken onların kalplerinden istifade edin.

İdare gönül işidir; gönüllere hitabediniz.

Emreden konumda olması sebebiyle Liderin söz ve hareketleri itaat edenler üzerinde manyetik bir tesir yapar.

İnsanları sevk ve idarede 14 silahın; örnek olma, yol gösterme, moral verme, sevgi, nasihat, emir, ikna, ikaz, teşvik, telkin, tehdit, öfke, ödül ve cezadır.

Sevk ve idare, iş yaptırabilme sanatıdır.

İdareciliğinde, öyle işler yapmalısın, öyle başarılı olmalısın ve öyle bir hava oluşturmalısın ki, ne kimse sana karşı gelmeye cesaret edebilsin ve ne seni şikâyet edebilmeye…

Bilgisi, idrak gücü ve ikna kabiliyeti olmayan bir insan Lider olmaya layık değildir.

Kötü ruhlu ve şerli insanların çok olduğu bir yerde amirlik yapmak zorunda kalan bir Lider, vahşi hayvanların içine düşmüş adama benzer. O ancak, sirk terbiyecisi kadar maharetli olacak ki onları hizaya getirebilsin.

İyi ve güzel davranışların iyilere de kötülere de olumlu tesir etsin ve üstün bilginle eşsiz zekânın ışıltıları altında meydana getirdiğin eserlerin de seni takip edenlere ilham kaynağı olsun.

Bir Lider kendine özgü hâl ve tavırlarıyla kendi karizmasını oluşturur; ve mükemmelleşen karizmasından birlikte çalışanlar da payını alır.

Büyük düşünen Liderler, emrindekilerin yükselmesinden memnun olurlar ve bunun ülkeye yapılan bir hizmet olduğunu bilirler.

Lider emrindekilerin sadece amiri değil aynı zamanda onların aklı, gönlü, vicdanı, işlere ve olaylara bakışı hatta hayat anlayışıdır.

Gören göz ol, koruyan kollayan ana ol, eğiten yetiştiren öğretmen ol; yol gösteren baba ol, öğüt veren hikmetli söz söyleyen dede ol; öne düşen elinden tutan ağabey ol, yardımlaşan bölüşen kardeş ol; ve iyi günde kötü günde vefalı bir arkadaş ol.

Mükemmel Lider, özel hayatında düzenli, halkla ilişkilerinde babacan, çalışma arkadaşlarıyla ciddi ve mesafeli, sevk ve idarede ise mahir olandır.

İyi bir Lider olabilmenin en başta gelen sırrı, insan ve toplum psikolojisini çok iyi anlayabilmekte gizlidir.

Liderlerin en iyisi, işlerinde de sözlerinde de en mükemmel olanıdır.

Karakterin hamuruyla yoğrulmuş zekâ, bilgi ve tecrübe, bir idareciyi Lider yapar.

En mükemmel Lider, en güzel karakter özellikleriyle bezenmiş akıllı, bilgili ve tecrübeli olandır.

Liderlik akılla olur, bilgiyle olur, tecrübeyle olur ve karakterle tamam olur.

Aklın ve mantığın ışığında gerçeği görebilen bakışlar, vakarlı bir eda ile ihtişamlı hitap tarzı ve yapıcı üretici faaliyetler üstün Liderlerin özelliklerindendir.

En mükemmel Lider robotu yap deseler; kafasına akıl, bilgi ve tecrübe, karakterine de cesaret, doğruluk, azim, sabır gibi bütün iyi huyları koyarsın. Bu arada bir eline şeker bir eline de sopa vermeyi unutmamak lazım tabii. Ancak bunlar görünen değil arkada saklanan sopa ve şeker olmalı.

En mükemmel idare adamında bulunması gereken vasıflar: Yüksek bir muhakeme, aklı başında bir ihtiras, bükülmez bir irade, emsalsiz bir idare kudreti, çalışanların gönlüne hâkim olma kabiliyeti, halkını memnun etme sanatı, rakiplerini yenme melekesi ve adalet ve insaf ölçülerine candan bağlılıktır.

Bir kurumun, amacından haberi olmayan, her işe girişen fakat hiçbir işte gayesine erişemeyen, ileriyi görmekten âciz, azim ve sebat fakiri, bilgisiz, görgüsüz ve kelimenin tam anlamıyla beceriksiz kimseler tarafından yönetilmesi kadar kötü bir şey yoktur.

İşte Liderin üç düsturu: Yaşayışta ahlak, görevde liyakat, kararda adalet.

Doğruluk, dürüstlük ve iyi niyet bir Lideri güvenilir yapar. Güvenilir olmak güçlü bağlılıklara yol açar, bu ise sevk ve idarede iş yaptırabilmenin yegâne yoludur.

İdarede, emrindekilere güven telkin edemeyen Lider yalnız kalır; yalnız kalan insan manevi boşluğa düşer. Manevi boşluk bir Lider için daimi ıstırap kaynağıdır.

Aşırı güven suistimale yol açar. Güvensizlik ise bağları koparır. Ast üst ilişkisi bu ikisinin ortasındadır. Ancak bu orta nokta sabit değildir. İlişkilerin durumuna göre, ortaya yakın olmak üzere güvenle güvensizlik arasında gidip gelir.

Fazla güvenme aldatılırsın; fakat güvensiz de olma iş yapamazsın. O hâlde hakikat, orta çizgisi olmayan bu ikisi arasındadır.

Çalıştığı yerde inanılırlığını kaybeden bir Liderin yapacağı en hayırlı iş o görevi terk etmektir.

Alışkanlıklar ve sorumluluktan çekinme duygusu, büyük işler başarmaya en büyük iki engeldir.

Bir idarecinin karakteri idareye şekil verir. Zamanla yaşanılan olaylar ve tecrübeler de onun karakterine şekil verir.

Acemi idarecilerin en çok yaptıkları hata, bir yanlışın üzerine aşırı gidip bulundukları yerde dengeleri bozmalarıdır.

Bir işe girişmeden önce tefekkür et; kazançlarından önce engelleri hesap et.

Akıl ve mantık; yanında muhabbet ve sevgi, şüphesiz seni başarıya götürecektir.

Çarpışmanın çoğu cesaret ve yiğitliğe bağlıdır; orada hilenin yeri azdır. Ama kaçmak tamamen hile ile olur.

Başarı ancak, en ufak noktaları bile ihmal etmeden hazırlanan, yorucu tecrübelerin ilhamıyla yürüyen ve hiç durmadan çalışıp gayret gösterenlere güler.

Galibiyet, senin ne isteyip ne yapabileceğinle, rakibinin ne isteyip ne yapabileceğinin iyi bilinmesine bağlıdır.

Amaç, senin yapmak istediğini gerçekleştirmek ve rakibinin yapmak istediğini bozmaktır. O hâlde galibiyete, senin ne isteyip ne yapabileceğinle rakibinin ne isteyip ne yapabileceğinin doğru hesaplanması ve bu konuda düşünülmüş kurnazca taktiklerle ulaşılır.

Rakibin planını doğru tahmin etmek, mücadelenin yarı yarıya kazanılması demektir.

Karşılaşmada başarının sırrı; rakibin planını doğru tahmin etmek ve ona göre çizdiğin planı gizleyip öyle sahaya çıkmakta yatar.

Hile ve ataklık birlikte iyi iş görür.

Yenilmeden yenemezsin.

Eksiksiz bir düşünüş, amansız ve kararlı hareket, yaman bir vuruş…

Kaleyi gücünle yıkamıyorsan işin içine hile kat.

Kaleye bekçi kaleci; geriye, bekçi savunmacı; ortaya top taşıyan, destek olan topçu; ileriye, burçlara gülle atan, top yağdıran kahraman. Her mevkie layık bir adam, vesselam!

Haydi gençler! Hasmın kalesine, hücum!.. Hırs, heyecan, sarsılmaz enerjiyle saldır!.. Kasırgalarla es, şimşekler gibi çak, yıldırımlar gibi düş!.. Hortum ol, sil süpür, aman verme!.. Bela yüklü ejderhalar gibi kükre!.. Yak! Yık! Toplarınla del!

Tilkinin kurnazlığıyla hareket et fakat arslanlar gibi saldır, sonra sırtlanlar gibi parçala!.. Ve sahan yıldırımlarla dolu bir fırtına kadar korkunç olsun.

Dengeli, tedbirli bir ruh, çılgınca bir cüretle birleşecek ve kılıçlar şakırdayacak, akıllar çarpışacak.

Öyle azmet, öyle çalış ve öyle ol ki,
zaferlerle şanlarla şereflerle koş!.. Bir rüzgâr sayfası gibi es!.. Çığır açan eserlerinle buğulu bir dünya gibi görün… Ve yazılmamış destanlara gir.

Cesaretin hamuruyla yoğrulmuş hile ve ataklık birlikte olursa kimse baş edemez.

Mümkünü yenmeye alışmış güçlü bir iradenin önüne geçebilecek hiçbir kuvvet olamaz.

Mükemmel bir karakter, üretici bir ruh ve göz kamaştıran eserler, kalitenin göstergeleridir.

Rakiplerin hatalarını kollayıp onların üzerine git; ama tam hazırlıkla git, mutlaka kazanırsın.

Hazırlığını eksiksiz yap, her şeyi hesapla ve verdiğin kararı yıldırım hızıyla uygula; zafer senin olacaktır.

Stratejik hedefler, şaşırtma taktiği ve topyekûn vuruş, savaşın ana kuralıdır.

Savaş, tartışmayla değil, cesaret ve itaatle kazanılır.

İstişareye, aklı başında; savaşa, aklı gözünde adam lazım.

Başarıyı, üstün zekânın derinliklerinde, geleceği gören adamlarının fikirlerinde ve sıkılmış yumruğunun sesinde ara.

Zaaflarını bil, gücünü tanı öyle hücum et.

Koca öküzle, kurnaz tilkiyi beraber kullan.

Öküz gözü ile bak, ama kartal gibi gör.

Düşmanını küçük görme aldanırsın, büyük de görme çekinirsin, gerçek ağırlığını bilerek hareket etmek en doğrusudur.

Zemine göre hareket etmeyenin ayağı kayar; zamana göre hareket etmeyen de zamanın tokadını yer.

Savaşta işe yarayan hile rekabette zarar getirebilir.

Rekabette bir defa hile yaparsın bu da anlaşılınca sahtekâr durumuna düşersin. Rekabette hile olmaz, fırsatın değerlendirilmesi vardır.

Siyasi rekabette, olaylara yön vermek önemlidir; olaylara yön veren vasıtaların başında söz gelir.

Büyük sözler, zekâ ürünü laflar eserlerin peşinden gelirse bir anlam ifade eder; yoksa söz cümbüşünden öteye gidemez.

İyice anlamadıktan sonra bir işin içine dalma. Önce anlayıp anlamadığının farkına var. Sonra ne yapılması gerektiğine karar ver.

Sonra pişman olmamak için, kime sormak lazım gelirse ona sor.

Bir işten zararlı çıkmak, diğer bir işte daha tedbirli olmaya; bir işte başarılı olmak da diğer bir işte daha iyi yapmaya sebep olur.

Vukuf noksanlığı gayenin görülmesini engeller; derin vukufiyet ise gayeyi bütün yönleriyle ortaya çıkarır.

Doğru bir idarenin şaşmaz ölçüsünü; önce kendi vicdanının derinliklerinde, sonra en hâlisane duygularla verdiğin kararlarında ve uğruna hizmet verdiğin halkının mutluluğunda ara.

Liderin vazifesi; milletin korunması, huzur ve refahının sağlanması ve ileri götürülmesi için en zor durumlarda bile hiç tereddüt göstermeden gereken tedbirleri almaktır.

Devralınmış yıkık bir müessese, her türlü imkândan mahrumiyet, etrafını çepeçevre sarmış hasımlar ve bir de emrinde kabiliyetleri körelmiş, yılgın ve tembel bir sürü insan kalabalığı… İşte Liderlik böyle bir ortamda başarı kazanmaktır… İşte zoru başarmak budur!

İnsanlara değer veren asil ruhlu altın adam, halkının uğradığı felaketleri ruhunun derinliklerinde hisseder ve onları çözmek için olağanüstü gayret sarfeder; yol gösteren, nasihat veren bir rehber olur ve gece gündüz demeden çalışıp çabalayarak onları korur.

Kendini bütün varlığınla gelecek nesillerin huzur ve refahı için çalışmaya ada, örnek davranışlarınla insanlara rehber olmaya çalış, böylece ümidin de boşa çıkmaz.

Azim ve iradenin güç veren enerjisiyle seneler boyunca adım adım yürüdüğün yolda, bataklıklara saplanmamaya, uçurumlara düşmemeye çalış; günlerin getirdiği o acı ve ıstıraplı anlarında sebat ve mukavemetinin kuvvetiyle huzurlu yolu ara; düştüğünde cesaretini kaybetme sabır göster, ayağa kalkmaya çalış; hiçbir şekilde ümidini kaybetme, daima Yüce Allah'a güven; her işinde

doğruluktan ayrılma ve samimiyetle gayret göster. Saadete ve başarıya ancak böyle ulaşırsın.

Halkına daima adaletle davran. İnsanlar hakkında iyi düşünceler besle, kimseyi üzmemeye çalış. Onlardan da hakkaniyet iste. Şunu iyi bil ki, devlet adamı olabilmede vatandaş memnuniyeti esastır. Zamanını boşa geçirme, işlerine önem ver. Çalışırken geceni gündüzüne kat. Mutluluğu kendine, eziyeti halkına ayıranlardan olma. Saadet ve sevinci halkının mutluluğunda ara.

Vazife uğruna yapacağın fedakârlıklar sana şükran ve sadakat olarak geri dönecektir.

Kanunlar ihtiyaçtan doğar. Meşru zorunluluklar kanunları deler. Her işin kendine göre bir zor tarafı; her zorluğun çözümünün kendine göre bir inceliği vardır. Her insanın da kendine göre bir kabiliyeti vardır.

Kanun güce uygunsa kanundur; ters düşerse kütüphaneyi süsleyen kitap olur.

Hadiselerin sert esen rüzgârı kanun duvarlarını deler.

Kanunlar birer araçtır; esas olan ihtiyaçtır.

Her işini en iyi şekilde, en ince ayrıntısıyla ve içine sinecek şekilde yapmayı şiar edin.

İnce fikirli ol; doğruyu daha çabuk yakalarsın.

Konuşmak ruha gıda, dinlemek akla…

Konuşmak dimağ için ihtiyaç, bağırmak sinirler için…

Kendi düşmanlarını böl, düşmanının düşmanlarını birleştir.

Yerinde takdir, yerinde ceza; yerinde kılıç, yerinde zekâ.

Zor durumda kalan kurnazlığıyla kurtulur.

Hırs, dehanın gıdasıdır.

Her işin kendine göre gidişi; her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır.

İşlerini gör azar azar, sonra değmesin nazar; beceriklisi yapar, aptalı gelir bozar.

Bugün emir alan yarın emir verir; bunu bilen, amirine saygı gösterir.

Zafer elde ettiğinde gururunu kır; zor duruma düştüğünde ümidini güçlendir.

Galibiyete tırnak tutturmakla ulaşılır; tırnak tutturamazsan başını kaşı!

Kaptan fırtınada belli olur; pilot uçağı indirirken, idareci zor zamanda…

Çatal kazık yere çakılmaz; dengesiz insanla iş yapılmaz.

Aklınla gör; yüreğinle güt.

Güç, gönül, güven ver; güt, geliştir, gururlan.

Kızma, kırma, küstürme; öv, öğret, ödüllendir.

Ne kıran ezen tiran ol, ne korkan bezen koyun…

Disiplin, yarı yarıya tembeller için icat edilmiştir.

Beceremiyorsan önce bildiğin gibi başla, sonra doğrusunu yap.

Elemanını işbaşında, dostunu zor gününde tanı.

Yanlışı gör, doğruyu bul; sonra onu tatbik et.

Aklını, fikrini, yetkilerini son haddine kadar kullan; bilgini değerlendir, tecrübeni konuştur.

Başı niyet, ortası gayret, sonu selamet.

İki kelimelik düstur: Ter ve sabır.

Önde giden önce gider.

Gidişine bak, doğru yolda mısın?

Eksiğini bil, tamamlamaya gayret et.

Şuursuz heyecan, nafile gayret, baştan savma iş.

Koşan kazanır; oturan darda kalır.

Ara ki, bulasın.

Korktuğun şeyden geri dur.

Kötü arzunu uyut.

Tayfalarla iskambil oynayan kaptan emirlerini icra edemez.

Hatalar ustalığa giden yolda kilometre taşı gibidir; her taş tecrübenin bir parçası olur ve sona doğru yaklaştıkça taşların arası açılır.

Hatayı tayin eden şey, sonuca yapacağı tesirdir. Hata bazen şartlara bağlıdır. Aynı hata başka bir zaman ve zeminde hata olarak kabul edilmeyebilir. Üstelik öyle ki, aynı hata başka bir yerde takdir edilecek hareket bile olabilir.

Hatalar yontarak, başarılar yamayarak insan beynine şekil verir.

Kendi hatanı anlamaya çalış; anlayamazsan, anlatanı anla.

Hata yaptığında sana dur diye bayrak sallanmayacak ya; emrindekilerin hatırlatmalarına kulak kabartmalısın.

Önü iyi niyet ve adalet, sonu huzur ve saadet.

Tarihin bize anlattıkları, talihin bahanesine sığınanlara yabancıdır.

Felaketler esenliğin, başarılar eziyetin gölgesinde gelir.

İdarecinin beyni her akşam ölür, her sabah

yeniden canlanır.

Sinirlerini sağlam, aklını zinde, bedenini diri tut.

En akıllı dediğimiz insanlarda bile biraz aptallık bulunur. Bu, o insanın karakterinde bulunan bazı zaaflarından kaynaklanır.

En büyük düşman: Ümitsizlik.

En büyük dert: Çaresizlik.

En büyük engel: Kendimiz.

En büyük tehlike: Gözde büyüttüğümüz.

Artık, yiğitlik, kaba kuvvet devri geçti; zaman zekâ, kurnazlık ve kandırmaca devri oldu!

Düşmanlığını dostluğunun kabuğunda sakla.

Her güç sahibine lazım olacak dört fren: biri af, diğeri hoşgörü, üçüncüsü insaf ve dördüncüsü merhamettir.

İşlerini iyi gör, ne zor durumda kal ne namerde muhtaç ol.

Zulümle elde edilen zaferin hayrı olmaz.

Ey insanların en şaşılacağı! Bakıyorsun görmüyorsun, görüyorsun anlamıyorsun, anlıyorsun yapmıyorsun; ben sana ne diyeyim?

Tehlikeli sularda dolaşma; tanımadığın adamla dalaşma.

Herkes Lideri devirmek ister; bunun en başta gelen sebebi kıskançlığın tepkisidir.

Baş kim ayak kim belli değil; orda iş yürümeyeceğini bilmek güç değil.

Tecrübesi yoksa eğer; tez binen tez iner.

Tez binen tez iner; herkes ona güler.

Çabuk parlayan çabuk söner; yolunmuş tavuğa döner.

Her düşüşe talih denmez…

Akıllı insan her yanlışa üzülmez; bir hataya düşen bir daha düşmez.

Her hataya üzülme; utanıp sıkılıp büzülme.

Aklını kullanmayanın kötü talih yoldaşı olur.

Aklını kullanan yanlışa düşmez; ama talihin getirdikleri hariç…

Üzerine lazım olmayan şeye karışma; kötü gördüğün işe bulaşma.

Anlamadığın konuda konuşma; üstüne lazım olmayan işe karışma.

Bilinmeyen konuda konuşulmaz; ama bilmediğini bilen kim?

Boş duran rahat eder; ama işleri yarım kalır. Çok çalışan çok yorulur; ama böyle hedefe varılır.

Sabunsuz tıraş yüz kanatır; gönülsüz iş baş ağrıtır.

Üstün insanın özelliği dörttür: Davranışlarında faziletli, çalışmalarında hızlı, kararlarında adaletli ve emellerinde ölçülü.

Eserini, sabrın tezgâhında, aşk ve terle inşa et.

Terin ateşinde kavrulan acı sabır, seni aydınlığa ulaştıracaktır.

Her ağaç meyvesi ile; her insan eseri ile tanınır.

Güçlüyken zayıfın hakkını veren insan, büyük insandır.

İnsanlar doğruluğu üzerinde fikir yürütmeden menfaatlerine uyan fikirlere hemen yapışırlar.

Bir kasabada aspirinci doktor diye tanınmaktansa; takdir edilen nalbant olmak daha iyidir.

Rakibini dişine, eşini işine göre seç.

Kötü idareci emrindekilere suç bulur.

Reklam yapmana gerek yok, işin seni gösterir.

Bir muhtarın kasası cebi, mevzuatı da kafası olmuşsa o köyün işlerinden hayır bekleme.

Hep kendini akıllı, karşındakini saf sanma; Karaman'ın koyunu, sonra çıkar oyunu; indirirler boyunu bosunu.

Yolunca gitmeyeni yola getirirler; işleri adama kuzu gibi gördürürler.

Karpuzu dilim dilim dildirirler; haddini bilmeyene bildirirler.

Yerinde tekdir baş ağrıtmaz; yerinde ceza boşa gitmez.

Usturuplu tehdit, yola getirir; ayarsız azar, azdırır.

Atı güden gem, kuzuyu götüren yem; insanı çalıştıran da namdır.

Sana emir veren iki gardiyan: Gazap ve şehvet.

Gaflet gözün perdesidir; akıl buna neylesin.

Musibet, aklın eli sopalı öğretmenidir.

Hüzün veren hakikat: İmkân eline geçmezse, kabiliyetin işe yaramaz.

Çok işle ilgilenen kişi hiç birinde ustalaşamaz.

Ölüye hürmet, canlıya merhamet.

Her eser sahibi övülmeye layıktır.

İnsan hayatında sağlıktan hastalığa, iyi günlerden zor günlere geçiş vardır. Zor durumlara düştüğünde ümidini kaybetme, güzel günleri bekle. İyi günlerinde şımarma, şükrünü yerine getir, bir gün düşeceğini unutma.

Sürüp giden nimetlerin huzur veren melodisiyle kalpleri şenlendir, esenliğin kapısını kapama.

Olaylardan ibret alman gözünü açar, zor durumlara düşmen kimyanı bozar, kötü insanlarla karşılaşman ruhunu karartır, öfkeli olman dizgini kaçırtır, gerilime girmen ufkunu daraltır, cahille gezmen hüsrana sokar, nefsine uyman şaşkın yapar, âciz kalman dara düşürür, acele etmen yanlışa götürür, hırslı olman mahrum bırakır, zafer kazanman sarhoş eder; gönlüne altından kalkamayacağın işleri yükleme, sana faydası dokunmayacak işten uzak dur, kötü insanlarla görüşme; karakterinde olgun, işlerinde ölçülü olmaya bak, gerisini talihe bırak.

Çığır açan eserlerinle ismini mermer levhalara yazdırabiliyor musun? Tarihe mal olmuş sözlerinle insanlara yol gösteren bir rehber olabiliyor musun? Ve emsalsiz başarılarınla halkına parlak bir gelecek vadedebiliyor musun? İşte o zaman ben sana Lider derim.

O, engin bilgileriyle bir âlim, erişilmez tecrübeleriyle bir usta ve dâhiyane buluşlarıyla bir mucit olmakla idareciliğin üstadıdır.

Hayatta huzurlu olmak istiyorsan şu beş şeyden sakın: Kindarlık, hazımsızlık, haset, vesvese ve cimrilik.

Günahsız bir kirpi gibi kendi yolumda giderim; ama bana düşmanlık eden olursa hemen iğnelerimi gösteririm.

Günümüz insanının yaptığı, az akıl ver fakat çok yardım ediyor görün mantığıdır.

Herkesin dileği şudur ki, hakkın yenmediği, gerçek adaletin var olduğu bir dünyada sağlık, huzur ve refah içinde yaşamak; ama bu kadar menfaat düşkünlerinin olduğu bir dünyada ne mümkün?

Her kaymakam adayının kalbine daha kaymakam olmadan valilik ateşi düşer.

Ayının kırk türküsünün kırkı da armut üzerine olduğu gibi kaymakamların da sohbetlerinin hepsi valilik üzerinedir.

İnsanlar çoğu zaman konuşurken itiraz ederler ama daha sonra söyleneni yaparlar, zira konuşurken kabul ederlerse bilgisizliklerinin ortaya çıkacağını düşünürler.

İnsan her yaptığı işi doğru zanneder; hâlbuki onların çoğu zaaflarının oyunudur.

İnsanların en çok sevdiği şey, burnunun doğrusuna gitmektir.

Üzümün şırası, her işin sırası.

Ortalığı karanlık basınca meydan köpeklere kalır.

Rüzgârın azı ateşi alevlendirir, çoğu söndürür.

Sana akıl öğreten başlıca iki şey: Sahip olduğun para ve uğradığın zarardır.

ORTA GELİR TUZAĞINDAN ÇIKIŞTA TARIMSAL FIRSATLAR

Nejdet Yeniyurt *

Uzun vadede büyüme hızını belli bir oranda götürebilen ekonomiler, geleceğe güçlü iyimserlikler beslemektedirler. Orta gelir kategorisine giren ekonomilerin rekabet güçlerini korumaları, teknolojilerini geliştirmeleri ve verimliliği artırmaları durumunda bu skaladaki avantajlarını korumaları mümkün olabilmektedir.

Orta gelir tuzağı; ekonomilerde kişi başı gelirin belli bir düzeye ulaştıktan sonra durgunluk sürecine girilmesi ve bu kıskaçtan kurtulamaması, ivme kaydedememesi olarak tanımlanmaktadır.

Dünya Bankasının 2012 Kalkınma Raporunda yapılan sınıflandırmaya göre, alt orta gelirli ekonomilerde kişi başına yıllık ortalama 1.006-3.975 dolar, üst orta gelirli ekonomilerde 3.976-12.275 dolar gelir hesaplanmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2012 yılında kişi başı milli gelir 10.459 dolar, 2013 yılında 10.782 dolar, açıklanan 2014 yılının üçüncü çeyrek verilerine göre, kur artışlarının da etkisiyle belli bir miktar gerileme kaydederek 9710 dolar olduğu dikkate alındığında Türkiye'nin üst orta gelirli ekonomiler arasında olduğunu ifade edebiliriz.

2013 yılında Uluslararası Para Fonu (IMF) metni olarak yayınlanan bir çalışmada; düşük ve orta gelirli ekonomiler için **"büyümenin yavaşlaması"** (orta gelir tuzağına yakalanma) riskini yükselten faktörler incelenerek, (orta gelirli ekonomiler için) orta gelir tuzağından çıkışı mümkün kılan kriterler arasında altyapı ve kurumsal yatırımlar, dış ticarette açıklık ve bölgesel entegrasyon gibi unsurlara yer verilmekte, elde edilen bulgulara göre, **"ihracat ürün desenindeki zayıflık"** büyümede yavaşlama ve gelir tuzaklarına yakalanmada kritik sebeplerden biri olarak gösterilmektedir.

Kişi başı milli geliri belli bir düzeye varmış olan gelişmekte olan ülkelerin ar-ge yatırımlarına yönelmekte direnç göstermesi ve geleneksel modellerde ısrar etmesinin türbülanstan çıkışı olanaksız kıldığı, bu nedenle gelişmiş ülkeler sıralamasında yer alınmasını önlediği vurgusunun yaygın bir görüş olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda; katma değeri yüksek yatırımlara yönelme eğilimlerinin güçlü şekilde destek görmesi, üretim ve istihdamın arttırılması yolundaki girişimlere hız verilmesi, rekabet gücünü artıracak bölgesel ve büyük ölçekli yatırımların teşvik edilmesi, dışardan gelecek doğrudan yatırımları özendirecek önlemlerin alınması, yatırımlarda yöresel kümelenmelerin önüne geçilerek bölgesel gelişmişlik farklılıkların giderilmesi yolundaki girişimlere hız verilmesi, oldukça ihmal edildiği bilinen çevre korumaya yönelik yatırımların gecikmeksizin hayata geçirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

*Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Başmüfettişi

Bu amaçla Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe girmiş bulunan Yeni Teşvik Sisteminde **" ülkemiz ekonomisinin küresel zeminde rekabet gücünün artırılmasını"** hedefleyen farklı uygulamaların sekteye uğratılmaması önem taşımaktadır.

Ekonomistler, gelişmekte olan ekonomiler açısından kişi başı 16.400 dolar geliri kritik eşik olarak değerlendirerek, bu noktaya kadar ucuz ve bol işgücü, çevre duyarsızlığı gibi faktörlerle milli gelirin hızla yükseldiğini, ancak ötesi için kaynakların yetersiz kaldığını öngörmektedirler. Bunun yanı sıra;**"kişi başına gelirde yüksek artışlar sağlamanın, ancak emek verimliliğinin daha yüksek olduğu tarım dışına işgücü transferi sayesinde elde edilebildiği, emek/işgücü verimliliğinin büyümeye daha fazla katkı sağlamasının şart olduğu, aksi takdirde orta gelir tuzağından çıkmanın zorlaştığı"** hususlarını da dile getirmektedirler. Kayıtlı işsiz sayısının %10 lar düzeyinde bulunduğu Türkiye'de yaklaşık %25 gibi çok önemli oranda istihdam sağlayan tarım sektöründen emek verimliliğin yüksek olduğu tarım dışına işgücü transferi sağlanmasına umut bağlanmasının (orta vadede mümkün görülemediğinden) orta gelir tuzağı kıskacından kurtulmada çıkış yolu olup olmadığı sorusuna yanıt aranması gerekli olmakla birlikte, ekonomistlerin bu yaklaşımından**"kıskaçtan kurtulmada tarım sektörü olarak çok önemli bir misyon üstlenildiği"** sonucunu da çıkarmak yanlış olmayacaktır.

Orta gelir tuzağından kurtulmada tarım sektörünün işlevsel kılınması, milli gelire katkısının artırılması, kırsal kalkınmanın etkileri açısından bir pencere açarsak; Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı verilerine göre, milli gelire katkısı 2002 yılında 36.1 milyar liradan 2012 yılı sonu itibariyle 112.6 milyar liraya ulaşan tarım sektöründe aynı dönemde kişi başına gelirin 1.064 dolardan 3.622 dolara yükseldiği görülmektedir. Dünya Bankası verilerine (2005) göre; ülkeler bazında yüzölçümünün tarıma ayrılan oranı itibarıyla, elde edilen değerin Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)' ya oranına bakıldığında, Avustralya yüzölçümünün % 58 tarıma ayrılan oranıyla %3, Danimarka %61 oranıyla %2, Hollanda %57 oranıyla %2, ABD %45 oranıyla %1, İngiltere %70 oranıyla%1, Arjantin %47 oranıyla %9, Türkiye %54 oranıyla %11 olarak tarım sektörünün yarattığı katma değerin GSYH'ya oranına ulaştığı görülmektedir. Dünya ortalaması %3 ve gelişmiş ülkelerde %1-2 seviyelerinde iken Türkiye'de %11 olduğu (2014 yılında yayınlanan Dünya Bankası Grubu Raporunda; tarımın Türkiye'nin GSYH'sının % 10'unu oluşturduğu belirtilmektedir.) dikkate alındığında, Türkiye ve Arjantin gibi ülkelerde tarım sektörünün özel konumu/önemi ve katma değerinin artırılmasının stratejik olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu perspektiften bakıldığında; bir üretim sürecinde ortaya çıkan **"çıktı"** ile kullanılan **"girdi"** arasındaki fark kısaca **"katma değer"** olarak tanımlanmakta olup, tarımın katma değerini arttırmaya kararlı ülkelerin, insanın tarım alanında özensiz tavrından kaynaklanan tahribatına karşılık çevreye ve insan sağlığına elverişli ürünler yetiştirmeyi hedefleyen ve toplumların geleceğini yakından ilgilendiren organik tarım uygulamalarına yönelmeleri kaçınılmaz gözükmektedir. Tarımdaki katma değeri en fazla artıran değişkenin **organik tarım alanlarındaki artış** olduğu belirlenmiştir. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı verilerine göre; 2005 yılında 14401 çiftçi sayısıyla 203.811 hektar alanda 421.934 ton, 2009 yılında 35565 çiftçi sayısıyla 501.641 hektar alanda 983.715 ton, 2013 yılında 60797 çiftçi sayısıyla 769.014 hektar alanda 1.620.466 ton, 2014 yılında 71.472 çiftçi sayısıyla 842.216 hektar alanda 1.642.235 ton üretimin gerçekleştirilmiş olması, orta gelir tuzağından çıkışta tarım sektörü tarafından sunulan katkı yönüyle umut verici olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan; kurumsal yapısı olan tarımsal işletme sayısının yetersizliği, planlı üretime geçilememiş olması, susuzluk nedeniyle pamuk üretiminde yaşanan sorunların aşılamamış olması, tarımsal örgütlenmenin (tarım üreticilerinin dış pazarlara örgütlü açılabilecek nitelikte yenilikçi potansiyele sahip bulunmayışları)yetersiz olması, tarımsal ürünlerden elde edilen gelirin olabilecek ve olması gereken miktarın altında kalması, gerçekleştirilme potansiyelinin varlığına karşın su kaynaklarının tarımda bilinçsiz kullanımı ve damlama sulamaya geçişte yeterli seviyelere ulaşılamaması, tarımsal gelişime paralel sulama kanalı altyapı eksikliği, tarıma dayalı sanayinin üretim alanlarında yaygınlaştırılmasındaki (entegre et tesisi, süt ve süt ürünleri fabrikaları v.b.) eksiklikler, arazi toplulaştırılması ve arazi tesviyesinin gerçekleştirilmesinde yetersiz kalınmış olunması, arazilerin planlı olarak kullanılamaması, tarımsal ürünlerin markalaştırılmasındaki yetersizlikler, yerli tarım ürünlerinin tohumlarının kaybolmaya başlaması, elverişli tarımsal alanlarda fazla suya ihtiyaç duymayan ürünlerin yetiştirilmesinin ola-

naklı kılınamaması, tarımsal üretimde kooperatifçiliğin gerektiği kadar yaygınlaştırılamaması/geliştirilememesi, coğrafi özellikler de dikkate alınarak kırsal kesimde tarımsal faaliyetlerin çeşitlendirilmesi gerekliliğinin ortaya çıkması, **"suyun verimli kullanılamaması"** nedeniyle toprakta tuzlanma ve çoraklaşmaya sebebiyet verilmesinin önüne geçilememesi, alınan tedbirlere rağmen, bilinçsiz ilaçlama ve gübreleme yapılması sonucu doğal seleksiyonun kaybolması, verimli tarım arazilerinin üzerine sanayi tesisleri, ikinci konut gibi inşaatların yapılması, tarım alanlarının imara açılması, ekilebilir alanların azalması, tarımsal üretimde girdi fiyatlarının yükselmesi, sanayi tesislerinin zararlı atıklar nedeniyle çevreye verdiği tahribat sonucu tarımsal yaşamın olumsuz etkilenmesi, su kaynaklarının sanayi ve tarımsal atıklar nedeniyle kirlenmesi gibi hususlar tarım sektöründe aşılması gereken handikaplar olarak gözükmektedir.

Buna karşın; tarım alanlarının fazla suya ihtiyaç duymayan ürünlerin yetiştirilmesine de önemli ölçüde olanak vermesi, tarımsal sulama projelerine Devlet desteğinin verilmesi, hayvancılığın Dünya standartlarında yapılabilmesi için gerekli hayvan varlığı ve insan potansiyelinin olması, süt ve süt ürünlerine duyulan ihtiyacın artma eğilimi göstermesi, teknolojik gelişmeyle birlikte kirlenen toprak ve su nedeniyle gelişmiş ülkelerde organik tarım yapacak toprak azlığı, doğal ve organik ürünlere ilginin artması, marka olabilecek yöresel ürün potansiyelinin hareket geçirilmesi olanağının bulunması, jeotermal enerjinin organik ürünler üretiminde de kullanılacak olmasıyla düşecek maliyetlerin dış pazarda rekabet şansını artıracak olması, zeytin ve zeytin yetiştiriciliğinin önemli ölçüde artma eğiliminde bulunması, son yıllarda dikilen nar, zeytin, Antep fıstığı, badem fidanlarının yeni girişimlere fırsat oluşturması, meslek yüksek okullarında tarımsal çeşitliliğe uygun bölümlerin açılması, su ürünleri yetiştirilmesine uygun alanların mevcudiyeti, iklim ve toprak özelliklerinin geniş bir yelpazede ürün desenine elverişliliği, bireylerde ve toplumda yeniliğe açıklık ve girişimcilik kültürünün mevcudiyeti de tarım sektörünün güçlü yanları olarak ortadadır.

Sonuç olarak; dünyada ve bölgemizde son dönemlerde yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler/kırılmalar ile göç olgusundan kaynaklı nüfus baskısı/artışı toplumların temel besin kaynaklarına yeteri kadar erişimini oldukça önemli kılmaktadır. Ülkemizin de aralarında yer aldığı gelişmekte olan ülkelerin, tarımı " kalkınmada öncelikli sektör" olarak görmeleri ve bu anlayıştan hareketle stratejiler üretmekte olmaları nedeniyle tarım sektörünün oldukça önemli, stratejik bir sektör olduğu gerçeğinin çok açık bir şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda; tarım sektörü orta gelir tuzağı kıskacından kurtulmada, yapısal önlemlere ağırlık verilerek, katma değeri yüksek alanlarda hamle yapılarak, marka olabilecek yöresel ürün potansiyeli ortaya çıkarılarak, ar-ge karnesindeki zayıf notlar yükseltilerek, sürdürülebilir büyüme ve orta gelir tuzağı kıskacından kurtulma sürecine önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir.

DENETİM ANILARI

Ömer Yürekli*

NETİCEDE BABAM YAŞINDA ADAMDI

Tekel Genel Müdürlüğünde Müfettiş Yardımcısı olarak göreve başladığım yılın yaz ayları idi. Üstadımla birlikte Akdeniz bölgesinde turnede idik.

Altı ay boyunca devam eden ve Müfettiş yardımcılığı eğitiminin 1. aşamasını teşkil eden sıkı bir teorik eğitimden sonra ilk Üstadımın yanında, ilk fiili teftiş çalışmasını yapmaktaydım.

Tütün, tütün mamulleri, tuz ve alkol ambarlarını saymıştık. Sıra onların kayıtlarını incelemeye gelmişti. Üstadım bana ambar kartlarının giriş ve çıkış kayıtlarının nasıl inceleneceğini, devirlerinin nasıl yapılacağını, bunlar için hangi evraklara bakılacağını birkaç örnekle anlatmış, sonrasında inceleme işini bana bırakmıştı. Ben de aldığım teorik eğitim ve üstadın anlattıkları çerçevesinde tüm mamulat ambarlarının giriş ve çıkış kayıtlarını inceliyordum. Üstadım da Müdürlüğün nakit hareketini inceliyordu.

İncelemede epey bir yol almıştım. Aylardan birine ait ambar kartının girişini incelerken, karta giriş yazılmış olan yüklüce bir mamulatın "Yollamasının" bana ibraz edilen dosyada olmadığını gördüm. Vakit de akşamüzeri, mesainin bitmesine yakın bir saatti. Müdürü çağırarak dosyada yollamanın olmadığını, bulması gerektiğini söyledim. Müdür gitti aradı, araştırdı. Fakat bir türlü bulamadı. Ben de bu kadar önemli evrakın neden bulunamadığını, neden gerektiği gibi dosyalanmadığını sorarak ona kızdım.

O tarihte 23 yaşının başlarında idim. Müdür sanırım 50-60 arası bir yaşın içindeydi.

Ertesi gün sabah mesai başladığında Müdür Bey bana gelerek sabaha kadar uyuyamadığını, yollamayı ne yaptığını düşündüğünü, çok üzüldüğünü söyledi. Sonra gün içerisinde yollamayı bularak bana getirdi. Sonuçta ambar hareketinde bir olumsuzluk yoktu. Ancak Müdür Beyin gece uyuyamaması ve gece boyunca üzülmesi beni de üzmüştü. Gördüğüm kadarı ile 23 yaşında genç bir Müfettiş yardımcısının ona kızması çok dokunmuştu, hazmedememişti. Bu durumu farkedince ben de kendimi sorguladım. Neticede babam yaşında bir adamdı. Kızılmak hiç hoşuna gitmemişti. Sonuçta kızılmak hiç kimsenin hoşuna da gitmezdi. Bu düşüncelerle bir daha hiç kimseye kızmamaya, işleri kızmadan halletmenin yollarını bulmaya karar verdim.

*Sağlık Bakanlığı Sağlık Başdenetçisi, TEKEL eski Başmüfettişi

*Gelen malı gönderen idareyi, gelenmalın miktarını ve ölçüsünü gösteren bir tür irsaliye.

BENDEN İZİNSİZ NASIL YEMEK PARASI ALIRSIN?

1990' lı yılların ikinci yarısında İç Anadolu Bölgesinde yer alan illerden birinde TEKEL Başmüdürü hakkındaki çok sayıdaki iddialarla ilgili hassas bir soruşturma yapmaktaydım. Bahara yeni girmiştik. Ancak etrafta kar vardı. Bununla birlikte zaman zaman güneş açıyordu. Güneşli günlerde öğle vakitleri kısa yürüyüşler de yapıyordum. Başmüdürlükte yemek çıkmadığı için yemeğimi dışarıda, lokantalarda yiyordum.

Soruşturmanın baş yönetici hakkında olması ve çok hassas konularda olması dolayısıyla son derece dikkatli olmam gerekiyordu. Bu nedenle yetişme sürecinde ve sonrasında üstatlarımdan öğrenmiş olduğum inceleme/soruşturma usul ve esaslarına titizlikle uyuyordum. Bunun yanında davranış ilkeleri konusunda da son derece hassas davranıyordum. Örneğin hiç kimseyle medeni ilişkilerin ötesinde yakın ilişkiye girmiyor, kimseye incelediğim iddialarla ilgili herhangi bir görüş açıklamıyor, kimseyle yemeğe gitmiyor, kimseyle herhangi bir geziye çıkmıyordum. Hatta kimseyle çay bile içmiyordum. Soruşturmayı en iyi şekilde yapmanın ve ayrıca Müfettişliğin tarafsızlığına halel getirmemenin gayreti içerisindeydim.

Öğle yemeğini genelde aynı lokantada yiyordum. Bir gün bu lokantada öğle yemeğini yedikten sonra parasını ödemek üzere kasaya gitmiştim. Kasaya vardığımda görevli bana, "yemeğin parasının ödendiğini" söyledi. Bunu duyunca kısa bir şok durumu yaşadıktan sonra kendimi toparlayarak hemen kimin ödediğini sordum. O da bana, " Başmüdürün sekreteri olan beyefendinin" ödemiş olduğunu söyledi. Uçan kuştan nem kapılan bir ortamda Başmüdürün sekreterinin yemek parasını ödemeye kalkmış olması beni çileden çıkartmıştı; iyice öfkelenmiştim. Fakat kızgınlığımı ve öfkemi belli etmedim, ona: "Siz ben kabul etmeden yemek paramı başka birinden nasıl alırsınız? Kabul etmiyorum. Yemeğin parasını derhal alınız." dedim. Bunun üzerine görevli kararlılığım karşısında özür dileyerek yemek parasını benden aldı.

Daireye döndüğümde sekreteri hemen odama çağırdım. Çok kızgın ve öfkeli olmamama, içimde dövme hislerimin olmasına karşın çok kararlı ve sakin bir şekilde ona; " Burada çok hassas bir soruşturma yaptığımı, yemek ısmarlamasını kabul edemeyeceğimi, zaten yemeğin parasını ödediğimi, lokantaya gidip ödediği parayı alması gerektiğini, bir daha da asla böyle bir şey yapmaması gerektiğini" söyledim. Çok kararlı ve tavizsiz tutumum karşısında "tamam efendim" diyerek odamdan çıktı.

HAYATIN İÇİNDEN KISA NOTLAR

Durdu Güneş*

BAZEN ÖYLE KOMİKLEŞİRİZ Kİ!

Otoriter rejimlerde kurallar sert olur.Kuralları tartışamazsınız.Ama o kurallar vicdana, ahlaka, hayata uygun olmaz.Kuralların cenderesinde komikleşirsiniz.Bu komikliği ancak size dışardan bakanlar görürler. Tıpkı bir zamanlar komünizmle yönetilen SSCB' deki katı tutumların ne kadar komik olduğunun diğer ülkelerde fıkra olarak anlatıldığı gibi.

Sadece siyasal kurallar değil, doğruluğu dayatılan bilgilerde bizi komikleştirir.

Bir zamanlar bir bakanlığın üst düzey bürokratı resmi konuşmalarda kürsüye gelirken başını dik ve biraz arkaya doğru eğdirmiş, gögsünü ileri doğru çıkarmış, robotik bir makine gibi adım atarak kürsüye geliyordu.Onun bir yakınına "Böyle yapmasın çizgi film gibi komik oluyor, doğallıktan uzak eğreti davranış bunlar "diye ikaz etmiştim. O da "Bunu hep sizin kişisel gelişimciler böyle yaptı. Beden dili derslerinde özgüvenli olmak için öyle görünmesi gerektiğine inandırmışlar, onun için böyle karikatür gibi oldu" dedi.

Bir Yahudi fıkrası bize bunu daha açık anlatır.

Mişon, terzi Salomon'a bir takım elbise diktirmişti.Mişon hazırlanan elbiseyi gitti.Elbiseyi giydiğinde ise ceketin bir kolunun diğerinden kısa olduğunu farketti.

Salomon'a, "Bunun bir kolu kısa olmuş, bunu biraz uzatman gerek" dedi. Salomon ise gayet sakin "Bu elbise gerçek bir sanat eseridir, sana çok yakıştı, bence değiştirmiyelim. Kısa kol tarafındaki elini biraz içeri çekersin, sorun çözülmüş olur" dedi.

Mişon elini içeri doğru çektiğinde ceketin sırt kısmında bu kez de kumaşın toplandığını gördü. "Ama şimdi de sırtımdaki kumaş toplandı, düzeltmen gerek" dedi. Salomon," Küçük bir sorun yüzünden büyük bir sanat eseri bu takımı değiştirmeye gerek yok. Sen biraz kamburumsu durursan, hiç sorun kalmaz" dedi.

Mişon elbiseyi giydi, bir eli içeri çekilmiş, diğer yandan kamburumsu vaziyette yürürken, biri dikkatle ona baktı. "Bu elbiseyi Salomon'mu dikti?" diye sordu. Mişon hayretle, "Nereden biliyorsun?" dedi.

Adam "Nasıl bilmem ki, senin gibi bir kötürüme ancak o terzi böyle mükemmel bir elbise dikebilir" dedi.

Günlük hayatımıza baktığımızda, başka ülkelerde başka kültürlerin insanı ile ilgili psikolojik, sosyolojik, kültürel, hukuksal tespit ve kuralların bize uysa da uymasa da uygulandığını ve bizlerin o kurallara uygun davranmak için farkında olmadığımız bir komiklik yaşadığımızı görüyoruz.

Protokol kuralları dersini anlatırken."Çatal sol elde, bıçak sağ elde olacak. Yemeği sol elle

*Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşaviri, Şair, Yazar

yiyeceksiniz" dediğimde, öğrencinin biri "Ama hocam sağ elle yemek sünnet değil mi" deyince Mişon'un elbisesi aklıma geldi, gülümsedim.

Kimbilir, günlük yaşantımızda Mişon'un elbisesi gibi bizi komikleştiren ne kurallar vardır?Ne dersiniz?

BAŞ TACI ETTİĞİMİZ, BAŞIMIZIN BELASI: EGO

Sokrates'e çok egoist, zengin bir zat gelmişti. Atina'nın hatta Yunanistan'ın en güzel köşkü ona aitti.

Sokrates'e kibirli tepeden konuşmaya başlayınca Sokrates, "Biraz bekler misin? Önce acilen çözmem gereken bir husus var. Ancak ondan sonra konuşabiliriz" dedi.

Öğrencilerinden birine bir dünya haritası getirmesini istedi.Harita gelince egoist, zengine haritayı göstererek "Yunanistan bu büyük dünya haritasının neresinde?Atina nerede? Sadece bir nokta değil mi?" Zengin egoist garip garip bakarken tekrar sordu" Peki senin köşkün nerede?"

Zengin, egoist, "Bunun ne önemi var?" diye sordu.

Sokrates, "Çok önemi var" dedi "Bunu anlamadan seninle diyalog kurmam mümkün değil, hem benim zamanımı hem de kendi zamanını boşa harcarsın"

Egoist olmak; bencillik, ben merkezli olmak, kendi çıkarını her şeyin üstünde tutmak insanın aşması gereken bir psikolojik rahatsızlığıdır.

Egoist olmanın en tipik özellikleri nelerdir.

1- Egoistlik cehaletten beslenir. Nokta kadar bilgisi olan kişi herşeyi bildiğini sanır. Ve kimsenin bilgisine ihtiyaç duymaz.Herkesi küçümser. Oysa kişinin bilgisi arttıkça bilmediği alanın ne kadar geniş olduğunu farkeder. Bilgisi artıkça en sonunda sokrates gibi "Bildiğim tek şey bilmediğimi bildiğimdir" diyerek bilgeliğe ulaşır.

2- Egoist kendi çıkarını herşeyin üstünde tutar. Mutluluğun, başkalarını mutlu etmekten geçtiğini anlayamaz.Kendini dünyanın merkezinde görüp, kendini mükemmel, başkalarını kusurlu görür. Onun için kendinin her şeyi hak ettiğini başkalarının da her türlü olumsuzluğa müstehak olduğunu düşünür.

3- Egoist de farkındalık yoktur.Sokrates yukardaki örnekte egoist adama, kendini tanı, kendini farket, dünyadaki yerini anla demek istemiştir. Atina, Yunanistan, Dünya, güneş sistemi ve galaksilere doğru düşündükçe yerimizin ne kadar küçüldüğünü düşün diye ikaz etmiştir.

4- Egoistin ufku sınırlıdır. Bir Çin atasözü, "Kuyunun dibindeki kurbağa, gökyüzünü kuyunun ağzı kadar sanır" der. Kişinin ufku genişledikçe, görüş alanı arttıkça şişen egosu inmeye başlayacaktır.

5- Egoist dünyaya karşı uyumsuzdur.Ben merkezli olduğu için herşey kendi etrafında dönsün ister.Oysa hayatın kendine mahsus bir seyri vardır. Horoz öttüğü için sabah olmaz. Horoz sabaha tabidir.Ona uyum sağlayarak şen şakrak ötebilir. Egoist dünyanın, hayatın gidişatı kendine uymadığı için hep kızgındır.

Egomuzu aşamadığımızda huzur bulamayız. Eğer egoist bir hayat sürersek bizim de mezarımıza "Ne kendisi etti rahat, ne kimseye verdi huzur/ Yıkıldı gitti dünyadan dayansın ehli kubur" diye yazabilirler.

ALTERNATİF KÖRLÜĞÜNDE GELECEĞİ KARANLIK GÖRMEK

Bazen önümüze iki yanlış seçenek sunulur. Aklımız adeta iki seçenekle sınırlandırılır.Ehveni şer olan yani kötü olanın iyisini seçmemiz bize akıllı bir seçim gibi aktarılır.Oysa daha farklı iyi seçenekler vardır ve mümkündür.Ancak bizi alternatif körlüğüne uğratacak şekilde daha iyi alternatifler yok sayılarak o ihtimaller karartılır.

11 Eylül sonrası dönemin Amerikan Başkanı George W. Bush: "Ya bizdensiniz ya da teröristlerden yanasınız" diyerek ülkeleri alternatif körlüğe sürüklemişti.

Peygamberimizle ilgili şu kıssa alternatif körü olmamamız gerektiğini hatırlatmaktadır.

Yahudi'nin biri, imtihan etmek gayesiyle Hz. Muhammed'in yanına gelmiş ve elindeki yiyeceği göstererek: "Ey İslam Peygamberi, bu benim rızkım mıdır?"

Hz. Muhammed, "rızkındır" derse kaldırıp atacak, "rızkın değil" derse onu yiyecekti. Böylelikle O'nu yalanlayıp insanlar karşısında küçük düşürecekti.

Hz. Muhammed uzun boylu düşünmeden cevap vermiş: "Eğer yersen rızkındır!"

Bilgelik, akıllılık alternatif körlük karşısında daha iyi seçenek üretmekle açığa çıkar.

Akıllı yaramaz bir çocuk bir bilgeye sorduğu her soruya cevap alınca onun bilemeyeceği bir soru sormak istemiş.İki elinin içine bir kelebek koymuş kapatmış.

Bilge insana sormuş "Elimdeki kelebek ölü mü, canlı mı?"

Eğer Bilge kelebek canlı derse sıkıp öldürecek, ölü derse elini açacak, böylelikle bilge onun canlı ve ölü olduğunu bilememiş olacak.

Bilge, uzun uzun çocuğun gözlerinin içine bakmış ve cevaplamış: "Onun ölü veya diri olması senin ellerinde evladım, senin ellerinde..."

"OPPORTUNİTYİSNOWHERE" Cümlesini "Opportunity is no where" yani "Elimizde hiçbir fırsat yok" şeklinde mi yoksa "Opportunity is now here" Yani "fırsat şimdi elimizde" şeklinde mi anlıyoruz. (Bentley, Trevor, Yaratıcılık, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999) Fırsat üretmek bize bağlı.

Akıllı olanlar, bilge olanlar, inançlı olanlar için hayatın engelleri karşısında alternatif çözüm yolları vardır.Alternatif körlüğüne düşüp geleceği karanlık görmeyelim. Her şey kendi elimizde…

BİR HOBİNİZ VARSA CANINIZIN SIKILMASINA ZAMAN KALMAZ

"Güzel bir hobisi olan biri asla uzun süreli yalnızlık çekmez"

Beran Wolfe

İnsanlar boş zamanlarını üç şekilde geçirir. 1-Dinlenerek 2-Eğlenerek 3-Kendinini geliştirerek (hobi)

Az gelişmiş ülkelerde insanlar boş zamanlarını ya dinlenerek ya eğlenerek geçirir. Gelişmiş ülkelerde ise insanlar boş zamanlarını kendinini geliştirerek yani güzel bir hobi edinerek geçirir. Böylelikle aynı zamanda hem dinlenmiş hem de eğlenmiş olurlar.

Peki hobi dediğimiz şey nedir?

İçinde aktif olarak bulunduğumuz kendimizi geliştiren etkinliklerdir.

Yani birinci içinde aktif olarak bulunmamız gerek. Örneğin tv de sürekli futbol maçı izliyoruz bu bir hobi değildir. Çünkü içinde aktif olarak bulunmuyoruz.Ama futbol oynuyorsak bu bir hobidir.

İkincisi, bizi geliştiren bir şey olması gerekir. Örneğin sürekli kahvede kağıt okey vs. oynuyorsunuz.İçinde aktif olarak bulunuyorsunuz ama kendinizi geliştiren bir şey değildir.Ama satranç oynuyorsanız bu bir hobidir.

"İşi olmayana şeytan iş bulur" derler. En iyisi siz güzel bir hobi edinin, şeytana iş kalmasın.

DOĞRU DÜŞÜNME NEDİR?

Sıradışı düşünme tekniklerini anlatırken bir arkadaşım, "Sıradışı düşünmek doğru düşünmek anlamına gelir mi?Eğer gelmezse doğru düşünme nedir?" diye sordu.Cevabını bilmediğimi ama bunu düşüneceğimi söylemiştim.Düşünmek bu zamana denk geldi.

Sıradışı düşünmek saçma sapan düşünmek değildir, ancak her sırdışı düşünmek doğru düşünmek anlamına da gelmez.Doğru düşünme üzerine aşağıdaki hususlara dikkat etmemiz gerek.

1- Doğru düşüncenin bir yolu esnek düşünmektir.Çoğu zaman bir şeyi öğreniriz ve o doğrunun her zaman ve her yerde geçerli olacağını sanırız.Şartlar değişince de çıkmaza düşeriz.

Yönetmenliğini Yüksel Aksu'nun yaptığı "Dondurmam Kaymak" filminde dondurma satan Ali'nin motoru çocuklar tarafından kaçırılır. Ali henüz boçlarını ödemediği motorunun kaçırılması karşısında intihara kalkışır.Komşu Arif Dede onu sakinleştirmeye çalışır.Ali tereddütünü söyler, "Ne yapam Arif Dayı! Bir sürü senet vaa..Motoru bulsak bile havalar gittikçe soğuduktan sonra nerde satış yapıp ödeycez.Cinnet geçirdim valla."

Arif Dede herşeyin çaresi vardır anlamında teselli eder: "Herkesin rızkını Allah verir. O zaman da sıcak gıda maddesi satarsın, misal sıcak salep işine girersin." Ali çareyi yakalamış gibi tebessüm eder: "Hakatten yav, Muğla'da gördüm, gışın adam güğüme doldurmuş paraya para dediği yok…yaşa valla Arif dayı! Ben niye akıl edemedim yav."

2- Düşündüğümüz şey gerçeğe uygun olmadır.Herhangi bir yerde doğru olan birşey başka bir yerde yanlış olabilir.Onun için ürettiğimiz teorik durumun gerçek duruma uyup uymadığına bakmalıyız.Örneğin kişisel gelişim kitaplarında çoğu kez Amerikada yapılmış sosyal psikolojik deneylerin sonuçları bilimsel sosyolojik ve psikolojik gerçeklik olarak sunulur.Oysa farklı kültür, coğrafya ve genetik özellikler taşıyan Amerikan toplumu ile Türk toplumu aynı değildir.

Türk toplumunun gerçeğine uygun psikolojik ve sosyolojik ölçütleri yada verileri kullanmadığınız sürece doğru bir sonuca gitmek mümkün olmaz.

Rus yazar Anton Çehov'a hikayelerini Fransızca'ya çevirmeyi teklif etmişler.Çehov "olmaz ki" demiş. "ben bu hikayelerde Rus insanını anlatıyorum. Fransızlara uzak şeyler bunlar."

3- Düşündüğümüz şey mantığa uygun olmalıdır. Mantıkta iki yöntem kullanıyoruz.Aristo mantığı ve paradoksal mantık. Aristo mantığında bir şey ya iyidir ya kötü, biri size ya düşmandır ya dost,

bir şey ya doğrudur ya da yanlış, doğru yanlış değildir, yanlışsa doğru değildir. Oysa paradoksal mantıkta birşey tümden iyi yada tümden kötü değildir. Bir insandan hem nefret edebilirsin hem de onu sevebilirsin. Bir kısım özelliklerini sever bir kısım özelliklerine de nefret duyabilirsin. Oysa Aristo mantığında bu mümkün değildir.Ya seversin ya nefret edersin.Ara tonları yakalayabilmek için paradoksal mantık kullanmak daha doğrudur.

Diğer yandan düşüncede mantıki tutarlılık olmalı.Şöyle bir olay düşünelim. Yaşlı adam karısıyla birlikte tarihi bir mekanı dolaşırken yorulup bir yerde oturuyorlar. Adam dinlenirken uyumaya başlıyor.Bu arada bir rüya görüyor.Rüyasında vezirazam olmuş.Ama işlediği bir suçtan dolayı başı kesilecek.Ter içinde kalıyor. Karısı çantasından mendil çıkarıp teri silmek isterken, çantadaki kredi kartını adamın boynuna düşürüyor. Adam kartı rüyasındaki kılıç olarak algılayıp ölüyor.

Böyle bir olayda mantıki tutarlılık yoktur.Adam uyanıp rüyasını anlatmadan ölüyorsa mantıksal olarak yaya ilişkin bilgi vermek mümkün değildir.

4-Doğru düşüncede sonuç itibariyle bir fayda olmalıdır.Kimseye faydası olmayan sözlere de eskiden lafı güzaf demişler.Yani boş lakırdı.

Geçmişte öyle şeyler düşünmüşler ki akıllara ziyandır. Bir kişi hünsa olsa (hem erkek hem dişilik organı taşısa) bu kişi kendini hamile bıraksa doğumdan sonra ölse. Muris ana sıfatıyla mı baba sıfatıyla mı miras bırakır?

Hani bir hikaye anlatılır. Adamın biri bir iğneği diker sonra iki metre geriden bir iğneyi atar ve onun deliğinden geçirirmiş. Padişaha marifetli birinin marifetini göstermek istediğini haber vermişler.

Padişah Kabul etmiş.Gösterinin sonunda buna 10 altın verin yirmi de deynek vurun demiş. Nasıl olur padişahım diye sorduklarında. "Kimsenin yapamadığı bir şey yaptığı için on altın ama yeteneğini ve zamanını kimsenin işine yaramayan böyle faydasız bir şeyde kullandığın için de yirmi deynek vurulmalı"

5- Doğru düşünce oluşturabilmek için kelime ve kavram bilgimiz yeterli olmalıdır.Bilgiyi oluştururken doğru veriler olmalı.Doğru veriler, doğru kelimeler, doğru kavramlar olmadan doğru bilgi üretemeyiz.

Adamın biri bir köye gider abdest alanların kalçalarını oynattıklarını görür.Bunu neden yaptıklarını sorar."Sünnettir" derler.Adam sonra işin aslını araştırır.Parmakta yüzük var ve bu geniş ise abdest alırken bunu oynatmanın sünnet, olduğunu öğrenir.Ancak bu hadisi şerifin Arapçadan Türkçeye geçerken yüzüğün büzük şeklinde yanlış okunduğundan kaynaklandığını anlar.

Aslında bu konu hakkında bir kitap yazılacak kadar uzundur. Ama uzattıkça okunma sayısı düşeceği için burada kesiyorum.

Gelişmek ve barış içinde olmak için herkesin doğru düşünmeyi bilen kişiler olmasını gönülden arzuluyorum.

TEFTİŞ KURULLARIMIZI TANIYALIM

Hazırlayan: Arif Ünlü *

tta GAYRİMENKUL A.Ş.
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI

Tarihçe

Teftiş Kurulumuzun tarihinin İmparatorluk dönemine, 1860'lı yıllara kadar uzandığı, başlangıçta her biri ayrı birer Genel Müdürlük olarak teşkilatlanmış olan İnhisarların bünyesinde ayrı ayrı Teftiş Heyetlerinin de yer aldığı, bu bağlamda; Teftiş Kurullarının; **"Tütün İnhisar İdaresi Teftiş Heyeti", "İspirto ve İspirtolu İçkiler İnhisar İdaresi Teftiş Heyeti," "Tuz İnhisar İdaresi Teftiş Heyeti"** isimleriyle o dönemdeki İnhisarların bünyelerinde yer aldığı, 1932 yılında inhisarların birleştirilerek tek bir Genel Müdürlük haline dönüştürülmesinden sonra, Teftiş Heyetlerinin de; İnhisarlar Umum Müdürlüğü Teftiş Heyeti Reisliği ismi altında organizasyondaki yerini aldığı tespit edilmiştir. İnhisarlar Umum Müdürlüğü 1946'da Tekel Genel Müdürlüğü'ne, en son 2013'te de tta Gayrimenkul A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne dönüştürülmüştür.

*tta GAYRİMENKUL A.Ş. Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanı

Nitekim, önceden Maliye Bakanlığına bağlı, her biri ayrı Genel Müdürler tarafından ve katma bütçelerle yönetilen tüzel kişiliklere haiz bir Devlet kuruluşu olarak faaliyette bulunan, **"Tütün", "İspirto ve İspirtolu İçkiler (Muskirat)", " Tuz" ve "Barut…"** inhisar idareleri, fiilen 1932 yılında tevhide tabi tutulmuştur. Nitekim, 01.06.1932 tarihli 1989 sayılı Kanunun 1. maddesi gereğince anılan idarelerin **"Gümrük ve İnhisarlar Vekaletine"** devri suretiyle aynı kanunun 2. maddesindeki "İnhisarlar her birine ait hukuk ve selahiyetlerle birlikte bir umum müdür tarafından idare olunmak üzere tevhit edilebilir." Hükmüne istinaden teşkilatımız tarihinde kısaca **"Tevhit"** olarak isimlendirilen düzenleme neticesinde **"İnhisarlar Umum Müdürlüğü"** kurulmuş ve keza aynı kanunun geçici maddesi gereğince de tevhide tabi tutulan inhisarlar idarelerinin 1932 yılı Bütçe Kanununa ekli (c) cetvellerine dahil bulunan memuriyet ve vazifelerden oluşan "İdarei Merkeziye" teşkilatı meyanındaki şube müdürlükleri kadrolarından birinin tahsisi suretiyle, sicil kaydına göre 01.06.1927 tarihinden beri Müskirat İnhisarı Müdürü Umumi Muavini olduğu anlaşılan Hüseyin Hüsnü Alatlı'nın Haziran/1932 ayı içerisinde **"İdarei Merkeziye Teftiş Şubesi Müdürlüğü"**ne tayinini takiben, Müfettiş ve Müfettiş Muavinleri ile Teftiş Kalemi görevlilerinin belirlenmesiyle, Kurulumuzun inhisarların birleştirilmesinden sonraki faaliyetlerine başladığı saptanmıştır.

Genel Müdürlüğümüzün belirli surette tespit edilen ilk kadrosu da, keza ilk bütçe kanunumuz olan 2160 sayılı 29.04.1933 tarihli "İnhisarlar Umum Müdürlüğü 1933 Mali Senesi Bütçe Kanunu'na" ekli "A. Cetvelinde" görülmektedir ve buna göre de, Teftiş Şubesi Müdürlüğü'nde 150 ile 250 lira ücretli 25 Müfettiş ile 125 lira ücretli 12 Müfettiş Muavini kadrosunun yer aldığı anlaşılmaktadır. Bilahare unvan değişiklikleri itibariyle, başlangıçtaki "Teftiş Şubesi Müdürü" ünvanı önce 21.05.1941 tarihli 4036 sayılı İnhisarlar Umum Müdürlüğü Teşkilat ve Vazifeleri Hakkındaki Kanun ve bu kanuna ekli 1 sayılı cetvel mucibince "Teftiş Heyeti Reisi" ve daha sonra 4036 sayılı kanunun 4896 sayılı kanunla muaddel 4. maddesi mucibince de 31.05.1946 tarihinden itibaren "Teftiş Kurulu Başkanı" olarak değişmiş ve keza 4036 sayılı Kanuna ekli 1 sayılı cetvel mucibince 300 lira ücretli Başmüfettiş ve 1975 senesinden itibaren de 2. dereceli Müşavir Müfettiş kadroları ihdas edilmiştir.

Tevhitten önceki İnhisarlar İdareleri Müfettiş

leri ile Müfettiş Muavinlerinden ve bazı seviyedeki yöneticilerinden seçilerek uygun görülenlerin İdare-i Merkeziye Müfettiş ve Müfettiş Muavinliklerine ilk atamaların yapıldığı ve başlangıçdan beri muavinlerin müfettişliğe terfilerinde üç yıllık staj süresini geçirmeleri esasına titizlikle riayet edildiği ve böylece de Kurulda bu prensibin öteden beri benimsendiği ve gerek Müfettiş Muavinliği'ne girişin, gerekse Müfettişliğe terfilerin birisi yazılı diğeri sözlü iki aşamalı imtihanla yapılmasına da Bakanlıktaki tatbikata uyularak fiilen 1937 senesinden itibaren başlandığı ve bu esasın da mevzuatı ilk defa 4036 sayılı kanuna müstenid ve 05.09.1953 tarihli 8500 sayılı resmi gazetede yayınlanan "İnhisarlar Umum Müdürlüğü Teşkilatı'nın Teftiş ve Murakabe Usulleri ve Memur ve Hizmetlileri Hakkındaki Nizamnamesi'nin" 18. ve 19. maddelerinde hüküm altına alındığı anlaşılmıştır. Bu arada anılan Nizamname'nin 20. maddesinde yer alan hükümle de, "Müfettiş Muavini imtihanına girmek için şart kılınmış olan fakülteler veya yüksekokullardan birini bitirmiş bulunan Genel Müdürlük şube müdür ve müdür yardımcılarıyla, fabrika ve işletmeler müdür ve müdür yardımcılarından beşinci dereceye yükselmiş bulunanların Müfettişliğe imtihansız alınmalarına cevaz verilmiş ve bu hususta da sınırlı sayıda uygulamaya tesadüf edilmiş ise de, daha sonra bu uygulamaya son verildiği gibi söz konusu bu hükmün de, 10.04.1981 tarihli 17306 sayılı resmi gazetede yayınlanan 8/2525 sayılı 13.03.1981 tarihli kararname ile tamamıyla değiştirilerek, Müfettişliğe ancak Müfettişlik Yeterlilik Sınavı'nı başaran Müfettiş Yardımcılarının atanabileceği esası vazedilerek kurulun müfettişliğine kariyer durum kazandırıl

mış ve bilahare 1660 ile 4036 sayılı kanunları yürürlükten kaldıran,

-18052 sayılı 20.05.1983 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan "İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkındaki" 60 sayılı Kanun Hükmünde Kararname,

-18025 sayılı 28.10.1983 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan "Tekel İşletmeleri Genel Müdürlüğü Kuruluşu Hakkındaki" 111 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname,

-18199 sayılı 22.10.1983 tarihli resmi gazetede yayınlanan "İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkındaki (İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkında 11.04.1983 tarihli 60 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Aynı Kararnamenin Geçici 6. Maddesinin Birinci fıkrasının değiştirilmesine ilişkin 21.07.1983 tarihli ve 73 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun) "2929 sayılı Kanun ile,

Vaki Genel Müdürlüğümüz statü değişikliğini müteakip Yönetim Kurulumuzun 169 sayılı 29.03.1984 tarihli kararı uyarınca 02.04.1984 tarihinden itibaren yürürlüğe giren Teftiş Kurulu Yönetmeliği hükümleri ile de aynı kariyer durumu muhafaza edilmiştir.

8 Haziran 1984 tarih ve 18435 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümleri çerçevesinde faaliyette bulunmak üzere "Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğü" olarak oluşturulan Kuruluşumuzun Ana statüsü, 11 Mart 1987 gün ve 19397 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Bu düzenleme doğrultusunda "Teftiş Kurulu Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği" Yönetim Kurulumuzun 07.07.1988 tarih ve 594 sayılı kararı ile kabul edilerek yürürlüğe girmiş, Başbakanlık Teftiş Kurulu Yönetmeliğinde belirtilen genel ilkelere uygun olarak hazırlanan ve Yönetim Kurulumuzca kabul edilen, "Teftiş Kurulu Başkanlığı Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği" muhtelif değişikliklerden sonra bugünkü halini alarak yürürlüğünü sürdürmüştür.

Tekel Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 05.02.2001 tarih ve 2001/06 sayılı Kararı ile özelleştirme kapsam ve programına alındıktan sonra, 05.02.2002 tarihli ve 2002/6 sayılı ÖYK Kararı ile Kuruluşun Ana Sözleşmesi hazırlanarak, 25.12.2002 tarihli ve 1147 sayılı Olurla Anonim Şirkete dönüştürülmüş ve 01.01.2003 tarihinden itibaren Anonim Şirket olarak faaliyetine devam etmiş, ÖİB tarafından TEKEL'in özelleştirme planının onaylanmasını müteakiben; 2003 yılında Alkollü İçkiler birimi, 2008 yılında da tütün ve tütün mamulleri (sigar) birimi özelleştirilmiştir.

Tekelin ana faaliyet birimlerinin özelleştirilmesinden sonra kuruluşumuzun; Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri (tta) Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü olan Ticaret Unvanı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığının 03.02.2012 ta-

rihli ve 135 sayılı Olurları'yla; **Gayrimenkul Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü** olarak değiştirilmiş, yapılan Ana Sözleşme değişikliği İstanbul Ticaret Sicili Memurluğunca 13.02.2012 tarihinde tescil ve ilan edilmiş, İstanbul'da olan kuruluşun merkezi 2013 yılında ANKARA AOÇ'deki yeni adresine taşınmıştır. Bilahere, Ticaret Unvanında, "GAYRİMENKUL A.Ş." ibaresinin başına ayırt edici bir ibare eklenmesi ihtiyacı nedeniyle, daha evvel Kuruluşumuz tarafından tescil ettirilmiş ve kullanılmış olan, Tekelin eski faaliyet alanları "tuz-tütün-alkol" ibarelerinin baş harfleri "tta" ibaresi eklenmek suretiyle **"tta GAYRİMENKUL Anonim Şirketi"** olarak tescil edilmiş olup Genel Müdürlüğümüz halen bu ünvanla faaliyetini sürdürmektedir.

"tta GAYRİMENKUL A.Ş. Genel Müdürlüğü", tarihsel geçmişinden devreden ve süregelen geleneksel fonksiyonları tamamlama yolunda ilerlerken, diğer taraftan da üstlendiği yeni görevleri ifa edebilecek bir yapıyı oluşturmaktadır. Bu kapsamda Kuruluşumuzun yeni dönemdeki yeni görev ve fonksiyonları; gerek kendi mülkiyetinde bulunan, gerekse özelleştirme kapsamındaki diğer Kuruluşların mülkiyetindeyken kendisine devredilen gayrimenkullere ilişkin ifraz, tevhit, imar uygulaması ve parselizasyon çalışmalarını yapmak/yaptırmak; her tür ve ölçekte plan, imar planı ile değişiklik ve revizyonlarını yapmak/yaptırmak; keza, bu çerçeve içerisinde Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından tevdi edilecek diğer işlevleri yerine getirmek olarak özetlenebilir. Ayrıca, kayak merkezleri ve dağ işletmeciliği tasarlamak, inşa etmek/ettirmek, yönetmek/yönettirmek, işletmek/işlettirmek ve geliştirmek kapsamında sayılabilecek fonksiyonların ifası da Kuruluşumuzun yeni dönem görevleri arasındadır.

Başkanlığımızın Görev ve Yetkileri

Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın görev ve yetkileri; Başbakanlık Teftiş Kurulu Yönetmeliğinde belirtilen genel ilkelere uygun olarak hazırlanmış olan Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin 5.maddesi ile düzenlenmiştir.

Anılan maddede Başkanlığımızın görevleri;

"Genel Müdürün onayı üzerine merkez birimleri, Müesseseleri ve diğer taşra teşkilatı ile bağlı ortaklıklar ve bunların işletmelerinde;

a) Her kademedeki birimlerin iş ve işlemlerinin yasa, tüzük, yönetmelik, genelge, yönerge ve emirlere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin denetlenmesini sağlamak,

b) Gerektiğinde ilgililer hakkında soruşturma açmak,

c) Denetlenen ünitelerde; verimlilik, etkinlik ve tasarruf açısından Kuruluş amaçlarına uyulup uyulmadığını tespit etmek,

ç) Uygulamalarda aksaklıklar, amaç ve mevzuattan sapmalar varsa nedenleriyle ortaya konulmasını sağlamak,

d) Yasa ve diğer düzenlemelerin günün koşullarına uygunluğunu temin için öneriler geliştirmek, yönetimi geliştirme çalışmalarına yardımcı olmak,

e) Personelin verimli çalışmasını teşvik edici sistemler geliştirmek,

f) Kuruluşun iştirakleri ile bunların işletme ve diğer birimlerinde, Kuruluşla ilişkisi bulunan gerçek ve tüzel kişilikler nezdinde araştırma ve inceleme yapmak,

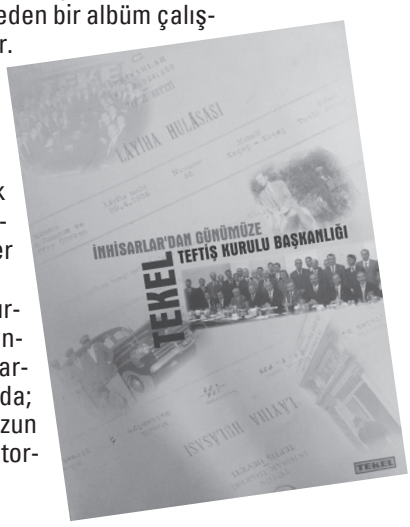
g) Genel Müdürlük Makamında Teftiş ve denetim hizmetleriyle ilgili olarak verilen diğer işleri yapmak"

Şeklinde belirlenmiş bulunmaktadır.

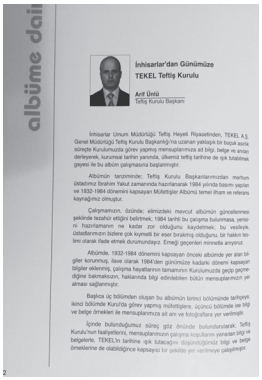
Teftiş Kurulu Yönetmeliğinin 11.maddesi uyarınca Müfettişler Genel Müdürlük Makamının emri ve onayı üzerine Teftiş Kurulu Başkanlığından aldıkları talimatla görev yapmaktadırlar.

Albüm Çalışması

2008 yılında Tekelin özelleştirilmesi süreci devam ederken; İnhisarlar Umum Müdürlüğü Teftiş Heyeti Riyasetinden, Tekel AŞ Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı'na uzanan süreçte kurulumuzda görev yapmış mensuplarımıza ait bilgi ve belgeleri ihtiva eden bir albüm çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada hem Tekelin, hem de Tekel Teftiş Kurulunun tarihine ışık tutan önemli bilgi ve belgeler yer almıştır.



Albüm hazırlıkları kapsamında sürdürülen arşiv çalışmalarında; Teftiş Kurulumuzun tarihinin İmparatorluk dönemine,


albüme dair

İnhisarlar'dan Günümüze
TEKEL Teftiş Kurulu

Arif Ünlü
Teftiş Kurulu Başkanı

İnhisarlar Umum Müdürlüğü Teftiş Heyeti Riyasetinden, TEKEL A.Ş. Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı'na uzanan yolculuk bu hoşluk kurulu süreçte Kurumumuza görev yapmış memurlarımıza ait bilgi, belge ve anıları derleyerek, kurumsal tarihin yanında, dikkemiz teftiş tarihine de ışık tutabilmesi gayesi ile bu albüm çalışmasına başlanmıştır.

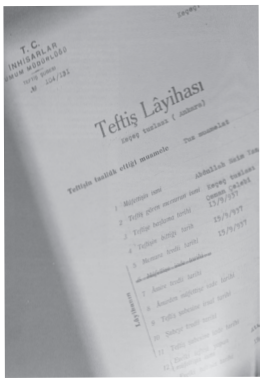
Albümün tamamında Teftiş Kurulu Başkanlarımızdan merhum üstadımız İbrahim Yakuz zamanında hazırlanarak 1984 yılında basımı yapılan ve 1932-1984 dönemini kapsayan Müfettişler Albümü temel ilham ve referans kaynağımız olmuştur.

Çalışmamızın, özünde; elimizdeki mevcut albümün güncellenmesi şeklinde tezahür ettiğini belirtmek; 1984 tarihli bu çalışma bulunmasa, yeniden hazırlamanın ne kadar zor olduğunu kaydetmek; bu vesilevle üstadlarımızın bizlere çok kıymetli bir eser bırakmış olduğunu, bir hakkın teslimi olarak ifade etmek durumundayız. Emeği geçenleri minnetle anıyoruz.

Albümde, 1932-1984 dönemini kapsayan önceki albümde yer alan bilgiler korunmuş, ilave olarak 1984'den günümüze kadarki dönemi kapsayan bilgiler eklenmiş, çalışma hayatlarının tamamının Kurulumuzda geçip geçmediğine bakmaksızın, hakkında bilgi edinilebilen bütün memurlarımızın yer alması sağlanmıştır.

Başlıca üç bölümden oluşan bu albümün birinci bölümünde tarihçeyi, ikinci bölümde Kurul'da görev yapmış müfettişlere, üçüncü bölümde ise bilgi ve belge örnekleri ile memurlarımıza ait anı ve fotoğraflara yer verilmiştir.

İçinde bulunduğumuz süreç göz önünde bulundurularak; Teftiş Kurulu'nun faaliyetlerini, memurlarımızın çalışma koşullarını yansıtan bilgi ve belgelerle, TEKEL'in tarihine ışık tutacağını düşündüğümüz bilgi ve belge örneklerine de olabildiğince kapsayıcı bir şekilde yer verilmeye çalışılmıştır.


T.C.
İNHİSARLAR
UMUM MÜDÜRLÜĞÜ
Teftiş Heyeti
M. 324/181

Teftiş Lâyihası

Teftişin tealluk ettiği mesaile — Tâbi memurlar

1. Müfettişler nasıl — Müfettişlik hakkı ve
2. Teftiş işine memurlar nasıl — Teftiş kaydı
3. Teftiş kaydının şekli — Cetvel No. 1 ve 2
4. Teftişin başlığı hakkı — 17/7/337
5. Memurin hakkı hakkı — 17/7/337
6. Teftişin başlığı hakkı
7. Amir hakkı hakkı
8. Müfettişlerin vazifeleri
9. Teftiş işlerinin şekli
10. Teftiş hakkında hakkı
11. Teftiş hakkında hakkı

Layihanın

1860'lı yıllara kadar uzandığı, başlangıçta her biri ayrı birer Genel Müdürlük olarak teşkilatlanmış olan İnhisarların bünyesinde ayrı ayrı Teftiş Heyetlerinin de yer aldığı, bu bağlamda; Teftiş Kurullarının; **Tütün İnhisar İdaresi Teftiş Heyeti, İspirto ve İspirtolu İçkiler İnhisar İdaresi Teftiş Heyeti, Tuz İnhisar İdaresi Teftiş Heyeti** isimleriyle Genel Müdürlük organizasyonlarında örgütlendiği, bağımsız birer Genel Müdürlük olan İnhisarların bünyelerinde bulunan Teftiş Heyetlerinin, 1932 yılında inhisarların tevhidi sonrasında, İnhisarlar Umum Müdürlüğü Teftiş Heyeti Reisliği ismi altında birleştirildiği tespit edilmiştir. İnhisarlar Umum Müdürlüğü 1946'da Tekel Genel Müdürlüğü'ne, en son 2013'te de tta Gayrimenkul A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne dönüştürülmüştür.

Bir İmparatorluk müessesesi olan İnhisarlar Umum Müdürlüğünün merkezi de doğal olarak İmparatorluğun Başkenti İstanbul'da tesis edilmiş, Cumhuriyet Türkiye'sinde de Genel Müdürlük merkezi İstanbul'daki faaliyetlerine devam etmiş, ancak, kurumun özelleştirilmesini müteakiben Tekelin Gayrimenkul A.Ş. Genel Müdürlüğü olarak yeniden yapılandırılmasından sonra, Genel Müdürlük Merkezi İstanbul'dan Ankara/AOÇ'ye nakledilmiştir. Teftiş Kurulu da, Genel Müdürlük Merkezinin bulunduğu Ankara'da çalışmalarına devam etmektedir.

İnhisarlar Umum Müdürlüğü ve Tekel Genel Müdürlüğü Teftiş Kurullarının halefi ve devamı konumunda bulunan tta Gayrimenkul A.Ş. Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulunun; Osmanlı İmparatorluğundan Cumhuriyet Türkiyesine ve günümüze kadar varlığını sürdürmüş, Türkiyenin Teftiş Kurulları tarihine ışık tutacak köklü ve kurumsal bir yapıya sahip, sayılı Teftiş Kurulları arasında yer aldığını iftiharla belirtmek isterim.

Kronoloji:

1862 - Tuz talimatnamesi ile tuz tekeli oluşturuldu.

1862 - Tütün ithalatı yasaklandı.

1874 - "Duhan Resmi Hakkında Nizamname" uyarınca tütünde bandrol usulü uygulanmaya başlandı.

1879 - 22'nci teşrin 1879 tarihli sözleşme ile Rüsumu Sitte İdaresi kuruldu.

1881 - Muharrem Kararnamesi ile Duyuru Umumiye İdaresi kuruldu.

1883 - Memalik-i Osmaniyye Duhanları müşterekül-menfaa Reji Şirketinin kurulması için anlaşma imzalandı.

1884 - Reji Şirketi faaliyete başladı.

1884 - Cibali Sigara Fabrikası Kuruldu.

1884 - İzmir Sigara Fabrikası kuruldu.

1895 - Adana Sigara Fabrikası Kuruldu.

1897 - Samsun Sigara Fabrikası kuruldu.

1905 - Bomonti Bira Şirketi kuruldu.

1906 - Çamaltı Tuzlasının kurulmasına karar verildi.

1920 - "Men-i Müskirat Kanunu" nun kabulü ile alkollü içki kullanımı yasaklandı.

1921 - Yabancı Şirket ve Duyun-ı Umumiyenin Yetki ve Gelirleri Kısıldı.

1923 - "Reji" Şirketinin Bütün Mal Varlığı, Hak ve Vecibeleri Devlete İntikal Etti.

1925 - Tütün ve Tütünle İlgili Hizmetlerin Devlet Tarafından Yürütülmesi Kararlaştırıldı.

1926 - Tütün ve tütün Mamulleri ile Alkollü İçkiler İnhisar Altına Alındı. Alkollü İçki İnhisarının İşletilmesi önce Polonya ve sonra bir Türk Şirketine Verildi.

1927 - 1071 Sayılı Yasa ile Alkollü İçkiler tekeli idaresi tekrar hükümete verildi.

1928 - Duyunu Umumiye'nin Hukuki Varlığına Son Verildi.

1930 - 1701 Sayılı "Tütün İnhisarı Kanunu" kabul edildi.

1932 - Tütün-Tuz ve Alkollü İçki İnhisar İdareleri "İnhisarlar Umum Müdürlüğü"nde Birleştirildi.

1934 - Barut ve Patlayıcı Maddeler İnhisar Altına Alındı.

1938- 3437 Sayılı "tütün ve Tütün İnhisarı Kanunu" kabul edildi.

1942 - 4250 Sayılı "İspirto ve İspirtolu İçkiler İnhisarı Kanunu" çıkarıldı.

1946 - TEKEL'in adı "TEKEL Genel Müdürlüğü" oldu.

1946 - 4857 Sayılı Yasa ile kibrit ve çakmak

tekelinin işletilmesi hakkı TEKEL Genel Müdürlüğü'ne devredildi.

1952 - Kibrit de devlet tekeli kaldırıldı.

1955 - Barut ve benzeri patlayıcı maddeler ile fişeklerde Devlet tekelinin işletilmesini TEKEL'in görev alanından çıkaran 6551 sayılı Yasa kabul edildi.

1961 - TEKEL'in tütün üreticisini destekleme görevini yeniden düzenleyen 196 sayılı "Ekici Tütünleri Satış Piyasalarının Desteklenmesine Dair Kanun" kabul edildi.

1962 - Çanakkale Şarap ve Kanyak Fabrikası kuruldu.

1969 - 1177 sayılı "Tütün ve Tütün Tekeli Kanunu" kabul edildi.

1970 - Şanlıurfa Suma Fabrikası kuruldu.

1972 - Yozgat Bira Fabrikası kuruldu.

1973 - Çay tekelinin işletilmesi TEKEL'in sorumluluk alanından çıkarıldı.

1984 - TEKEL yabancı sigara ithalatına başladı.

1984 - TEKEL bir "Kamu İktisadi Kuruluşu" statüsünü kazandıran 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname çıkarıldı.

1986 - Özel Sektöre "TEKEL" ile Ortaklık Şartıyla, Sigara Üretim İzni Verildi.

1987 - Kurumun daha önce "TEKEL İşletmeleri Genel Müdürlüğü" olan adı, kısaca TEKEL olmak üzere "Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğü" olarak değiştirildi.

1991 - Sigara üretimi, ithalatı ve satışı belli şartlarla serbest bırakıldı.

1995 - Alaşehir Suma Fabrikası kuruldu.

2001 - Tütün, Tütün Mamulleri Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğü Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 05.02.2001 tarih ve 2001/06 sayılı Kararı ile özelleştirme kapsam ve programına alındı.

2002 - 4733 sayılı Kanun ile İktisat Devlet Teşekkülü Statüsü ile yeniden yapılandırılarak TC.Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na devredilen Tütün, Tütün Mamulleri , Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğü 4046 sayılı Kanunun 20. maddesi gereğince "TÜTÜN, TÜTÜN MAMULLERİ TUZ VE ALKOL İŞLETMELERİ ANONİM ŞİRKETİ"ne dönüştürüldü.

2002 - 4733 sayılı kanun ile Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu kuruldu.

2003 - Tekelin İçki Birimi özelleştirildi.

2008 - Tekelin Sigara birimi özelleştirildi.

2012 - Tekel Gayrimenkul AŞ Genel Müdürlüğü olarak yeniden yapılandırıldı.

2013 - Gayrimenkil AŞ Genel müdürlüğü ünvanı; tta Gayrimenkul AŞ Genel Müdürlüğü olarak tadil edildi.

TEFTİŞ VE DENETİM SİSTEMİMİZİN MAHİYETİ İLE ÖZLÜK HAKLARI KONUSUNDAKİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ*

Geçmişi Osmanlı İmparatorluğuna dayanan Teftiş Kurulları, devlet tüzel kişiliğinin topluma sunduğu hizmetleri gerçekleştiren Bakanlıklar ve bağlı birimlerin kurumsallaşmasını tesis etmede başat rol üstlenmiş, kendi geleneklerini oluşturmuş, yazılı düzenlemelerin yanında bu geleneklerle hizmet yürüten, işe alma, yetiştirme ve terfi gibi iş ve işlemleri her aşamasında sınav ve objektif kriterlerle ve "liyakat" esasına göre gerçekleştirme hususlarına öncülük etmiştir.

Teftiş kurulları mensupları, işin doğası gereği, ülkenin her bölgesinde, rehberlik, teftiş, inceleme ve soruşturma yapmaktadır. Bu yönüyle de kamu yönetimini ve görev yaptıkları kurumları tanımaları, analiz etmeleri, problemleri ve ihtiyaçları da mahallinde tespit etme şansını yakalayarak, bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olmaları nedeniyle, uzun yıllar boyunca görev yaptıkları Kurumun "yönetici okulu" olarak da görülmüşlerdir.

Bilindiği gibi denetim elemanları (müfettişler, denetçiler, kontrolörler) yapmış oldukları iç ve dış denetimlerde, doğrudan bağlı oldukları Bakanı, Müsteşarı, Başkanı ya da Genel Müdür adına hareket ederek, devletin o alandaki en üst idari otoritesini temsil etmektedirler. Denetim elemanlarının seçilmeleri ve yetiştirilmeleri de buna uygun olarak yapılmaktadır. Bu noktada bağlı oldukları en üst makamın (Bakan, Müsteşar, Başkan ya da Genel Müdür) hiyerarşik olarak altında yer alan makam/mercilerle ilgili denetim, rehberlik, inceleme ve soruşturma yapma yetkisine de sahip bulunmaktadırlar. Dolayısıyla denetim elemanlarının özlük haklarının da bağlı oldukları en üst yöneticiden sonra gelmek üzere, diğer yöneticilere göreli olarak yüksek ve yeterli düzeyde olması gerekmektedir.

11.10.2011 tarihli ve 666 Sayılı Kanun Hükmüne Kararname ile eşit işe eşit ücret verilmesi amacıyla yapılan düzenleme kapsamında; denetim elemanları bakımından maddi anlamda kısmi iyileştirme yapıldığı; ancak bahse konu Kararname ile yapılan düzenleme neticesinde; denetim mesleği mensuplarının, mali haklar açısından Kararname öncesinde emsal alınan unvanlara göre geriye düşürüldüğü; Bakanlık uzmanları ile aynı kategoride değerlendirildiği görülmektedir.

666 Sayılı KHK öncesinde denetim elemanları daire başkanlarından yüksek (daire başkanı ile genel müdür yardımcısı arasında bir düzeyde) mali haklara sahip iken, 666 Sayılı KHK ile mevcut durumun gerisine düşürülerek, Bakanlık uzmanları düzeyine indirgenmiştir. Yukarıda yapılan tespitlerden de anlaşılacağı üzere, denetim elamanlarını uzmanlarla aynı düzeyde değerlendirmek rasyonel bir yaklaşım olmadığı gibi, adil de değildir.

*DENETDE Yönetim Kurulu tarafından hazırlanmıştır.

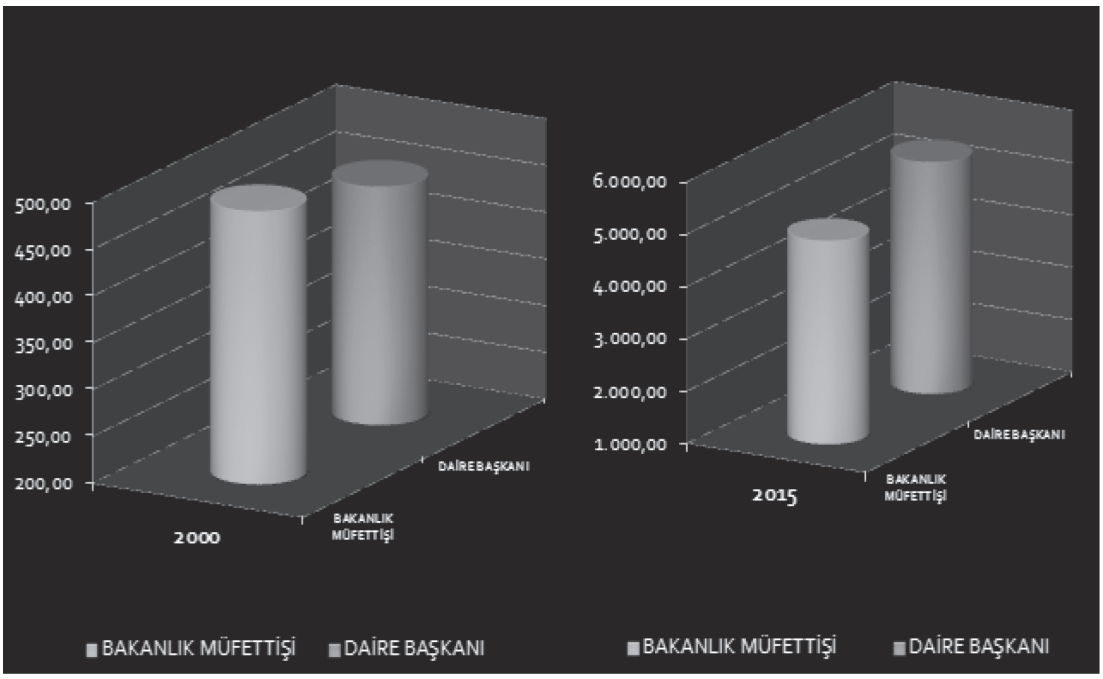
Gelinen aşamada; müfettişlik mesleğinin, onur verici ve prestij sağlayan imajının, müfettişlerin özlük haklarındaki ciddi gerilemeye bağlı olarak büyük ölçüde sarsıldığını dile getirmek yanlış olmayacaktır. Teftiş kurulu ve Denetim Başkanlığı üyelerinin özetlenen çerçevede yaşamakta olduğu sıkıntıları üç başlık altında toplamak mümkündür:

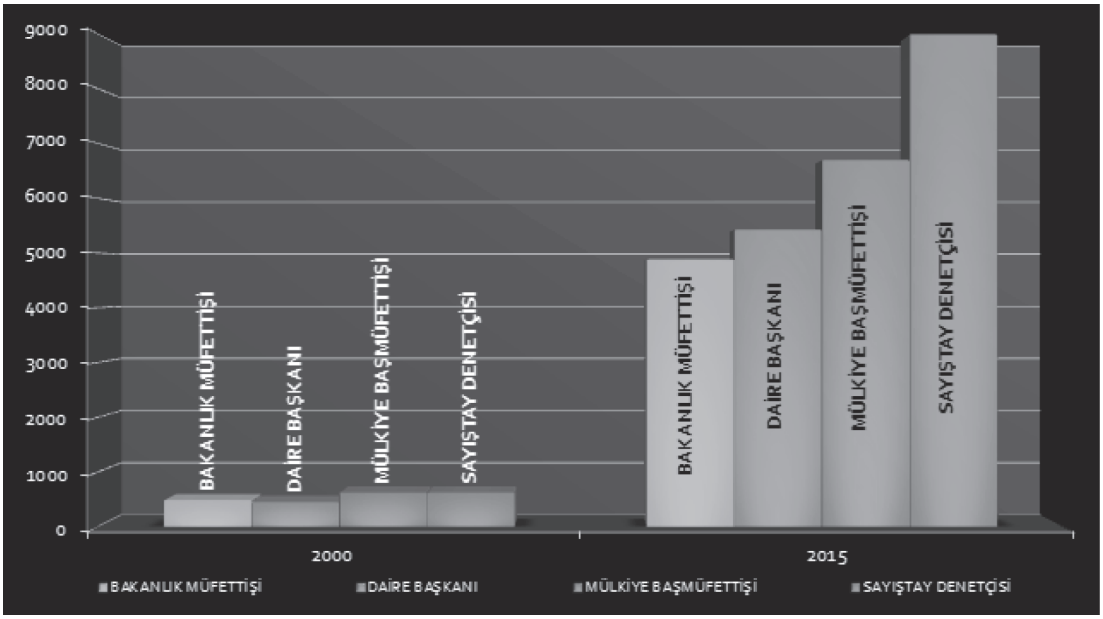
1) Yukarıda belirtildiği üzere, ülkemiz kamu yönetiminde kariyer planlamasının ve liyakat esasının öncüsü niteliğini haiz teftiş kurulu üyelerinin aylıkları, benzer biçimde kariyer meslek olarak görülen Hakim-Cumhuriyet Savcıları, Mülki İdare Amirleri Ve Sayıştay Denetçilerine göre daha fazla iken ya da başka bir söyleyişle müsteşar yardımcısı / genel müdür aylığı seviyesinde iken, yıllar içinde sürekli olarak erimiş ve müfettiş aylıkları, sayılan kariyer mesleklerin ve Bakanlıktaki üst yönetici aylıklarının oldukça altına düşerek Bakanlık Daire Başkanı ve Şube Müdürü arasında bir aylık seviyesine oturmuştur.

Bu vahim duruma yol açan en önemli sebeplerden birisi, kariyer uzmanı meslek grubundaki bir grup personelin aylıklarının 2011 düzenlemesinde müfettiş aylıklarıyla eşitlenmesi ve aynı skalada yer almasıdır. Kariyer uzmanlarının yetki ve sorumluluk yönünden müfettişlerin aksine, sadece görev yaptıkları birimdeki Daire Başkanına bağlı olmaları nedeniyle, doğal olarak daire başkanı aylığının altındaki skalada yer almaları ve maalesef uzman aylıklarının eşitlendiği müfettiş aylıklarının da bu eşitleme sonucunda daire başkanı aylığının altına düşmesidir.

Yine aynı düzenlemede, İl Müdürleri aylıkları da müfettiş aylıklarıyla aynı düzeye gelmiş hatta Büyükşehir statüsü verilen illerin müdürlerinin aylıkları, müfettiş aylıklarının üzerine çıkarılmıştır. Bu durum, doğrudan sayın Bakanlara ve Genel Müdürlere bağlı olarak onlar adına görev yapan, tamamı en az lisans mezunu olan ve KPSS'de en başarılı adaylar arasından seçilerek ve teftiş kurullarınca ayrıca yazılı ve sözlü sınavlara tabi tutularak mesleğe alınan ve kariyerlerinde ilerleyen teftiş kurulu üyelerinin moral ve motivasyonunu düşürmüş, teftiş, inceleme ve soruşturma yetkisine sahip olma niteliği, sadece şekli bir yetki ve nitelik olarak görülmeye başlanmış olup ciddi anlamda bir prestij kaybına da sebebiyet vermiştir.

Aynı adaletsiz durum benzer kamu denetim görevlerini yapmakta olan meslek mensupları arasında dahi mevcut olup, aşağıdaki grafikte gösterilen, Sayıştay denetçileri ile Bakanlık Müfettişleri arasında, yapılan net maaş kıyaslamasında bu durum açıkça görülmektedir.



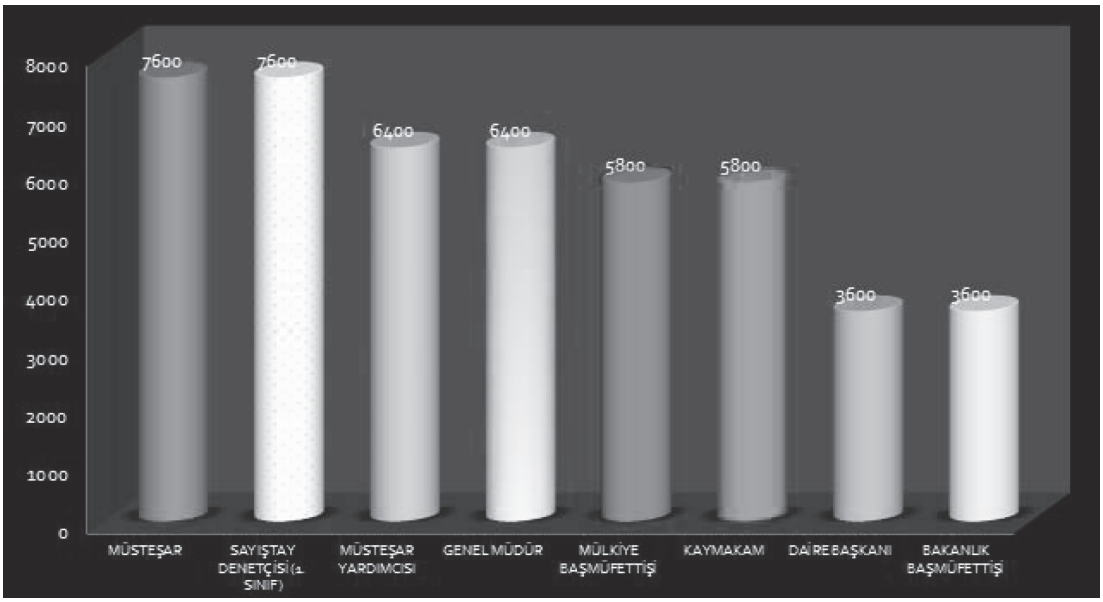


2) Memurların görev yaptıkları sürece tatmin edici bir ücret almaları ve emeklilikte de güven içinde bir yaşam sürdürebilmelerini teminen, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yer verilen 'Ek Göstergeye' sahip olmaları önem taşımaktadır.

Denetim Mesleği Mensuplarının ve bürokraside yer alan bazı mesleklerin ek göstergeleri, aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Müfettiş aylıklarının yıllar içinde sürekli olarak azalmasının yanında, gerek Bakanlıklardaki üst yöneticilerin gerekse yukarıda yer verilen kariyer meslek mensuplarının ek göstergelerinde sürekli olarak iyileştirme sağlanırken, müfettiş ek göstergeleri yükseltilmemiştir.

Kamuda, Müsteşarların ek göstergesi 7600, müsteşar yardımcıları ve genel müdürlerin 6400



seviyesindeyken (hatta son olarak Bakanlıklardaki bağımsız olmayan Daire Başkanlarınınki de 3600 seviyesine yükseltilmişken), Bakanlık Başmüfettişinin Ek Göstergesi halen 3600'dür. Bu oranın müfettişler ve müfettiş yardımcılarında daha da düşük olarak uygulandığını belirtmekte yarar görülmektedir. Benzer görev yapan Sayıştay Denetçilerinin de ek göstergesi 7600 iken doğal olarak bu durum, müfettişlerin moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte,birçok müfettiş bu endişeyle emekli olmaktan kaçınmakta yahut mesleğin gerektirdiği bağımsızlık ve tarafsız olma avantajları anlamsız kalmakta, dolayısıyla müfettişler, daha iyi ekonomik koşulların sağlanması nedeniyle idari görevlere geçmeye çalışmaktadır.

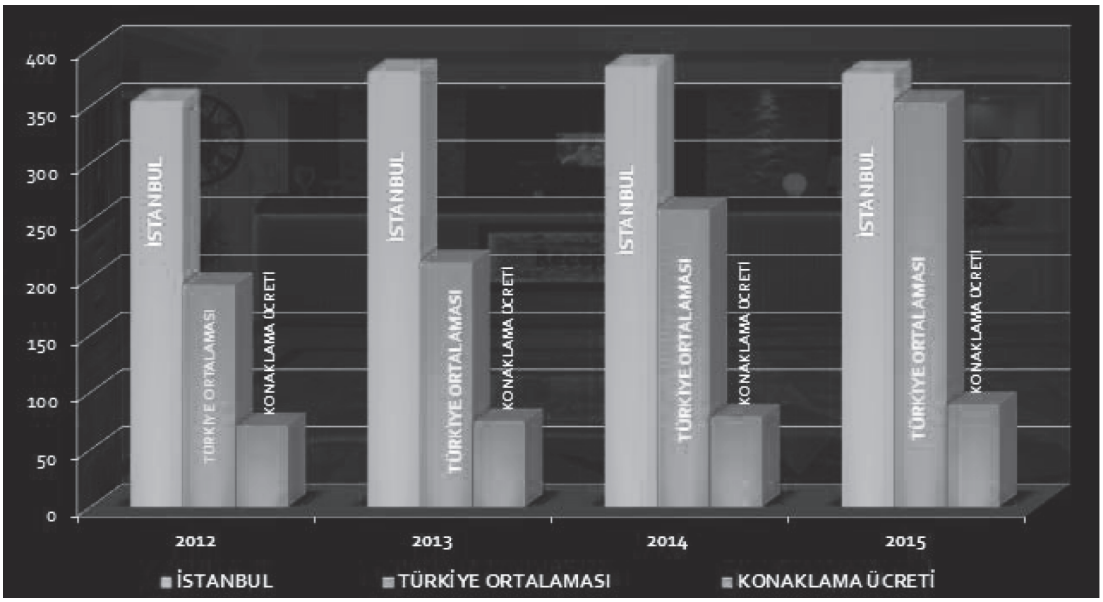
3) Müfettişlik mesleğinin en yıpratıcı yanları arasında, sürekli olarak ülke genelinde seyahat etmek ve aileden uzak kalmak sayılabilir. Denetim elemanları, 2000 yılına kadar aldıkları maaş tutarları kadar harcırah (aylık bazda) alırken, bu harcırahlar yıllar itibariyle düşerek aylık maaşının yaklaşık 1/4 oranına kadar gerilemiştir. Bunun nedeni maaş artışlarının enflasyon oranında olmasına karşın, harcırah artışlarının Bütçe Kanunlarıyla daha düşük oranlarda tespit edilmesidir. Bunun sonucu olarak harcırah, denetim elemanlarının yemek giderlerini dahi karşılamayacak bir duruma gerilemiştir.2016 yılı itibariyle ülke düzeyinde görev yapan müfettiş gündeliği 59,80 TL'dir.

Merkez dışı görevlerle ilgili diğer bir önemli problem de yatacak yer ücretlerinin azlığıdır. Yıllar içinde özellikle özelleştirme uygulamaları sonucu misafirhane sayısının azalmasıyla birlikte, kalacak yer sorunu baş göstermiştir. Daha sonra otelde konaklama imkanının getirilmesi yerinde ve zamanında yapılan olumlu bir düzenleme olmakla birlikte, mevzuatta Devlet tarafından ödenen otel ücretinin üst sınırı yevmiyenin % 50 fazlası olarak belirlenmiştir. 2016 yılı itibariyle Devletin ödediği otel ücretinin üst sınırı günlük 89,70 TL'dir. Hal böyle olunca, özellikle büyük şehirlerde ve yaz mevsiminde otel bulmak zorlaşmakta, kişisel ilişkilerle sorun çözülmeye çalışılmaktadır.

Bakanlık belgeli Konaklama Tesislerinin Türkiye ortalaması ve İstanbul ili ortalama fiyatları-resmi kuruluşların 2015 yılı bilgileri ile yukarıdaki grafikte gösterilmiştir. Buna göre Türkiye ortalaması konaklama ücretlerinin 300 TL ile 400 TL arasında bulunduğu dolayısıyla denetim elemanları otelde kalmak için maaşlarından katkıda bulunmak durumunda kalmaktadırlar.

Bu bağlamda sorunların çözümüne yönelik olarak aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

I-Türkiye genelinde teftiş ve denetim yapma yetkisine sahip denetim elemanlarına sınıf ayrımı yapılmaksızın (17.000) gösterge rakamının devlet memurlarına uygulanan aylık katsayıyla çarpımı sonucunda bulunacak miktarda denetim



ek tazminatı ödenmelidir. Bu öneri gerçekleştiğinde, Kamu Denetim Mesleği mensuplarımızın aylık gelirlerinde,(17.000 X 0,088817= 1.509,89-TL) tutarında artış sağlanabilecektir.

Bu artışın sağlanabilmesi için, mevzuatta gerçekleştirilmesi gereken değişiklikler şu şekildedir:

Madde 1 - "375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Ek 10 uncu maddesinin birinci fıkrasında yer alan "…hak aylık dereceleri dikkate alınarak ödenir." ibaresinden sonra gelmek üzere aşağıdaki cümle eklenmiştir.

"Kapsama dahil idarelerin merkez teşkilatına ait genel idare hizmetleri sınıfında yer alıp Türkiye düzeyinde teftiş, denetim veya inceleme yetkisine haiz bulunan başmüfettiş, müfettiş, başdenetçi, denetçi, başkontrolör, kontrolör kadrolarında bulunanlar ile bunların yardımcıları ve stajyerlerine (17.000) gösterge rakamının memur aylıklarına uygulanan katsayı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarda aylık denetim ek tazminat ödenir."

Madde 2 - 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Ek 10 uncu maddesinin birinci fıkrasının son cümlesinde yer alan "Tazminat" ibaresi "Tazminat ve denetim ek tazminatı" şeklinde değiştirilmiştir.

Madde 3 - 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Ek 10 uncu maddesinin ikinci fıkrasına "13 üncü maddeleri" ibaresinden sonra gelmek üzere "denetim ek tazminatı" ibaresi eklenmiştir.

Madde 4 - 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Ek 10 uncu maddesinin birinci fıkrasının (c) bendi kapsamında yer alan personelin ücret ve tazminat göstergelerinin yer aldığı (III) sayılı Cetvelin 4 üncü satırından sonra gelmek üzere aşağıdaki satır eklenmiştir.

5	Kapsama dahil idarelerin merkez teşkilatına ait genel idare hizmetleri sınıfında yer alıp Türkiye düzeyinde teftiş, denetim veya inceleme yetkisine haiz bulunan başmüfettiş, müfettiş, başdenetçi, denetçi, başkontrolör, kontrolör kadrolarında bulunanlar ile bunların yardımcıları ve stajyerlerine	**Denetim Ek Tazminatı Göstergesi** **17.000**

II) Türkiye genelinde teftiş ve denetim yapma yetkisine sahip denetim elemanlarının ek göstergeleri aşağıdaki gibi değiştirilmelidir.

666 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye ekli (III) sayılı cetvelde yer alan denetim elemanlarının (Kapsama dahil idarelerin merkez teşkilatına ait genel idare hizmetleri sınıfında yer alan başmüfettiş, müfettiş, başdenetçi, denetçi, başkontrolör, kontrolör ve iç denetçi kadrolarında bulunanların), ücret göstergesi ve tazminat göstergesinin, kararname öncesindeki durumlarına orantılı olarak Daire Başkanından daha yüksek düzeyde belirlenmesi gerekmektedir.

Denetim hizmetleri sınıfında yer alanların 657 sayılı DMK nın I sayılı cetvelinde yer alan ek göstergeleri aşağıdaki şekilde olmalıdır.

I SAYILI CETVEL
HİZMET SINIFLARI İTİBARİYLE UNVAN VEYA AYLIK ALINAN DERECELERE GÖRE EK GÖSTERGELER

UNVANI	Derece	1/1/1995'den İtibaren Uygulanan Ek Göstergeler	Teklif Edilen Ek Göstergeler
I - GENEL İDARE HİZMETLERİ SINIFI g) En az üç yıl süreli yükseköğrenim veren fakülte ve yüksekokulları bitirerek mesleğe özel yarışma sınavı ile giren ve belirli süreli meslek içi eğitimden sonra özel bir yeterlik sınavı sonunda (veya yüksek öğrenimli olup,özel kanunların öngördüğü şartları taşıyanlardan en az sekiz yıl mesleki görev yaptıktan sonra yine bu kanunların öngördüğü usule göre seçilerek) atanan Başbakanlık, Bakanlık, Müsteşarlık, Diyanet İşleri Başkanlığı ve Bağımsız Genel Müdürlük ve Büyük Şehir Belediyesi Müfettişleri, Sağlık Denetçileri, Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO POL Tesisleri İşletme Başkanlığı Müfettişleri, Enerji ve Tabii Kaynaklar Denetçileri Maarif Müfettişleri, Aile ve Sosyal Politikalar Denetçileri, Gençlik ve Spor Denetçileri,	1 2 3 4 5 6 7 8	3600 3000 2200 1600 1300 1150 950 850	5800 4800 3500 2500 2050 1800 1500 1350

III)Harcırahların günün koşullarına uygun hale getirilmesi için6245 sayılı Harcırah Kanununun 33 uncu maddesinin (b) bendinin 1, 2 ve 3. fıkralarında yer alan hükümler aşağıdaki gibi değiştirilmelidir.

"**(1)** Türkiye düzeyinde teftiş, denetim ve inceleme yetkisine haiz bulunanlara birinci derece kadrolu memur için tespit olunan **gündelik miktarının 2 katı,**

(2) Bölge düzeyinde teftiş, denetim veya inceleme yetkisine haiz bulunanlara birinci derece kadrolu memur için tespit olunan gündelik miktarının 1,4 katı,

(3) İl düzeyinde teftiş, denetim veya inceleme yetkisine haiz bulunanlara birinci derece kadrolu memur için tespit olunan **gündelik miktarının 1,2 katı,** gündelik olarak ödenir." şeklinde düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu artırımın karşılığı olarak gündelik ve yatacak yer için teklif edilen miktarların parasal tutarları aşağıdaki gibi olacaktır.

		Mevcut Uygulanan	Teklifimizle Uygulanacak olan
Türkiye Genelinde Teftiş ve Denetim Yapanlar İçin			
	Günlük	59,80-TL	92,00-TL
	Yatacak Yer İçin	89,70-TL	138,00-TL
Bölge Düzeyinde Teftiş ve Denetim Yapanlar İçin			
	Günlük	50,06-TL	64,40-TL
	Yatacak Yer İçin	75,90-TL	96,60-TL
İl Düzeyinde Teftiş ve Denetim Yapanlar İçin			
	Günlük	41,40-TL	55,20-TL
	Yatacak Yer İçin	62,10-TL	82,80-TL

Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulan 64. Hükûmet Programının "Yönetişim" başlığı altında **"Merkezî idarenin politika belirleme, standart geliştirme ve denetim birimlerinin güçlendirileceğinin ve stratejik düzeyde etkinliğinin arttırılacağının"** belirtilmiş olması, Teftiş Kurulu üyesi müfettişler olarak yıllardır özlük haklarımızda yaşanan düşüş ve buna bağlı olarak mesleğin prestijinin zedelenmesi hususlarında nihayet bir düzelme olacağı yönünde umudumuzu arttırmıştır.

KAMU DENETİM SİSTEMİMİZİN YENİDEN İNŞASI KONUSUNDA DENETDE' NİN DÜŞÜNCELERİ*

Yeryüzünde, hangi kıtada, hangi ülkenin kamu yönetimi modeli incelenirse incelensin, kamu denetimine sahip olmayan herhangi bir yönetim sistemine rastlamak imkansızdır. Ülkemizde kamu denetimi alanında son dönemde yaşanan ve toplumu derinden etkileyen tartışmaların ışığında; Kamu Denetim Birimlerinin zayıflatılması, etkisizleştirilmesi ve kenara itilmesinin, vahim sonuçları ile karşı karşıya kalıyoruz. Zamanın ruhunun, Kamu Denetim Kurullarının, yeni bir anlayışla içinde bulunduğu sorunların ortadan kaldırılması; tarafsızlığının, bağımsızlığının güçlendirilmesi ve objektif çalışma ortamının sağlanmasını gerektirdiği açıktır. Bu nedenle, Kamu Teftiş ve Denetim Birimleri mensuplarının, çatı sivil toplum kuruluşu niteliğinde bulunan Devlet Denetim Elemanları Derneğimiz, Kamu Denetim sistemimizin yeniden inşası konusunda, aşağıdaki önerileri kamuoyumuzla paylaşma ihtiyacını duymuştur.

1- Kamu harcamaları ve denetimi konusunda uzmanlığı tartışmasız nitelikte olan kamu denetim kurullarının, kılı kırk yaran, soğukkanlı ve tarafsız yaklaşımı perde gerisinde bırakılınca; kolluk kuvvetlerinin, sadece iletişimi dinleme yöntemiyle kurguladığı operasyon zihniyetinin, vahim sonuçları görülmüştür. Bu cümleden hareketle; Bakanlıkların ve Genel Müdürlük denetim elemanlarının mesleki faaliyetlerini yürütürken tarafsız ve bağımsız şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlamak üzere, çağdaş dünya uygulamaları dikkate alınarak Anayasal ve yasal güvence sağlanmalı, Türk Denetim Yasası acilen hayata geçirilmelidir. Denetim birimlerinin ortak etik ilkelerinin, raporlama standartlarının, olaylara yaklaşımlarının, doğru ve yanlış algılamalarının, aynı düzleme oturtulacağı bir hukuksal zemin oluşturulmalıdır. Denetim elemanlarının işe alınma, atanma, görev, yetki ve sorumlulukları, kariyer yapıları, teftiş birimlerinin objektif çalışma usul ve esasları, inceleme, soruşturma ve teftiş faaliyetlerinde, eşitlik içerisinde davranılmasını sağlayacak net ve açık hükümler bu yasada yer almalıdır.

2- Meslek taassubuna kapılmayan, kendisini de eleştirmekten ve ölçmekten kaçınmayan bir kamu denetim sisteminin ürettiği, denetim ve ölçme değerlendirme rapor ve faaliyetlerinin, belli bir sistem dahilinde (kişi hakları korunarak) kamuoyu ile şeffaf ve açık şekilde paylaşacağı bir sistemin kurulması, Türk kamu yönetiminin tıkanan damarlarını açacaktır. Kamuoyu denetimine kendisini de açan denetim sistemi, içinde bulunduğu umutsuzluk ve etkisizlik girdabından çıkarak daha yüksek kalitede ürün ortaya koyma arayışı içine girecektir. Kapalı kapılar arkasında yaşamını daha fazla sürdüremeyeceğini ve siyasi erki yanlış yönlendiremeyeceğini anlayacak olan bürokrasi, asli görevine dönerek, gelişmiş demokrasilerde öngörülen çizgiye gelecektir. Kamuoyunun doğrulara daha hızlı ulaşabildiğini gören siyaset kurumu ise kendisini, hesap verebilir yönetim anlayışını desteklemek zorunda hissedecektir.

3- Günümüz koşullarında denetim hizmetlerinde çalışan meslektaşlarımızın motivasyonlarının yüksek tutulması, çalışma koşullarının özendirici hale getirilmesiyle doğru orantılıdır. Denetim elemanlarının mali ve sosyal haklarının güvence altına alınması için "Denetim Hizmetleri Sınıfı" oluşturularak, özlük hakları ve mesleki güvencelerinin

*DENETDE Yönetim Kurulu tarafından hazırlanmıştır.

yargı mensupları baz alınarak düzenlenmesi mutlaka sağlanmalıdır.

4- Son yıllarda bazı bakanlıklarda teftiş birimlerinin, müsteşar ve müsteşar yardımcısına bağlandığı görülmektedir. Bürokratik üst yöneticiye bağlı sistemlerin mahsurları ve zaafiyetleri açık olduğundan, denetim elemanlarının daha bağımsız ve tarafsız çalışabilmeleri için, meslek güvencesi ve fonksiyonel bağımsızlığın sağlanabilmesi için denetim raporlarının, Millet iradesinin temsilcisi T.B.M.M. ne de sunulacağı bir sistem önerisi tartışılmalıdır.

5- Denetim birimleri arasında koordinasyonu ve uyumu sağlamak ve mesleki standartları tespit etmek üzere oluşturulacak Denetim Üst Kurulu ile denetim birimlerinin başarısı ve başarısızlıkları ölçülmeli, gelişimlerine yönelik tedbir ve uygulamalar, planlanmalıdır.

6- Denetim elemanlarının en iyi şekilde yetiştirilmelerini ve hizmet içi eğitimlerini en iyi şekilde almalarını ve ortak denetim kültürünü oluşturmak üzere, Denetim Üst Kuruluna bağlı Teftiş Akademisi oluşturulmalıdır.

7- 6223 sayılı Yetki Kanunu çerçevesinde çıkartılan KHK' lar ile yapılan düzenlemeler sonrasında bazı Bakanlıklarda denetim birimleri oluşturulmadığı görülmektedir. Bu bakanlıklarda da denetim birimleri oluşturularak denetimsiz alan bırakılmaması gerekmektedir. Denetim elemanlarının unvanları arasındaki farklılıkların giderilmesi ve 6223 sayılı Yetki Kanununda ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda, yeniden düzenleme yapılarak, mesleki kurumsal kültür muhafaza edilmelidir.

8- Denetim birimlerinin isimleri ve teşkilatlanma şekilleri, kurul modeli esas alınarak, demokratik ve katılımcı anlayışla yeniden düzenlenmelidir. Mesleğin kariyer yapısı ve özel eğitim dönemi hiçe sayılarak, bu yetişme dönemini tamamlamadan mesleğe dışarıdan paraşütle katılımın yolu kapatılmalıdır.

9- Denetim birimleri, kendi başarı performanslarını ölçecek değerlendirme kriterlerine bağlı hale getirilmelidir. Diğer kurumları ölçmeye, başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmeye çalışan bu birimlerin, kendi başarı ve başarısızlıklarını ölçmeleri ve değerlendirmeleri sağlanmalı ve bunun için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

10- Yolsuzlukla mücadelede başarı için; Siyasal Hesap Verme Sorumluluğu (Yürütmenin Parlamentoya karşı sorumluluğu), Yönetsel Hesap Verme Sorumluluğu (Kamu Yöneticilerinin bağlı olduğu bakanlarına karşı sorumluluğu) ve Vatandaşa Yönelik Hesap Verme Sorumluluğu' nun (Hem parlamentonun hem de bütünüyle devletin vatandaşına karşı sorumluluğu) tam ve eksiksiz uygulanması önem arz etmektedir. Bunun için, ülkemizin taraf olduğu uluslararası sözleşmelere paralel yasalar ve ikincil mevzuat dâhil olmak üzere, ulusal düzenlemeler tamamlanmalı, dahası saydamlığı engelleyen ve yolsuzluğu besleyen faktörlerin ortadan kaldırılması gerekir.

Bu amaçlara yönelik olarak, kamu yönetiminde saydamlığın hayata geçirilmesi, hesap verme sorumluluğunun yönetim anlayışına yerleştirilmesi, kamu çalışanlarının mali durumlarının iyileştirilmesi, yolsuzlukla mücadele için kurumsal yapıların oluşturulması, örgütsel denetimin etkililiğinin artırılması, adalet duygusu ve hukukun üstünlüğü anlayışının yerleştirilmesi, medya ve sivil toplum örgütlerinin sağlıklı işleyişinin sağlanması, vatandaşların yolsuzluklara karşı duyarlılığının artırılması sağlanmalıdır.

Denetimsizliğin bizatihi kendisi toplumun huzurunu bozar, devlete olan güveni sarsar, kamuoyunda adalet algısının kaybedilmesi, kargaşayı ve kendi adaletini yaratma çabalarını doğurur.

İdealist ve fedakar insanların oluşturduğu meslek camiamızın hedefi, yeni bir bürokratik hegemonya oluşturmak değil, Türk Kamu Yönetimini, sanal dünyasından çıkartıp küresel düzeyde gerçekler dünyasının başarılı bir aktörü haline getirme mücadelesine, katkı sunabilmektir.

Devlete ve millete hizmet etmeyi kendisine düstur edinen, ülkenin her köşesinde, her koşulda, cansiperane şekilde çalışan kamu denetim elemanlarının, kamu vicdanını yaralayacak şekilde haksız ithamlara maruz kaldığını üzülerek görmekteyiz.

Tüm bunlara rağmen aldıkları devlet terbiyesi ve vazife şuuru dahilinde sükûnetlerini koruyan kamu denetim elamanları, devletinin ve milletinin şahsi manevisinden başka hiç kimseye ve hiçbir kuruma karşı kendisini borçlu hissetmeden tam bir tarafsızlık içerisinde vazifelerini yerine getirmeye devam edeceklerdir.

Kendisine ulaşan kamu hizmetlerinden vatandaşlarının, verdiği kamu hizmetinin kalitesinden kamu görevlilerinin mutlu olduğu bir Türkiye'ye ulaşabilmek umuduyla, kamuoyuna saygılarımızla duyurulur.

DENETDE'DEN HABERLER

DENETDE GELENEKSEL BAŞKANLAR TOPLANTISININ BEŞİNCİSİ 6 OCAK 2016 TARİHİNDE DÜZENLENDİ

Devlet Denetim Elemanları Derneği (DENETDE) Yönetim Kurulunun 04.05.2015 karar tarihli ve 35 sayılı kararına istinaden hazırlanan "Tozlu Raflardan Kamuoyunu Aydınlatmaya Giden Yolda Kamu Denetimi" başlıklı proje kapsamında yer alan faaliyetlerden teftiş ve denetim birimlerinin başkanlarının proje çerçevesinde bilgilendirilmesi ve teftiş sisteminin sorunlarının masaya yatırıldığı geleneksel başkanlar toplantısının beşincisi, Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) Sosyal Tesislerinde 6 Ocak 2016 Çarşamba akşamı gerçekleştirilmiştir. Toplantıya Ekonomi Bakanlığı Denetim Hizmetleri Başkanı sayın Mustafa KOCA, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanı sayın Kibar ALTUNAL, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanı sayın Selçuk BAKKALOĞLU, Sağlık Bakanlığı Denetim Hizmetleri Başkanı sayın Adem KESKİN ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanı sayın Hulusi AY başta olmak üzere birçok

kamu kurum ve kuruluşu ile kamu iktisadi teşebbüsü teftiş ve denetim hizmetleri başkanları ve müfettişleri katılmışlardır.

Derneğimiz yönetim kurulunun da hazır bulunduğu toplantıda, Yönetim Kurulu Başkanımız sayın Ali Alper ORKUN tarafından, "Tozlu Raflardan Kamuoyunu Aydınlatmaya Giden Yolda Kamu Denetimi" konulu projemizin tanıtımı ve projenin Türk denetim sistemine planlanan katkıları konusunda bir sunum gerçekleştirilmiştir. Programın devamında Ekonomi Bakanlığı Denetim Hizmetleri Başkanı sayın Mustafa KOCA tarafından Ekonomi Bakanlığı ve Denetim Hizmetleri Başkanlığı'nın yapısı ve görevleri hakkında katılımcılara bir sunum gerçekleştirilmiştir.

Son olarak yine DENETDE Yönetim Kurulu Başkanı sayın Ali Alper ORKUN tarafından Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın katkılarıyla hazırlanmış olan ve "Teftiş ve Denetim Sistemimizin Mevcut Durumu, Özlük Hakları Konusundaki Sorunlar ve Çözüm Önerileri" konularında kapsamlı bir sunum gerçekleştirilmiştir.

Sunum sonrasında katılımcılar tek tek söz alarak, hem proje; hem de denetim sisteminin özlük hakları ve diğer konulardaki sorunları hakkında görüşlerini beyan etmişlerdir. Konuşmacılar genel olarak projenin teftiş ve denetim birimlerinin rapor standartları konusunda önemli faydalar sağlayacağı, DENETDE'nin teftiş ve denetim birimleri arasında birleştirici ve ileriye dönük projeleri ile önemli bir yere sahip olduğu, bu sebeple yapılacak kurumsal eğitim faaliyetlerinin DENETDE'nin de katılımı veya daha kurumsal olarak derneğimizce dile getirilmiş olan "Teftiş Akademisi" çerçevesinde gerçekleştirilebileceği, bugün kariyer meslek olmaktan çıkma yolunda ilerleyen Türk Denetim Sistemi'nin bu sayede daha kurumsal bir düzeye oturabileceği ve projemizin de bunun kamuoyu ile paylaşılması konusunda faydalı olacağı, DENETDE'nin öncülük etmekte olduğu denetim elemanlarının özlük hakları konusundaki çalışmaya tüm denetim birimlerinin her şekilde destek vermeye hazır olduğu konusunda mesajlar vermişlerdir. (**Haber:** Ramazan Doğan)

DERNEĞİMİZ YÖNETİM KURULU PROJE GÜNDEMLİ TOPLANTI YAPTI

Devlet Denetim Elemanları Derneği (DENETDE) Yönetim Kurulu, Genel Merkezde "Tozlu Raflardan Kamuoyunu Aydınlatmaya Giden Yolda Kamu Denetimi" başlıklı proje gündemli toplantı yaptı. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığının "Sivil Toplum Kuruluşları İçin Proje Yardımları" Programı kapsamında, Sivil Toplum Kuruluşlarının kapasitelerinin geliştirilmesi, kamu ile olan ilişkilerinin artırılması ve karar alma mekanizmalarına aktif katılım sağlanması gibi amaçları gözeterek desteklediği projenin ayrıntılı bir sunumu yapıldıktan sonra, proje kapsamında yapılanlar, yapılmakta olanlar ve yapılacak olanlar ele alındı. (**Haber:** Ömer Yürekli)

DENETDE VE MÜFETTİŞ DERNEKLERİ TOPLANTI DÜZENLEDİ

Devlet Denetim Elemanları Derneği (DENETDE) ile Müfettiş Dernekleri, Gümrük ve Ticaret Müfettişleri Derneğinin ev sahipliğinde düzenlenen toplantıda bir araya geldi. Toplantıya Devlet Denetim Elemanları Derneği, Gümrük ve Ticaret Müfettişleri Derneği, Sosyal Güvenlik Müfettişleri Derneği, İş Müfettişleri Derneği, Vergi Müfettişleri Derneği, Muhasebat Kontrolörleri Derneği katıldı. Ayrıca Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığından denetim elemanları iştirak etti.

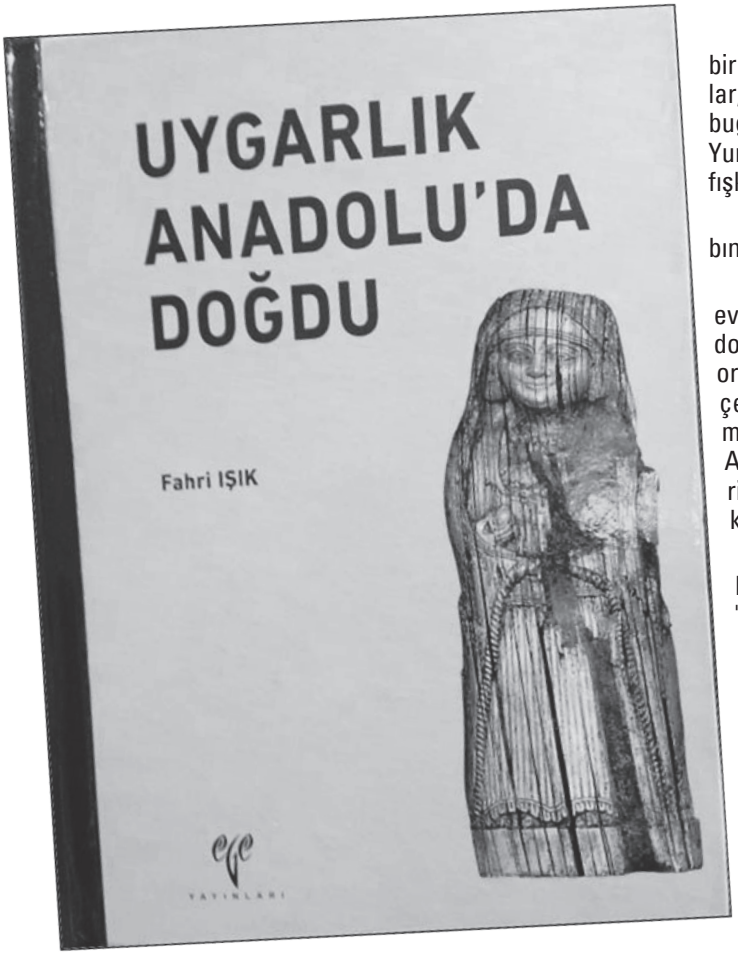
Gümrük ve Ticaret Bakanlığında düzenlenen toplantıda, Devlet Denetim Elemanları Derneğinin hazırlamış olduğu "Teftiş ve Denetim Sistemimizin Mahiyeti ile Özlük Hakları Konusundaki Sorunlar ve Çözüm Önerileri" ile Gümrük ve Ticaret Müfettişleri Derneğinin hazırlamış olduğu müfettişlerin özlük haklarının iyileştirilmesine ilişkin öneriler ele alınarak değerlendirildi. Ayrıca kamu yönetsel teftiş ve denetim sisteminin yeniden yapılandırılması konusunda görüş alışverişinde bulunuldu.

Toplantının sonunda bir sonraki toplantının Vergi Müfettişleri Derneği' nin ev sahipliğinde yapılması kararlaştırıldı. (**Haber:** Ömer Yürekli)

KİTAP TANITIMI

UYGARLIK ANADOLU'DA DOĞDU*

Tanıtım: Selim Gökçe**



Prof. Fahri IŞIK "Patara" ile anılan bir arkeologumuzdur. Yaptığı kazılar, elde ettiği bulgularla, insanlığın bugününü biçimlendiren uygarlığın Yunanistan'dan değil, Anadolu'dan fışkırdığını saptamıştır.

IŞIK "Başlarken" adlı girişte kitabını şöyle anlatıyor.

"Batı'nın Hellenlere mal ettiği evrensel uygarlığı yaratanların Anadolu halkları olduğunu belgeleriyle ortaya koymak gibi zor bir ödevi, çeyrek yüzyıla ulaşan meslek yaşamının birikiminden süzülmüş yirmi Almanca makalenin Türkçe çevirisiyle okuyucuya sunulduğu bir kitap niteliğiyle gecikmiş bir ilktir.

Bu kitapta, Anadolu-İon halkının "veren",Hellas-Dor halkının "alan" olması ve bu ilişkinin bilinmesine karşın "yaratıcıların" yine de "Hellen" sayılmasının tersliği anlatılmaktadır.

* Uygarlık Anadolu'da Doğdu - Prof. Dr. Fahri IŞIK, Akdeniz Üniversitesi 2012 Ege Yayınları,422 sh.

** DMO Gn. Md. Başmüfettişi

Batı'lının M.Ö 5. yy.da subjektif duygularla Atina'da yazılan Mitos'ları tarih yaparak, ikiyüzyıl boyu dogmalaştırdığı "Anadolu'nun kolonizasyonla Hellenleştiği " saptırması, eskiçağ biliminin son yıllarda artan araştırmalar sonucu ulaştığı somut arkeolojik bulgularla artık sorgulama sürecine girmiştir. Bunlar arasında Batı Anadolu kıyılarının MÖ. 12. yy.dan başlayan Ege göçleri ile bir Hellen yurdu olmadığı¸ Batı uygarlığını yaratan İonların "Atinalı Hellenler" ile özdeşliğinin bir uydurulmuş mitostan öte anlam taşımadığı, kültür ve sanata değin her biçimin Anadolu geleneğinde yaratılarak, Yunanistan'a buradan gittiği ve de tanınmış eskiçağ bilginlerinden Joachim Latacz'ın deyişiyle "Avrupa'nın anakentinin Atina değil, Milet olduğu" özellikle önemlidir.

Önyargıları parçalamak atomu parçalamaktan zor olsa da, bilimin yol göstericiliğinde Batı uygarlığının çok binyılda çok kültürün Anadolulaşmış alaşımıyla doğduğu ve bizlere bin yıllık yurt olan bu çok özel toprağın uygarlık tarihini gerçeğiyle yeniden yazmak ve tüm dünyayı inandırmak geçmişimizden aldığımız feyzle, kararlılık ve özgüvenle bize düşer.

Akademik ortodoksluğa yönelik köklü meydan okumalara hep yapıldığı gibi, hemen hemen hiçbir karşılık verilmemiş ve yok sayılarak suskunlukla karşılanmıştır. Suskunluğun nedeni salt "Atina merkezci" düşüncenin arkeoloji bilimini sanki büyüsü altında tepkisizleştirmişliği olamaz; bu davranışda, eski çağ bilimini "Hellen dostluğu" temelinde şekillendiren çağdaş "heroslara" bir sadakatde vardır. En basitiyle; kendisine "Romaioi/ Romalılar" diyen bir büyük İmparatorluğun adını "Doğu Roma" yerine ve "Hellen kuruluşu" sandıkları Byzantion kentinin yada uydurma kent kurucusu Byzas'ın adını çağrıştırsın diye, "Bizans" yakıştırmasıyla değiştirme hakkını kendinde görmeyi ve sebep olduğu bir bilimsel yanlışta "susarak" direnmeyi başkaca açıklayabilmek mümkün değildir.

Bu bağlamda Selçuklu'nun, Ortodoksluğa inanmış tüm Doğu Roma halklarını kastettiği ve hatta "Anadolu" sözcüğüyle özdeşleştirdiği "Rum" tanımını "Romalı" sözcüğünden uyarladığı gerçeği biliniyorsa, buna karşın ve de soysal hiçbir bağlantısı olmadığı apaçık belliyken, "Rumların Yunanlar' la aynı halk" oldukları yanlışında da susuluyorsa, suskunluğun nedeni olarak "arkeoloji biliminin kurucu atalarına" sadakat olgusu daha bir öne çıkmaktadır.

Troia kazılarıyla, "Hellen yerleşimidir" denilen Troia vı ve vııa yüksek kültürlerinin bir "Anadolu yaratısı" olduğu,

Hellen soylu oymaklar tarafından kurulmuştur denilen Pamphylia kentlerinin, Side gibi Luvilere akraba yerli kuruluşlar olduğu,

Yenikapı kazılarıyla "Megaralı Hellenlerin kurduğu" zamandan 500 yıl kadar erkene çekilen Byzantion tarihinin, MÖ 6. binyıl gibi çok daha eskilerden kök sürdüğü,

İonia'da çok sayıda yerleşimin Ege göçleri öncesi varlığı ile bu yerli kuruluşların Tunç Çağı Hellas'ını etkiledikleri savı güç kazanmış, Hellenlerin salt yerlilerin ilkel olduğu topluluklarda kültürel egemenliklerini kurdukları, yüksek düzeyde gelişkin ve iyi organize olmuş toplumlar içinde ise entegre oldukları,

Anadolu'daki büyük "Hellen" tanrıçalarının Hellas'tan göçle gelmemiş fakat "Anadolu Bacıları" olarak Büyük Ana Tanrıça'dan türemiş olmaları, Anadolu'nun batı kıyılarındaki halkın düşüncede Hellen diyarından bağımsız oldukları artık anlaşılmıştır.

Kısacası Fahri IŞIK, "Batı uygarlığının temelinde Eski Yunan değil, Anadolu vardır; bu gerçek, bilinmesine rağmen hala inkar edilmektedir." demektedir.

Fahri IŞIK'ın, artık Yunanlı arkeologlarda dahil Batılıların kabul ettikleri bu Anadolu tezi arkeoloji ve tarihte bir devrimdir ve mutlaka denetim camiasınca okunmalıdır.

DENETİM DERGİSİ YAYIN İLKELERİ

1. Denetim Dergisi üçer aylık dönemler halinde yayımlanan bir dergidir.
2. Yayımlanmak üzere gönderilen yazıların yayımlanıp yayımlanmayacağına Dergi Yayın Kurulu karar verir. Yayın Kurulu yazardan yazının kısaltılmasını ve düzeltme yapılmasını isteyebilir.
3. Gönderilen yazılar yayımlansın veya yayımlanmasın iade edilmez.
4. Dergiye gönderilecek yazılarda Türk Dil Kurumu Yazım Kılavuzuna uyulması esastır.
5. Yazıların Dergide yayımlanmış olması, yazarlara ait görüşlerin paylaşıldığı anlamına gelmez. Yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.
6. Yazarlar unvanlarını, görev yaptıkları kurumları, iletişim adresleri ile telefonlarını ve varsa e-posta adreslerini bildirmelidir.
7. Yayımlanmak üzere gönderilen yazılardan inceleme, araştırma ve makale türü yazıların 10 sayfayı; derleme, çeviri ve tanıtım türü vb. yazıların 6 sayfayı geçmemesi tercih edilir.
8. Yazılar "Microsoft Word" veya "Open Office" programlarının formatlarında kaydedilmiş bir cd'de (yazı tipi Times New Roman, 12) teslim edilebilir veya Derginin e-posta adresine gönderilebilir.
9. Dergide yayımlanan yazılardan ancak kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.
10. Dergide yayımlanan reklamların sorumluluğu, reklam verenlere aittir.

DEVLET DENETİM ELEMANLARI DERNEĞİ
"DENETİM" DERGİSİ ABONELİK FORMU

Adı Soyadı :……

Görev Yeri :……

Adresi :……

……

……

……

Telefon : …… Dahili :…… GSM: ……

E – Mail : ……

ABONELİK DÖNEMİ VE ÜCRETİ

1 Yıllık (4 Sayı) 40 TL (.....)

"DENETİM" DERGİSİ İLETİŞİM

Adres : İzmir Caddesi Necipbey Apt. No:22/6 Kızılay / ANKARA
Tel : (0312) 419 7150 Fax : (0312) 418 9739 Web : www.denetde.org.tr

BANKA HESAP NUMARALARIMIZ

1 - Ziraat Bankası Ankara Bulvar Şubesi:
Hesap No: 34554752-5001 IBAN : TR250001001235345547525001
2 - Vakıfbank Ankara Başkent Şubesi:
Hesap No: 00158007293623634 IBAN : TR7100015001580072936236 34
3 - Halk Bankası Ankara Demirtepe Şubesi:
Hesap No: 16000076 IBAN : TR960001200938900016000076
4- Posta Çeki :
Hesap No: 206253

GÖRÜŞLERİNİZ: ……

……

……

……

(*) Dergimizin bu sayısı ve bundan sonraki sayısı ücretsiz olduğundan abonelik döneminin ve ücretinin kapsamı dışındadır.

DEVLET DENETİM ELEMANLARI DERNEĞİ
"DENETİM" DERGİSİ ABONELİK FORMU

Adı Soyadı :……

Görev Yeri :……

Adresi :……

……

……

……

Telefon : …… Dahili :…… GSM: ……

E – Mail : ……

ABONELİK DÖNEMİ VE ÜCRETİ

1 Yıllık (4 Sayı) 40 TL (.....)

"DENETİM" DERGİSİ İLETİŞİM

Adres : İzmir Caddesi Necipbey Apt. No:22/6 Kızılay / ANKARA
Tel : (0312) 419 7150 Fax : (0312) 418 9739 Web : www.denetde.org.tr

BANKA HESAP NUMARALARIMIZ

1 - Ziraat Bankası Ankara Bulvar Şubesi:
Hesap No: 34554752-5001 IBAN : TR250001001235345547525001
2 - Vakıfbank Ankara Başkent Şubesi:
Hesap No: 00158007293623634 IBAN : TR7100015001580072936236 34
3 - Halk Bankası Ankara Demirtepe Şubesi:
Hesap No: 16000076 IBAN : TR960001200938900016000076
4- Posta Çeki :
Hesap No: 206253

GÖRÜŞLERİNİZ: ……

……

……

……

(*) Dergimizin bu sayısı ve bundan sonraki sayısı ücretsiz olduğundan abonelik döneminin ve ücretinin kapsamı dışındadır.