

**Siyasal Vakfı
Bülteni**

Yıl: 15, Sayı:20 Aralık 2007

Sahibi:
Siyasal Vakfı
Yönetim Kurulu Adına
Dr. Fahri SOLAK

...

Genel Koordinatör
Seyit Ahmet İŞKİN

Katkıda Bulunanlar
Sabahattin KAPLAN
Mustafa AK
Orhan Veli ALICI
Abdolvahap SEVİM
Erdal ŞERİFOĞLU
İsmail ÖZTÜRK

...

Teknik Hazırlık
Uygun Matbaacılık Ltd. Şti.
Tel: 0212 451 65 11

...

Grafik-Tasarım
Selahattin Göksu
twopoint
Tel: 0212 266 43 37

...

Adres
Siyasal Vakfı
Kalenderhane Mh. Darulelhan Sk.
No: 8 Vezneciler /İSTANBUL
Tel: (0 212) 511 32 20-21
Faks: (0 212) 513 88 38
(0 212) 521 25 77

...

Mail
siyasal@siyasalvakfi.org

...

Web
www.siyasalvakfi.org

*Siyasal Vakfı Bülteni ücretsizdir.
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.
Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.*

Saygıdeğer Mensuplarımız,

2007 yılının üçüncü, bültenimizin ise yirminci sayısında sizlerle birlikte olmaktan dolayı mutluyuz.

Siyasal Vakfı e-posta grubumuz Eylül ve Kasım aylarındaki atamalar dolayısıyla tebrik mesajları ile doldu ve taşıtı.

Sayın **Nadir ALPASLAN**'ı (1987 Mezunu, Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter Yardımcısı), Sayın **Ercan TOPACA**'yı (1987 Mezunu, Düzce Valisi), Sayın **Dr.Adnan ERTEM**'i (1987 Mezunu, Başbakanlık Müsteşar Yardımcısı), Sayın **Sebahattin ÖZTÜRK**'ü (1986 Mezunu, Niğde Valisi) ve Sayın **Ali YERLİKAYA**'yı (1989 Mezunu, Şırnak Valisi) yeni görevleri dolayısıyla tekrar tebrik ediyor, daha önceki başarılı çalışmalarının buralarda da artarak sürmesini diliyoruz. Ülkemize ve Siyasal Camiasına hayırlı olsun.

Bu sayımızın Vakıftan haberler bölümünde, yoğun ilgi ve katılımlarla gerçekleştirilen faaliyet haberlerini bulacaksınız.

Camiamızdan bölümünde, Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter Yardımcısı Sayın **Nadir ALPARSLAN**'ı konuk ettik. Sayın **Mustafa AK**'ın gerçekleştirdiği bu söyleşiyi ilgiyle okuyacağınızı düşünürüz.

Bültenimizin Araştırma Notları bölümün de iki ayrı çalışmayı sizlere sunuyoruz. İlk çalışma gündemde de geniş yer bulan, Yeni (Sivil) Anayasa Çalışmaları hakkında. Sayın **Dr.Kudret BÜLBÜL**'ün kaleme aldığı yazı "**Yeni' ya da 'Sivil' Anayasanın Temel Prensipleri Neler Olmalı?**" başlığını taşımaktadır. TÜBİTAK İç Denetim Birimi'nden Sayın **Mustafa ÇAVUŞOĞLU** ile Sayın **Osman DURU**'nun birlikte kaleme almış oldukları "**İç Denetim**" başlıklı çalışma ise Araştırma Notları bölümümüzün ikinci yazısını oluşturmaktadır.

Bültenimizin bu sayısında Sayın **Erol DİLAVER** tarafından hazırlanan **Doğudan-Batıdan** adlı yeni bir bölümümüz bulunmaktadır. İlgi ile takip edeceğinizi düşünmekteyiz.

Sayın **Dr. Mahmut DEMİRKAN** ve Sayın **Resul KURT** tarafından hazırlanan Yöneticinin Köşesi bölümündeki yazılar sırasıyla, "**Yöneticilerimizin Açmazları**" ile "**İstihdam Artışına 'Mevzuat' Engeli**" başlıklarını taşımaktadır.

Sanal Dünya bölümünde Sayın **Dr. Ali POLAT** tarafından hazırlanan "**Inovasyon**" başlıklı yazıyı bulacaksınız.

Bültenimizin yeni bir sayısında buluşmak ümidiyle Mübarek Kurban Bayramınızı tebrik ediyor, 2008 yılının ülkemize ve camiamıza hayırlar getirmesini diliyoruz.

Seyit Ahmet İŞKİN
Yönetim Kurulu Başkan Yrd.

İstanbul İftarı

İstanbul iftarı; Siyasal Vakfının geleneksel olarak gerçekleştirdiği iftar programı 22 Eylül'de Eyüp Feshane'de yoğun bir katılımı gerçekleştirildi. İftarımız Başbakanlık Müsteşarı Sayın Efkân Ala ve Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter Yardımcısı Sayın Nadir Alparslan'ın da katılımlarıyla kamu ve özel sektörde çalışan 400'ü aşkın fakültemiz mezununun bir araya gelmesine vesile oldu. İftar sonrasında misafirlerimizle Siyasal Vakfında tekrar bir araya gelindi.

Geleneksel iftarımızda bir konuşma yapan Vakfımız Başkanı Sayın **Dr. Fahri SOLAK** Siyasal Vakfının kuruluşundan bu güne kadar olan sürecini özetleyen bir genel bilanço çıkararak önemli tespitlerde bulundu.



“Saygıdeğer mensuplarımız, kıymetli misafirler, sevgili öğrenciler,

Öncelikle Ramazanınızı tebrik eder, vakfımızın iftar programına teşriflerinizden dolayı şükranlarımızı sunarız.

İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunları tarafından 1992 yılında kurulan ve bu yıl 15. yılını kutlayan **İ.Ü. SBF Mezunları ve Mensupları Vakfı**, sosyal sorumluluk bilinciyle ülkemize ve insanımıza maddi ve manevi katkıda bulunmayı görev bilmiş, bir sivil inisiyatif olmanın gereklerine dikkat ederek taşıdığı misyonu hakkıyla yerine getirmeye dönük çok sayıda çalışma gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda, kuruluşundan bu güne kadar mezunlar arası iletişim ve dayanışmayı güçlendirmeye yönelik olarak Bülten, mensuplar veri tabanı, web sitesi, çeşitli konferans ve seminerler, meslek ve dönem toplantıları, piknik-yemek-kutlama gibi sosyal organizasyonlar gerçekleştirmiştir. Ayrıca fakültemiz öğrencilerinin öğrenim yüklerinin hafifletilmesi ve daha nitelikli yetişmelerine katkı sağlamak amacıyla her yıl ortalama 140-150 öğrencimize burs sağlanmakta, çeşitli seminer, konferans çalışmaları düzenlenmekte, meslek tanıtım seminerleri ile bilgilenmeleri ve daha önceki mezunların tecrübelerinden yararlanmaları sağlanmaya çalışılmaktadır.

Son dönemde, belirtilen çalışmalar sadece İstanbul'la sınırlı olmaktan çıkmış ve başta Ankara'da olmak üzere, diğer bölge ve illerde de mensuplarımız tarafından benzer sosyal ve kültürel çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır. Böylece daha fazla mensubumuzla beraber olmak ve çalışmaların daha geniş bir kitleye ulaştırılması mümkün hale gelmiştir.

15 Yılın sonunda bugün gelinen noktaya bakıldığında Siyasal Vakfı, sayıları 1.400'e yaklaşan ve her alanda önemli başarılarla imza atmış mensuplarından oluşan insan gücü ile güçlü bir toplumsal organizasyon haline gelmiş bulunmaktadır. Mensuplarımız kamu bürokrasisinde, yerel yönetimlerde ve akademik hayatta olduğu gibi özel sektör ve ticari hayatta da başarı öyküsü sayılabilecek çalışmalara imza atmış durumdadırlar. Yakın gelecekte bu durumun daha da belirginleşeceğine ve vakfımızın bir *“mezunlar cemiyeti”* olmanın ötesinde toplumsal rol ve sorumluluklar üstleneceğine inanıyoruz. Vakfımız veri tabanına ilişkin bazı rakamlara göz attığımızda, mensuplarımızın % 60'ının (772 kişi) kamu sektöründe, % 40'ının ise (543) özel sektörde faaliyette bulunduğu; 619 kişinin İstanbul'da, 291

kişinin Ankara'da, 45 kişinin Kocaeli, Sakarya, Düzce ve civarında, 20 kişinin İzmir'de, 20 kişinin Trabzon ve civarında, 25 kişinin Bursa'da yerleşik olduğu görülmektedir. Meslekler açısından dağılıma bakıldığında ise, 113 kişinin Vali, Vali Yardımcısı, Kaymakam ve Mülkiye Müfettişi olarak Mülki idare sınıfında, 116 kişinin akademik hayatın çeşitli kademelerinde, 100 civarında kişinin Hesap uzmanı, Başbakanlık uzmanı, Devlet Personel uzmanı, gelir uzmanı gibi Uzman sınıfında, 51 kişinin Maliye ve Gümrük teşkilatı başta olmak üzere Müfettişlik görevinde, 40 civarında kişinin Maliye ve Gümrük teşkilatında Kontrolörlük görevinde, 26 kişinin idari hakimlik görevinde, 50 civarında mensubumuzun da Sayıştay, vergi teşkilatı gibi kurumlarda Denetçilik görevinde bulunduğu görülmektedir. Kuruluş yılımız olan 1992 yılı ile içinde bulunduğumuz 2007 Yılları arasının ülkemizde siyasi, ekonomik ve toplumsal anlamda hızlı ve kapsamlı değişimlerin yaşandığı bir dönem olduğu göz önünde bulundurulduğunda, vakfımızın anılan süreçte gerçekleştirdiği çok sayıda çalışma yanında, belki de altı çizilmesi gereken ana başarısı, kurulduğu günkü ilkelerini, amaçlarını ve duruşunu konjonktürel savrulmalara feda etmeden koruyabilmiş olmasıdır. Yaşanan süreç ve toplumsal hafıza dikkate alındığında, bu azımsanacak bir başarı değildir. Hiç şüphesiz bu başarı, kurulduğundan bugüne vakıf çalışmalarına doğrudan yada dolaylı destek veren mensuplarımızın ortak iradesinin sonucudur.

İçinde bulunduğumuz süreçte, sosyal dönüşümün bir çözülmeye ve başkalaşmaya götürmemesi gerektiğine, toplumu kendi değerlerine yabancılaştırmaya dönük çalışmaların dikkatlerden kaçırılmamasının zorunlu olduğuna işaret etmek istiyoruz.

Gündemin ilk sıralarında yer alan Anayasa tartışmalarının, ancak ülkemizde inanç, fikir ve girişim özgürlüğü başta olmak üzere, temel hak ve özgürlük alanlarının genişletilmesine imkan sağladığı oranda anlam kazanacağına inanıyoruz. Varsayımsal korkular ve vehimlerden hareketle mevcut kazanımlardan da fedakarlık yapılmasına yol açabilecek düzenlemelerin bireysel ve toplumsal enerji kaybından öte bir anlamı olmayacaktır. Anayasanın "Yeni" olması, ancak toplumun beklentilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermesi oranında içerik kazanacaktır. "Yeni" ve "Sivil" kavramlarının sembolik cazibesine kapılıp, içeriğin gözden kaçırılması, bir yanılsamaya yol açmamalıdır. Yapılacak



düzenlemelerde, dış dinamiklere ve beklentilere değil, iç dinamiklere ve beklentilere öncelik verilmesi; toplumsal talebe cevap verecek, toplumsal enerjiyi harekete geçirebilecek şekilde devletin yeniden yapılandırılması, toplumumuzun bölgesel ve küresel rol üstlenebilecek düzeye ulaşmasını da mümkün kılacaktır.

Ülkede izlenen ekonomi ve dış ilişkilerle ilgili politikalar, öncelikli olarak toplumun kendi imkanlarını, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve hedeflerini esas alarak geliştirilmeleri durumunda bir kitlesel sinerji oluşturulabilecektir. Dünyadaki gelişmelerle ilgili yaklaşımlarımızda, “başkaları ne der”i ön plana almak yerine, “biz ne diyoruz” u merkeze alarak politika üretmeye bu topraklar her açıdan imkan tanımaktadır. Gerek ekonomik ilişkilerimizde, gerekse siyasi ilişkilerimizde toplumsal dinamiklerin gerektiği gibi değerlendirilebilmesi durumunda, zorunlu olmayan bedellerin ödenmesinin engellenmesi de mümkün olacaktır.

Bütün bunların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan iyi yetişmiş, vizyon ve irade sahibi, kendi değerleri ile barışık insan sermayesinin bu coğrafyada bulunduğu en somut göstergelerinden biri bu salondaki seçkin topluluktur. Siyasal Vakfı, kendisi ile barışık, değerlerinden ve yeteneklerinden emin, küçük hesap ve cinliklerden berî, yüksek tepelere sürünerek değil süzülerek çıkmaya aday, “şerefül mekan bilmekîn” anlayışına sahip vasıflı kadroların yetişmesi ve milletin hizmetine koşulması için hasbi çalışmalarını bundan sonra da şevk ve heyecanla sürdürecektir.

Kuruluş ve kurumsallaşma döneminde vakfımıza ilgi ve katkılarını esirgemeyen mensuplarımızın, önümüzdeki dönemde Siyasal Vakfı'nın üstleneceği toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesinde de gerekli desteği esirgemeyeceklerine olan inancımızla, hepimizi Bayramın 2. günü olan 13 Ekim 2007 Cumartesi günü vakıf merkezinde yapılacak Bayramlaşmaya bekliyor, selam ve muhabbetlerimi sunuyorum.”

Vakıf merkezimizdeki program hatıraların tazelandığı, birbirleriyle uzun zamandır görüşemeyen dönem arkadaşlarının hasret gidermesi ve keyifli sohbetleriyle sahura kadar devam etti.



Ankara İftarı



İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Mezunları ve Mensupları Ankara Grubu, 6 Ekim, 2007'de Ankara'da düzenlenen iftar programı ile bir araya geldi. Geleneksel hale gelen iftar programına Ankara ve Ankara dışından olmak üzere 250 yi aşkın Fakültemiz Mezununu ile misafirler katıldı. Yönetim kurulu üyemiz ve Ankara temsilcimiz Sayın Mustafa AK'ın yapmış olduğu hoşgeldiniz konuşmasının ardından misafirler adına Ankara Siyasallılar Vakfı Mütevelli Heyeti Başkanı Ali KARAKAYA ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı Sayın Doç. Dr. Yusuf BALCI birer selamlama konuşması yaptı. 1983'ten 2007'ye kadar çeşitli dönem mezunlarının söz aldığı program, uzun süre görüşme imkanı bulamamış mezunların tesis bahçesindeki ayaküstü sohbetleriyle devam etti. Şehir dışına çıkacakların uğurlanmasıyla bir Ankara iftarı da böylece gerçekleşmiş oldu.

Trabzon İftarı

6 Ekim 2007 Cumartesi günü Maçka-Sümela Tesislerinde yapılan iftarımıza Vakfımız mensuplarından Trabzon ve civarında ikamet eden mensuplarımız katılmıştır. Trabzon gurubu Trabzon TMO Müdürü *Fahri Kesepara*'nın ve FKB Müdürü *Yavuz Atasoy*'un girişimleri ile gerçekleştirilen iftar, *Siyasal Vakfı Mensupları* arasındaki birlik ve dayanışmanın önemli bir göstergesi olmuştur. Gelecek yıllarda da bölgede bulunan mezunlarımızı kaynaştıracak iftarımız geleneksel olarak yapılmaya devam edecektir.



Kocaeli İftarı

İstanbul Siyasal Mezunları Kocaeli Grubu, 29 Eylül, 2007 tarihinde Kocaeli'nde düzenlenen iftar yemeği ile bir araya geldi. Grubun dönem başkanı *Ziraat Bankası Derince Şube Müdürü Murat ÖZTÜRK*'ün ev sahipliğinde düzenlenen iftara başta *Düzce Valimiz Ercan TOPACA* olmak üzere Kocaeli, Sakarya, Yalova ve Düzce illerindeki mezunlarımız ile Ankara ve İstanbul'dan mensup ve mezunlarımızdan birçok seçkin kişi katılmıştır. İstanbul Siyasal Mezunları Kocaeli Grubu dönem başkanı Öztürk "düzenledikleri geleneksel iftara katılımlarından dolayı katılımcılara teşekkür ettiği selamlama konuşmasında kaynaşmanın sağlanmasından bu tür etkinliklerin önemli olduğunu vurgulayarak, Kocaeli grubu olarak aylık toplantılara devam edeceklerini" belirtti. İftara katılanlar daha sonra Derince Harikalar Sahilinde bir mensubumuzca işletilen "*Nuh'un Gemisi*"nde programa devam edildi.



Bayramlaşma Programları

Vakfımızda Ramazan Bayramı bayramlaşma programı 13 Ekim 2007, Cumartesi günü saat: 14.00-18.00 arasında Vakıf Merkezinde gerçekleştirildi. Bayramlaşmaya mezun ve mensuplarımızın yanı sıra kardeş vakıf ve derneklerden temsilciler de katıldı.

Kurban Bayramı bayramlaşma programımız ise 22 Aralık 2007 - Cumartesi saat: 14.00 vakıf merkezimizde başlayacaktır.

Vefat

Fakültemiz 1988 dönemi mezunu *Mehmet PEKER*'i Eylül ayı içerisinde kaybetmiş bulunuyoruz. Merhuma Cenabı Allah'tan rahmet, kıymetli eşine ve yakınlarına sabır diliyoruz.



Mehmet Peker sağdan 2. sırada

Anayasa Paneli

Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyasal Vakfı ve Mezunlar Derneği işbirliği ile düzenlenen 25. Yılında 82 Anayasası Paneli 15 Kasım 2007 Perşembe günü İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Tarık Zafer Tunaya Amfi'sinde Anayasa Sempozyumu gerçekleştirilmiştir. Vakfımızın da sponsor olduğu Sempozyuma İstanbul Üniversitesi Rektörü **Mesut Parlak**, Prof. Dr. **Naz ÇAVUŞOĞLU**, Prof. Dr. **Mümtaz SOYSAL**, Doç. Dr. **Osman CAN**, Doç. Dr. **Bertil Emrah ODER**, Dr. **Rıza TÜRMEN**, Prof. Dr. **Semih GEMALMAZ**, Prof. Dr. **Celal GÖLE**, Doç. Dr. **Korkut KANADOĞLU**, Prof. Dr. **Artun ÜNSAL**, Prof. Dr. **Cem EROĞUL**, Prof. Dr. **Ersin KALAYCIOĞLU** ve Prof. Dr. **Fazıl SAĞLAM** gibi birçok hukukçu ve siyaset bilimci katılmıştır. Sempozyumun açılış konuşmasını İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. **Naz Çavuşoğlu** yaptı. Anayasa Sempozyumunun yapılması düşünüldüğünde Cumhurbaşkanlığı krizi ve Anayasa değişiklikleri tartışmalarının olmadığını; fakat sempozyumun bugün yapılmasının bunca gelişmeden sonra daha anlamlı görüldüğünü söyledi. "1982 anayasasının devlet çıkarlarının birey ve toplum çıkarından öne alan otoriter kimliğini aşmak için birçok değişiklik yapılmasına rağmen bu gün yine sivil anayasa tartışmalarının yapılmasıyla anayasa sorunumuzun henüz çözemediğinin görüldüğünü" ifade etti. "Bu gün yeni bir anayasa yapılacaksa bu birlikte yaşamının demokratik zeminini güçlendirecek bir üslup ve tarzla" yapılmalıdır şeklinde konuşan Dekan Prof. Dr. **Naz Çavuşoğlu**; "*Toplumun değişik katman ve kurumlarının geniş katılımıyla ve bir kurucu meclisle bu çalışmanın yapılmasının demokratik olduğunu, uzun vadeye yayılacak bu süreçte mutabakatlar oluşturularak ilerlemesinin*



önemine" değindi.

Dekanımızdan sonra söz alan İstanbul Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. **Mesut Parlak** ise konuşmasında Anayasaların uygulanmak için olduğunu, ancak üniversitelerin de daha iyi bir yönetim içini mevcut anayasaları eleştirebileceğini ve bunu yapmanın aynı zamanda da bir kamusal görev olduğunu ifade etmiştir.

Açılış konuşmalarından sonra 1982 Anayasasının Türkiye'nin Anayasalaşma sürecindeki yeri konulu giriş bildirisi Prof. Dr. **Mümtaz Soysal** tarafından okundu. Soysal konuşmasında anayasallaşma kavramı üzerinde durdu. Anayasallaşma sürecinde 1982 Anayasasının yerinin pek parlak olmadığını vurguladı. Ayrıca 1809, 1838, 1876, 1921, 1924, 1960, 1982 temel anayasal metinlerini değerlendirerek iç ve dış dinamiklerin bu anayasaların yapılması sürecindeki etkilerini değerlendirdi. Anayasalaşma sürecinde bir sarkaç hareketinin olduğunu ve bu sarkacın, otoriterlikten demokrasiye doğru bir sarkaç hareketi ile ilerlediğini aktardı.

Daha sonraki konuşmalarda da 1982 Anayasasının 25 yıllık bilânçosunun çıkarıldığı sempozyumun sonuç bildirgesini de Prof. Dr. **Fazıl SAĞLAM** okudu.

Ankara Gurubu Toplantıları

İ.Ü. Siyasal Vakfı Ankara Grubu her ay yapmakta olduğu Ankara Toplantılarına yaz tatili arasından sonra yeniden başladı. Toplantılar her ayın ilk Perşembe günü yapılacak şekilde planlanmıştır. Toplantıların ilki yemekli olarak 08 Kasım 2007 Perşembe günü Altınpark Belediye Evinde EGO Genel Müdürü Ömer ULU tarafından gerçekleştirilmiştir.

Yapılan ziyaretler



İstanbul Siyasal Bilgiler Fakültesi Mezunlar Derneği Vakfımızı ziyaret etmiştir.

Burs: Vakfımız tarafından Hazırlık, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora öğrencilerine verilmekte olan burslar için toplam 410 öğrencimizin başvurduğu mülakatlar 03.11.2007 ve 04.11.2007 tarihlerinde yapıldı.

2007-2008 öğretim sezonunda burs verilen öğrenci sayısına ait bilgi aşağıdaki şekildedir.

Lisans : 143

Yüksek Lisans : 7

Mülakat sonucunda burs almaya hak kazanan öğrenci listesi Fakülte ve Siyasal Vakfı panolarında ilan edilmiştir.

İstanbul Siyasaldan Köşk'e

Nadir ALPASLAN ile Röportaj

İ.Ü.SBF 1987 Mezunu - Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter
Yardımcısı

• *Sayın Nadir ALPASLAN, dilerseniz sizi camiamıza tanıtarak başlayalım.*

1966 yılı Kırşehir doğumluyum. Yedikardeşli bir ailede büyüdüm. İlk, orta ve liseyi Kırşehir'de okuduktan sonra benim için gerçekten hayata daha anlamlı bir pencereden bakmamı sağlayan, ortamı oluşturan İstanbul ve Siyasal Bilgiler diyeceğim iki fakülteye aynı anda başladım. 1987'de mezun oldum. Bildiğiniz gibi temeli olmadan hiç bina ayakta duramaz. Bu İstanbul Siyasal'da benim için tam bir temel olmuştur. Burada ki öğrenim, deneyim ve birlikte olduğum arkadaşlarımdan katkıları sayesinde nasıl bir hayat sürdürmem, ne yapmam gerektiği ve dünyaya bakışım çok açık bir şekilde şekillendi.

41 yaşındayım, hayatımın en önemli anları burada geçti diyebilirim. Aklım, kalbim, iradem bu dönemde olgunlaştı. Artık gayret ve çalışma ile mesafelerin kat edilmesi mümkündür. Sonunda çoğu arkadaşımın yapmış olduğu gibi kamuda meslek arayışlarına yöneldim. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumunda Uzman Yardımcısı olarak memuriyete başladım. Bu dönemde üniversitede edinmiş olduğum dostlukları kaybetmemin muhasebemi, yol haritamı kaybetmek olacağını düşündüğümünden en önemli hassasiyetim olarak bu ilişkilerin hayat



boyu sürmesi için gayret saffettim. Hatırlarsanız hepimizde bu gayret vardı. Bu saikle de Siyasal

Vakfını kurduk çok şükür bugünlere geldik. Tüm arkadaşlarımız gibi bende vakfımızı bu gerekçe ile son nefesime kadar önemli parçalarımın biri olarak görüyorum. 91 yılında, yılbaşı günü evlendim. 16 yılı AŞKIN bir süredir bunun mutluluğunu yaşıyorum.

Dokuz yıl Aile Araştırma Kurumunda Uzman olarak çalıştıktan sonra Sn. Erkan MUMCU'nun Turizm Bakanı

olması ile Bakan Müşaviri olarak Turizm Bakanlığında çalışmaya başladım. Burada Daire Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevlerim oldu. Kültür ve Turizm Bakanlıklarının birleşmesi ile Müsteşar Yardımcısı olarak görev yaptım. Hepimizin şahit olduğu gibi yakın geçmişte yaşadığımız süreç sonunda Türk milletinin kararlılığıyla Sn. Abdullah GÜL Cumhurbaşkanımız oldu. Bu dönemde Genel Sekreter Yardımcısı olarak da bana hizmet etme imkânı nasip oldu.

**Yakın geçmişte
yaşadığımız süreç
sonunda Türk milletinin
kararlılığıyla Sn.
Abdullah GÜL
Cumhurbaşkanımız
oldu. Bu dönemde Genel
Sekreter Yardımcısı
olarak da bana hizmet
etme imkânı nasip oldu.**

- **Genç arkadaşlarımız için bu soruyu soruyorum, Siyasalda okurken hedeflediğiniz bir meslek var mıydı?**

Doğrusunu söylemek gerekirse özel bir meslekten ziyade İstanbul Siyasal'ın ve arkadaş çevrem sayesinde oluşan iklim bana her yerde ve ne iş yaparsam yapayım neleri, nasıl yapmam gerektiğinin pusulasını kazandırmıştı. Bu pusula sayesinde her ne kadar sigara içsem de her zaman oksijeni bol ve temiz ortamlarda olmuşumdur. Şunu da ilave etmem gerekir ki imkânlarımı ve yeteneklerimi dikkate alarak özel sektör ve Akademik hayatı hiç düşünmedim. Kamu sektöründe çalışmayı öncelendim.

- **Okul sonrası mesleki hayatınız nasıl başladı.** Siyasaldan mezun olduktan sonra meslek sınavlarına hazırlandım. Ancak ilk yıl düşündüğüm yerlerden birine girmeyi başaramadım. Sonrasında askerlik görevimi ifa ettim. Askerlik sonrası yeniden meslek sınavları maratonu başladı. O zaman yeni kurulmuş olan Başbakanlık Aile Araştırma Kurumuna Uzman Yardımcısı olarak başlama imkânım doğdu. 40 kadar uzman yardımcı olarak bu kurumda meslek hayatına başladık.

Kamu da çalışan arkadaşlarımız bilirler yeni bir kurumun büyük dezavantajları vardır. Ancak Aile Araştırma Kurumunda Uzman arkadaşlarımız ve yöneticilerimizle tam bir enstitü havası oluşturduk. Bu sayede diğer arkadaşlarım gibi bende bu kurumda çok değerli tecrübeler kazandık. Aile Araştırma Kurumunda edindiğim birikim, sonraki mesleki hayatım için bana fevkalade katkılar sağladı.

- **Fakülte mezunlarımızdan kariyerlerinde ilkleri gerçekleştiren arkadaşlarımızdansınız. İlk Müsteşar Yardımcılığı görevini Kültür ve Turizm Bakanlığı Müsteşar Yardımcılığı ile aldınız. Şimdide ilk Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter Yardımcısı oldunuz. Bu nasıl bir duygu? Öncelikle şunu belirtmem lazım bu işler planlanarak, hesaplanarak yapılabilecek işler değil. Daha çok nasip diyebileceğimiz bir husus. Kendinizden ziyade sizin dışınızda gelişen bir**

durumdur. Diğer taraftan da insana bir o kadar sorumluluk yükleyen bir durum. Bu sorumluluk ve mahcup olamama duygusu daha çok çalışmayı ve fedakârlığı zorunlu kılıyor. İnşallah mahcup olmayız.

Tabi birçok arkadaşımız kendi alanlarında ilkleri başardı. Sadece ilkler anlamında da bakmamamız gerekir. Bugün geriye dönüp baktığımızda Siyasal Vakfı için emek harcayan arkadaşlarımız içerisinde şimdi sayamayacağımız kadar çok başarılar elde eden arkadaşlarımız oldu. Gelecekte de arkadaşlarımızdan birçoğunun başarılı işlere imza atacağından hiç kuşku duymuyorum. Çünkü İstanbul Siyasal'la başlayan ve Vakıfla oluşturduğumuz değer iklimi her türlü meyvenin yeşereceği ideal bir ortamı hazırlamakta. Geriye de sadece çalışmak kalıyor.

- **Genç mezunlarımız için tavsiyeleriniz var mı?** Öncelikle Siyasalda okudukları dönemden kazanmış oldukları birikimleri, arkadaşlıkları asla bir kenara bırakmasınlar. Bu sürecin devamlılığını kurumsal olarak devam ettirmek adına Vakıfla ilgilerini kesinlikle kesmemelerini öneririm. Bu sadece genç mezunlarımız için değil hepimiz için başarı adına vazgeçilmez şartlardan biridir.

Genç arkadaşlarımıza bu birikimin önemini belirtmek için şöyle bir örnek vermek isterim. Bir ürün elde etmek için en ileri teknolojiyi kullansanız da toprağı en iyi şekilde sürseniz de en uygun gübreyi, tohumu atsanız da kısacası her şeyi doğru yapsanız da uygun iklim koşulları olmadan nasıl bir ürün sahibi olamazsınız. Bu birikim olmadan da gerçek başarı olmaz. Bu birikimin değeri anlaşıldıktan sonra genç arkadaşlarımız için geriye sadece çalışmak, ter akıtmak kalıyor.

- **Çok teşekkür ederiz Sn. ALPASLAN** Bende teşekkür ederim. Bu vesileyle tüm arkadaşlarıma selam ve saygılar iletir başarılar dilerim.

Röportaj: Mustafa AK

“Yeni” ya da “Sivil” Anayasanın Temel Prensipleri Neler Olmalı?

Dr. Kudret BÜLBÜL



AK Parti'nin Ergün Özbudun başkanlığında bir bilim kuruluna hazırlattığı anayasa taslağının, taslaktan gerçeğe dönüşüp dönüşmeyeceği kuşkuludur. AK partinin farklı taslaklara açık olduğunu belirtmesi ve bazı kurum ve kuruluşların farklı anayasa taslağı çalışmaları, yeni anayasa taslağının daha geniş bir perspektiften yürütüleceğini göstermektedir. Bu nedenle bu noktadan sonra, te mel bir metin olarak görülüp görülmeyeceği kuşku lu bir taslak üzerinden değil, 1982 Anayasasının yarattığı sorunlardan hareketle farklı anayasa taslaklarında olması gereken temel prensiplerden konuşmak daha anlamlı görünmektedir. “Yeni” ya da “sivil” anayasa hali hazırdaki taslak metin üzerinden de hazırlansa aşağıdaki öneriler bu metin için de geçerlidir.

AB maceramızın yarım yüzyılı aşığı bir dönemde ve yeni bir bin yıla girdiğimiz yedinci yılında maalesef olağan dönemlerde hazırlanmış, askeri darbe gelenekleri içermeyen bir anayasaya hala sahip değiliz. Önceki anayasalarımıza kısaca değinmek gerekirse, 1921 Anayasası, “Teşkilât-ı Esasîye Kanunu”, Kurtuluş savaşının olağanüstü koşullarında hazırlanmış bir anayasadır. Teknik olarak bir anayasanın taşınması gereken niteliklere haiz olup olmadığı tartışmalı olmakla birlikte, 1921 Anayasası, Bülent Tanör ve Ergün

Özbudun'a göre, hazırlanışı ve kabul özellikleri bakımından Osmanlı-Türk anayasacılığının en demokratik, belki de tek demokratik örneğidir. Yine Özbudun'a göre 1924 Anayasası, tek parti egemenliğinin kurulmaya başladığı ve örgütlü bir muhalefetin mevcut olmadığı bir meclisçe yapılmıştır. 1961 ve 1982 Anayasaları ise daha sonra halkoyu ile kabul edilmiş olsalar da, en azından hazırlanış dönemleri açısından yasal, meşru organlar tarafından hazırlanmış anayasalar olmayıp, darbe sonrasında oluşturulmuş kurullarca hazırlanmıştır.

Kuşkusuz her dört anayasa arasında değişik açılardan farklılıklar bulunmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmanın amacı bu anayasalar arasındaki farklılıklar değil, halen yürürlükte olan 82 Anayasasının sorunlarına değinerek yeni anayasa çalışmalarına bir ölçüde katkı sağlamaktır.

1982 Anayasasına bakıldığında, gerek teorik ve gerekse çeyrek yüzyılı aşan uygulamadaki sorunlar nedeniyle çok ciddi problemleri içerisinde barındırdığı söylenebilir. Bu problemler dört temel kategoride toplanabilir. 82 Anayasasından hareketle dile getirilen bu sorunlar, aynı zamanda yeni anayasa çalışmalarında dikkat edilmesi gereken alanlara da işaret etmektedir. Yeni anayasa çalışmalarında

göz önünde bulundurulması gereken temel prensipler şu şekilde sıralanabilir:

1) Yeni anayasa öncelikle taraflı ve ideolojik değil laik olmalıdır.

1982 Anayasası'nın üzerinde onca vurgu yapılmasına rağmen laik bir anayasa, daha doğrusu özgürlükçü laik bir anayasa olduğunu söyleyebilmek zordur. Laik bir anayasanın öncelikle sadece toplumdaki farklı dinler karşısında değil, farklı ideolojiler karşısında da tarafsız olması beklenir. Çünkü laikliğin Batı Avrupa'daki ortaya çıkış felsefesine bakıldığında, bu felsefenin, toplumda var olan farklı inanç sistemlerinin, devlet aygıtını ele geçirerek, birbirlerine baskı yapmasını önlemek ve böylelikle farklı inançları bir arada yaşatabilecek özgürlükçü ve çoğulcu bir toplumun tesisini sağlamak olduğu rahatlıkla görülebilir. Laiklik Batı toplumlarında farklı inanç sistemlerini özgürce ve çoğulcu bir biçimde bir arada tutabilmenin diğer adıdır. Batı toplumlarında devlet üzerine yürütülen çatışma dinsel temelli olduğu için, laiklik bir arada yaşamın formülü olarak üretilmiş ve devletin din karşısında tarafsızlığı olarak yorumlanmıştır. Oysa laiklik, Türkiye gibi devlet üzerine yürütülen tartışmaların din eksenli olmasından daha çok ideolojik eksenli olduğu toplumlarda da oldukça işlevsel bir kavramdır. Bir başka ifade ile toplumsal çatışmaların ideolojik eksenli olduğu toplumlarda, laikliği devletin farklı dinler karşısında tarafsızlığı biçiminde değil, farklı ideolojiler karşısında tarafsızlığı olarak yorumlamak gerekir. Çünkü çoğulcu ve özgürlükçü bir toplumu öngören laiklik açısından önemli olan farklı inanç ya da ideoloji gruplarını birbirlerine baskı yapmadan bir arada tutabilmektir, çatışmanın dinsel ya da ideolojik içerikli olup olmaması değil.

Laikliği devletin sadece dinler karşısında tarafsızlığı değil, toplumda var olan ideolojiler karşısında da tarafsızlığı biçiminde, daha geniş

bir anlamda yorumlayınca, 1982 Anayasası'nda var olan devletin resmi ideolojisi açık bir biçimde laiklik ilkesi ile çelişmektedir. Çünkü çoğulcu ve özgürlükçü bir laiklik açısından Anayasanın herhangi bir dine referans vermesi ile herhangi bir ideolojiye referans vermesi arasında bir fark yoktur. Her iki durumda da farklı inançları taşıyanlar ya da Türkiye örneğinde kendilerini Kemalist olarak tanımlamayanlar kendilerini baskı altında hissedeceklerdir. Prof. Mithat Sancar'ın bu noktayı çok haklı olarak şu biçimde belirtmektedir: "Kemalizmi ya da Atatürkçülüğü anayasaya koyarsanız, bir süre sonra anayasayı siyasal alanın kutsal kitabı haline getirirsiniz. Ayrıca Anayasa Mahkemesi'ni siyaseti denetleyen bir organa çevirirsiniz. Bütün partilerin programı tek tip olur".

Laiklik açısından 82 Anayasasındaki oldukça önemli bir başka sorun, cumhuriyetin temel ilkelerinden birisi olarak tanımlanmasına rağmen, ne olduğunun açık bir biçimde tanımlanmamasıdır. Bu durum, uygulamada bazı yargıçlarca, farklı yaşam biçimlerini çoğulcu ve özgürlükçü bir biçimde garanti altına alan bir ilke olarak değil, laikliğin bir yaşam biçimi, bir ideoloji olarak algılanması ve dayatılmasına yol açmaktadır. Laikliğin, farklı yaşam biçimlerini bir arada tutabilecek bir platform olarak değil, belirli bir yaşam biçiminin topluma dayatılması şeklindeki baskıcı ve ideolojik yorumu ile tek bir yaşam biçimini topluma dayatan bir din arasında aslında çokça fark bulunmamaktadır. Bu nedenlerle hazırlanacak "yeni" ya da "sivil" anayasada laiklik baskıcı ve tekil bir biçimde değil, özgürlükçü ve çoğulcu bir yaklaşımla açıklıkla tanımlanmalıdır. Devlet sadece farklı inanç grupları bakımından değil, farklı ideolojik gruplar açısından da tarafsızlaştırılmalıdır. Bu anlamda zaten 1961 yılına kadar anayasalarımızda devletin bir ideolojisi yoktu. 61'den önceki anayasalarda kutsanan ve korunan bir ideoloji söz konusu değildi.

2) Egemenliğin millettten daha çok kurumlara verilmediği, siyaset (millet) alanının yargı denetimi ile oldukça sınırlanmadığı bir anayasa olmalı.

1961 yılına kadar, 1921 ve 24 anayasalarında Türkiye'de "egemenlik kayıtsız şartsız millettendir" şeklinde düzenlenmişti. 1961 ve 82 anayasalarında bu düzenlemeden vazgeçilerek "Türk milleti egemenliğini anayasada belirtilen organlar eliyle kullanır" denilmiştir. Böylelikle egemenlik artık kayıtsız şartsız milletin olmaktan çıkarılarak Anayasada belirtilen YÖK, Milli Güvenlik Kurulu, Yargı organları gibi organların da ortak olduğu bir yetkiye dönüştürülmüştür. Kuşkusuz milli iradenin tek temsilcisi olarak Parlamentonun sınırsız ve sonsuz bir yetkiye sahip olması düşünülemez. Bununla birlikte parlamentoların yetkilerini sınırlayan doğal unsurlar evrensel insani değerler ile temel hak ve özgürlükler olmalıdır.

Türkiye pratiğinde, TBMM'nin yetkilerini, kaynağını doğrudan millettten almayan ve toplum karşısında herhangi bir sorumluluk taşımayan organlarla paylaşması çok ciddi sorunların temel nedenidir. Bu anlamda millet iktidarını aşan bir "devlet iktidarı" kaynağını Anayasadan almaktadır. Bu durum uygulamada millet tarafından toplumun sorunlarını çözmek için seçilen ve her beş yılda millete hesap verme konumundaki siyasal iktidarların "muktedir" olamamaları ile sonuçlanmaktadır. Bir yandan egemenliği TBMM ile paylaşan anayasal kurumlar, diğer yandan siyasallaşmış bir yargının seçilmiş hükümetler karşısındaki taraflı tutumu, siyasal iktidarlara nerede ise etkisiz, yetkisiz ve çaresiz bırakılmaktadır. Yakın tarihimizde, belirli bir programı uygulamak için toplumdaki yetki alan siyasal partilerin iktidara geldikten sonra bu programı gerçekleştirecek eylem ve düzenlemeler yapamamasının fazlasıyla örnekleri vardır. Parlamentonun nasıl yetkisiz görülebileceğine dair son bir örnek, anayasal bir

kurum olan ve bu anlamda egemenliği paylaşan bir kurum olarak YÖK Başkanı Erdoğan Teziç'in başörtüsü konusunda, verilmiş mahkeme kararları nedeniyle artık bu konuda herhangi bir organın başkaca bir düzenleme yapamayacağı yönündeki dogmatik açıklamasıdır. Teziç ve onu destekleyen rektörler (kuşkusuz, demokratik ve üniversal bir ortamın gereği farklı düşünen rektörler de vardır ya da olmalıdır), bir anlamda millet iradesinin bu alanda artık geçersiz olduğunu ifade etmektedirler. Oysa siyasal tarih daha sonra düzeltilen yanlış mahkeme kararlarının örnekleri ile doludur.

Yeni anayasa "devlet iktidarı" ile "yargı iktidarı" arasında sıkışmış olan milletin temsilcisi niteliğindeki seçilmişlerin iktidar alanını genişletmek için gereken düzenlemeleri içermelidir.

3) Devlet değil, birey merkezli olmalı. Anayasada serbest olan değil, yasak olan eylemler belirtilmeli.

Belirtilmesine bile gerek duyulmaması gereken, son derece olağan görünen bu durum maalesef 1982 Anayasasının temel ruhunu oluşturmaktadır. 1980 ihtilalinin mimarı Kenan Evren de "Anayasa çalışmaları yapan komisyona 'öyle bir anayasa olsun ki, devlet devlet olsun, otoritesini belli etsin, 61 Anayasası gibi bireyi öne çıkarmasın' dedik" sözleri ile devletçi bir anayasa istediklerini açıklıkla ortaya koymaktadır. Oysa çağdaş anayasalar bireyi değil, devleti sınırlayan anayasalardır. Anayasaların temel felsefeleri güçlü devlet organları ve makamları karşısında zayıf durumdaki bireyleri güvence altına almaktır.

Keza anayasalar serbest alanları değil özgürlükleri esas alarak yasak alanları düzenleyen belgelerdir. 1982 Anayasası bu açıdan da sorunlu maddeler içermektedir. Örneğin 25. madde Herkes düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir" demektedir. Oysa zaten aksi düşünülemeyeceği için böyle bir madde yersizdir.

Yine devamla hiç kimsenin görüşlerini açıklamaya zorlanamayacağı (susma özgürlüğü) belirtilmektedir. Bir anayasada isteyen herkesin susabileceği değil konuşmak isteyeninin susturulamayacağı (ifade özgürlüğü) açıklıkla belirtilmelidir. Yine benzer şekilde 48. maddede “Özel teşebbüsler kurmak serbesttir”, 49. maddede “Çalışma herkesin hakkı ve ödevidir” (tembellik yasak) denilmektedir. Bu maddeler 1982 anayasasının özgürlükçü ve birey temelli değil, yasakçı ve devlet merkezli olduğunun bir başka ifadeleridir.

4) Muğlâk değil, açık, net ve anlaşılır olmalı. Anayasalar herkesi bağlayan ve genel olarak toplumun çoğunluğunun üzerinde hemfikir olduğu toplum sözleşmeleridirler. Bu nedenle anayasalar ağıdalı bir dille ve uzun cümlelerle değil, herkesin anlayabileceği, açık ve net bir dille kaleme alınmalıdır. Kuralların, benimsenmese de, herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması gerekir. 1982 Anayasasına bakıldığında 82 darbesini meşrulaştırma amacıyla kaleme alınan daha başlangıç kısmını anlayabilmenin ciddi bir uzmanlık gerektirdiği söylenebilir. Son cumhurbaşkanlığı krizinde görülen meclis toplantı yeter sayısının 184’ mü yoksa 367’ mi olması gerektiğinin ülkenin o dönemdeki cumhurbaşkanı, başbakanı, siyasi partileri ve ülkenin önde gelen aydınları ve anayasa hukukçuları tarafından farklı yorumlanması, 82 Anayasasının bu açıdan nasıl sorunlu bir anayasa olduğunu net bir biçimde ortaya koymaktadır. Keza değiştirilemez maddeler arasında belirtilen, devletin resmi dili yerine “devletin dili” ifadesi de bir başka sorunlu ifadedir.

Sonuç olarak, Türkiye'nin olağan bir dönemde hazırlayacağı “yeni” ya da “sivil” bir anayasasının gerekliliği kuşkusuzdur. Böyle bir anayasa, gerçekleştirilebilirse eğer, Türkiye demokrasisinin ve sivil toplumunun artık rüştünü ispat ettiğinin de bir göstergesi olacaktır. Bununla birlikte, yeni anayasa hazırlanırken, sadece kendimize özgü

koşullardan değil, belki de daha fazla, Amerika'yı yeniden keşfe kalkışmadan, insanlığın ulaştığı ortak birikimlerden de faydalanmalı, çoğulcu ve özgürlükçü bir anayasanın önündeki engeller kaldırılmalıdır. Aksi takdirde çoğulcu ve özgürlükçü bir mirasa sahip Türkiye için hazırlanacak her anayasa onun elini ve kolunu bağlamanın ötesinde bir işlev görmeyecektir. Bireysel/toplumsal barışın değil çatışmanın kaynağı olacaktır.

Kudret Bülbül, Dr.

1970 Konya doğumlu. 1991'de İstanbul Üniversitesi, SBF'den mezun oldu. Yüksek lisansını “Bir Siyasal Düşünür Olarak Said Halim Paşa” teziyle 1991'de yine aynı üniversitede; doktorasını, “Küreselleşme, Kültür ve Siyaset: Türk Düşünsel ve Siyasal Yaşamında Küreselleşme Yaklaşımları” başlıklı tezi ile Ankara Üniversitesi'nde tamamladı. 1995 yılında 1 yıl akademik amaçlı olarak Londra'da kalan Bülbül, 2000-2002 yılları arasında ABD'de, University of Kansas'da “Misafir Araştırmacı” olarak bulundu. Bülbül'ün yayınlarından bazıları şunlardır: “Bir Devlet Adamı ve Siyasal Düşünür Olarak Said Halim Paşa”,

“Küreselleşme Okumaları, Ekonomi ve Siyaset” (derleme),

“Muhafazakârlık, Düş ve Gerçek” (derleme),

“From the Dialogue to the Alliance of Civilizations - A Collective Initiative For Universal Peace” (B. B. Özipek ile beraber),

“Yerel Kimliklerden Küresel Stratejilere Küreselleşme, Kültür, Medeniyet” (derleme).

Çalışmalarında, küreselleşme, medeniyet tartışmaları, özgürlük ve Meşrutiyet dönemi Türk siyasal düşüncesi üzerine odaklanan Bülbül, halen Kırıkkale Üniversitesi, İİBF'nde çalışmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

İç Denetim

Mustafa ÇAVUŞOĞLU
(ÇAPKIN) İç Denetçi
/TÜBİTAK İç Denetim
Birimi Başkanı (1996)
Osman DURU - İç
Denetçi /TÜBİTAK
(1996)



A. Dünyada ve Türkiye'de Gelişimi:

Dünyada iç denetim kavramı ilk defa özel sektörde kullanılmış, 1941 yılında Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün kurulmasıyla (IIA) kurumsal yapıya kavuşturulmuş ve bu kavram kamu sektöründe 1980'li yıllarda Anglo-Sakson ülkelerinde hayata geçirilmiştir.

Dünya genelinde iç denetimle ilgili standart ve uygulamalar Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) tarafından, iç kontrole ilişkin standart ve uygulamalar COSO (Commitee of Sponsoring Organizations) ve dış denetimle ilgili standart ve uygulamalar ise INTOSAI tarafından geliştirilip güncellenmektedir.

İç denetim AB Komisyonu, IMF, Dünya Bankası, BM, NATO, OECD ve Avrupa Merkez Bankası gibi uluslar arası kuruluşlar tarafından hem uygulanmakta hem de üye ülkelere denetim sistemi olarak referans gösterilmektedir. Özellikle AB aday ülkelerde, kamu yönetiminde hesap verilebilirliğin ve mali saydamlığın sağlanması amacıyla etkili bir iç denetim sisteminin kurulması zorunluluğu ortaya çıkmış ve bu ülkelerin çerçeve kanunları ile görev ve yetki alanı tanımlanmış iç denetçilik uygulamaları sağlam zemine oturtulmuştur.

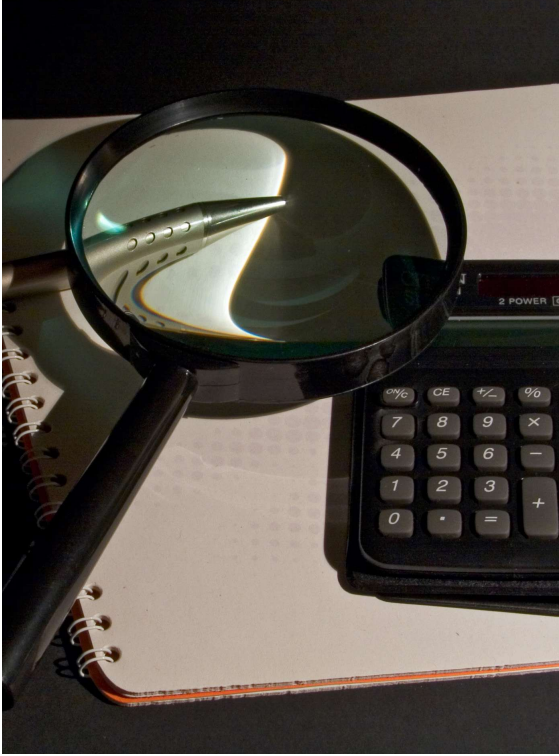
Ülkemizde 1990'lı yıllardan beri özel sektörde uygulama alanı bulan iç denetim, kamu

sektöründe 2003 yılında yasalaşarak yürürlüğe giren ve kamu mali yönetiminde reform niteliği taşıyan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile kanunun geçici 5 inci maddesinin c, d ve e fıkrasında görev unvanları sıralanan ve kanunun ekli cetvelinde yer alan kamu kurumlarındaki denetim elemanları arasından kurumların iç denetçi ihtiyacını karşılamak üzere periyodik süreç içerisinde atamalar yapılmış ve kurumlarda iç denetim birimleri kurularak iç denetim faaliyetlerine başlanmıştır. Bu süreçte iç denetçilerin sertifikalarını alabilmeleri için zorunlu kılınan 3 aylık eğitim, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun sorumluluğu ve gözetimi altında gruplar halinde yapılmakta olup hızla sertifikasyon işlemleri tamamlanarak tüm kamu kurumlarında iç denetçilik faaliyetlerine geçilmesi öngörülmektedir.

5018 sayılı yasanın 67 nci maddesi uyarınca Kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izlemek, bağımsız ve tarafsız bir organ olarak hizmet vermek üzere İç Denetim Koordinasyon Kurulu kurulmuştur. Kurulun sekreteryaya ve ofis işlerini Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü yürütmektedir.

B. Kavram ve Açılım:

5018 sayılı yasadaki ifadesiyle iç denetim; İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız ve nesnel güvence sağlayan danışmanlık



faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. İç denetim, iç denetçiler tarafından yapılır.

B1- İç denetçinin görevleri;

- Nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek,
- Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli

kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak,

- Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak,
- İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek,
- Malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak,
- Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak.
- Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek, şeklinde sıralanmıştır. Uluslararası İç Denetim Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors) yaptığı ve genel kabul görmüş iç denetim tanımına göre, İç denetim; kurumun her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir. Güvence sağlamak; Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde işleyip işlemediğine, üretilen bilgilerin doğru ve tam olup olmadığına, varlıkların korunup korunmadığına, faaliyetlerin mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair kurum içine, kurum üst yöneticisine/yönetimine ve kurum dışına (üçüncü kişiler) makul düzeyde bir güvence verilmesidir. Danışmanlık ise; İdari sorumluluk üstlenmeksizin yürütülen, icrai konularla ilgili görüş, eğitim, analiz, değerlendirme, performans göstergelerinin tespiti, proje görevleri gibi idari faaliyetlere değer katmak, kolaylaştırmak, geliştirmek ve yol göstermek amaçlarıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

İç denetçiler, risk yönetimi, iç kontrol ve

- Güvence ve danışmanlık hizmeti verilir.
- Kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve değer katar.
- Kurumun hedeflerinin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Risk yönetimi, iç kontrol süreçleri ve yönetsel süreçlerin denetimi yapılır.
- Sistematik ve disiplinli çalışma gerektirir.

B3- İç Denetim Türleri:

İç denetim uygulamada beş temel faaliyeti kapsar. Kısaca bu unsurları açıklamak gerekirse;

a. Mali denetim: Mali raporlardaki verilerin, denetlenen birimin varlık ve yükümlülüklerinin gerçek değeriyle, finansman kaynaklarıyla varlıklarının yönetimiyle ve tahsis edilen bütçe ödenekleriyle uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesidir.

b. Uygunluk Denetimi: Bir kurum yada birimin mali işlemlerinin ve diğer faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara ve mevzuata uygun olup olmadığının incelenmesidir.

c. Performans denetimi: Kurum yada birimin görevlerini yerine getirirken kullandığı fiziki, beşeri ve mali kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik derecelerinin değerlendirilmesidir.

d. Sistem denetimi: Denetlenen birimlerin mali yönetim usullerinin eksikliklerini tespit etme ve giderme konusunda etkili olup olmadığının değerlendirilmesidir.

Denetim faaliyetinin odak noktasının geçmiş faaliyetlerin denetiminden daha çok; Kurumun amaçları ile Stratejik Hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek İç ve Dış etmenlerin tespiti, değerlendirilmesi ve izlenmesi sürecine ağırlık ve önem verilmesidir.

B4- Denetçilerin Fonksiyonel Bağımsızlığı ve Tarafsızlığı:

- Bakanlıklar ve bağlı idarelerde, üst yöneticilerin teklifi üzerine Bakan, diğer idarelerde üst yöneticiler tarafından sertifikalı adaylar arasından

- atanır ve aynı usulle görevden alınır.
- İsteği dışında başka bir göreve atanamaz.
- Doğrudan üst yöneticiye bağlıdır.
- Bireysel denetim faaliyetinin planlanması, uygulanması ve raporlanmasında bağımsızdır.
- Raporunu doğrudan üst yöneticiye sunar.
- İç denetçilere iç denetim görevi dışında başka görev verilemez ve yaptırılmaz.

B5- İç Denetim;

- Olguları ortaya çıkaran denetim anlayışının temel olarak önleyici denetime doğru geliştiğini söyleyebiliriz. İç denetim uygulamada aktif bir rol oynamaktadır. Örnek vermek gerekirse sineğin oluşumunu önlemek yerine sineğin oluşumunu temin etmeye çalışarak, kuruluşa zarar vermek ve denetim fonksiyonunu ifade etmektedir.

Büyük ve tafelsi güc sorunları etkilerden yararlı alanların belirlenmesi, eğilim ve trendlerin tespiti yapılarak teknolojik imkanların değerlendirilmesi ve bu alanların pazarlamaya yönelik faaliyetlerin





daha planlama ve uygulama aşamasında denetim yapılarak müdahalede bulunulmasını öngörmektedir.

- Risklerin belirlenmesi ve ana kontrol damarlarının gözetimi ve izlenmesi sağlanarak kurumsal anlamda üst düzey meselelere ve iş süreçlerine odaklanılarak üst düzey ve işin başında önleyici sonuçlar alınması hedeflenmektedir.
- Denetleyen ile denetlenen arasında işbirliği ve diyaloga dayanan bir yaklaşım sergilenmesi öngörülmektedir.
- İç denetimin hizmet esaslı işlevinin öncelikli olması bu mesleğin açılımında yeni alanlar ve uygulamalar getirmesi beklenilmektedir.
- Denetim sisteminin iyi işlemesi hem kurumsal bürokrasiyi azaltması hem de süreç karmaşıklığını en aza indirgenmesi sonucunu doğuracaktır.
- İç denetim sonucunda tespit edilen yapısal sorunlar ve buna dayalı iyi uygulama örnekleri kurumsal kazanımlar yanında kurum çalışanlarına da katkı sağlayacaktır.

B6- İç Kontrol İç Denetim/Dış Denetim İlişkisi:

İç denetim sadece kendi başına yürütülen bağımsız bir faaliyet olmayıp bunun yanında iç kontrol sisteminin içinde ve iç kontrolü tamamlayan önemli bir unsur olması yanında dış denetimle de oldukça ilişkilidir.

İç denetim, iç kontrolün önemli ancak farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. Yasadaki tanımıyla İç Kontrol; İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem, süreç ile iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür. İç kontrol mekanizması hataların ortaya çıkarılması ve önlemlerin alınması anlamında tam manasıyla güvence veremez. Bu süreçte devreye iç denetim girer ve iç kontrolün etkinliğini ve izlenmesini sağlayarak üst yönetime hem bilgi sağlar hem de değerlendirme yaparak yapısal önerilerde bulunur.

Dış denetim ise; Genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin malî faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden Sayıştay tarafından incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisine raporlanmasıdır. Bu bağlamda dış denetim kurumun kendi personelinden olmayan ve kurumla organik bağı olmayan bağımsız otorite tarafından yapılır. Dış denetçiler sonuçları değerlendirirken iç denetçiler uygulanmakta olan mali sistemi değerlendirirler. İç denetçi kurumun en üst yönetimine rapor verirken dış denetçi yasama organına karşı sorumludur. İç denetçi ile dış denetçi arasında hiyerarşik bir bağ bulunmaz ancak denetime ilişkin veriler toplanırken, planlama yapılırken bilgi alışverişinin yanı sıra raporlar ve bulgulardan karşılıklı yararlanması esastır. Bu da denetimin iç ve dış etkinliğinin artırılmasını sağlaması yanı sıra denetim kültürünün bir gereğidir.

B7- İç Denetim/Teftiş İlişkisi	
İç Denetim	Teftiş
Risk bazlıdır	Risk değerlemesi yapmaz
Denetimin kaynak maliyetini dikkate alır	Kendi maliyetini sorgulamaz
Denetçinin performansını ölçer	Performans değerlendirme kriteri zayıftır
Denetim planlamasında çalışanların görüş ve önerileri alınır	Üst yönetimin önerileri doğrultusunda planlama yapılır
Mesleki yeterliğin gereği sürekli eğitim ve gelişim gereklidir	Düzensiz meslek içi eğitim vardır
Sistemik ve sürekli	Sistemik değildir, kesintilidir
İdareye güven sağlayıcıdır	İdarenin yanlışını arar
İdareye danışmandır	Öneride bulunur
Sistem ve süreç odaklıdır	Birey ve olay odaklıdır
Yönetimin bağlı bir parçasıdır	Yönetime bağıllık anlayışı zayıftır
İdareyi geliştirme amaçlıdır	Mevzuata uygunluk amaçlıdır
İyi uygulama örnekleri arar	Hata arar
En üst yöneticiye bağlıdır	Bakan dâhil farklı otoritelere bağlıdır
Denetimin tüm çeşitlerini kapsar	Genellikle uygunluk denetimi ile sınırlıdır
Denetim asli görevdir	Soruşturma asli görevdir
Gelecek odaklıdır	Geçmiş odaklıdır
Yazılı kuralları vardır	Geleneklere bağlıdır
Çalışma ve raporlama anlayışı standarttır	Genel kabul gören standartları azdır
Rehberleri ve çalışma formları standarttır	Rehber ve formlar eksik ve güncel değildir
İDKK tarafından koordine edilir	Kendi aralarında koordine yoktur

C. Değerlendirme ve Sonuç:

Uygulama sürecinde birtakım sıkıntı ve zorlukların yaşanması muhtemel olması yanında iç denetim sisteminin başarıyla uygulanması halinde;

- 5018 sayılı kanunla getirilen yönetim sorumluluğu ilkesi başarıyla uygulanabilecektir.
- Üst yöneticilere, Kurum çalışanlarına, Kamuoyu ve kurumla ilgili taraflara güvence sağlayacaktır.
- Geçmiş ve mevzuata odaklı denetim sistemimiz, uluslararası uygulamalar paralelinde geliştirilmiş olacaktır.
- AB mevzuatı ile uluslararası uygulama ve standartlar denetim alanında yakalanmış olacaktır.
- Kamu idarelerinin faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına olanak sağlayacaktır. İç denetim, teftiş ve soruşturma gibi geleneksel denetim anlayışından farklı bir uygulama olduğundan faaliyet alanı, sağlayacağı yeni faydalar, yetki kullanımı ve mevcut denetim sistemine göre farklılık arz etmesi gibi sorunlar

uzun süre tartışılması kaçınılmaz olacaktır. Bunun yanında kurumların mevcut denetim sistemleri klasik denetim görevlerini icra ederken buna ilaveten görev ve fonksiyonları farklı amaç çalışma alanları yeni olan iç denetçilerin hem hiyerarşik yapıdan kaynaklanabilecek hem de yetki alanlarından doğabilecek sorunlar nedeniyle denetim birimlerinin görev çatışması/çakışması yaşaması uygulamadaki bu yapı ile olası bir durum olacaktır.

Kanunun geçici maddesine göre atanan iç denetçilerin bir kısmının müfettişlik, kontrolörlük mesleğinden gelmeleri gelişmeye açık bu meslek anlayışına ne kadar uyum sağlayacağı ve her iki denetim anlayışındaki farklılıkları ne kadar sorunsuz bir şekilde kamu yararı lehine hayata geçirilebileceğini zaman gösterecektir. 5018 sayılı yasa, daha evvel dünyada ve ülkemiz özel sektöründe başarıyla uygulanan iç denetim sistemini kamu sektörüne taşımakla birlikte, bundan önceki denetim anlayışımızda köklü bir değişiklik öngörmüş olup uygulama sonuçları ile karşılaştırmaları ileriki yıllarda bu yeni sistemi

güçlü ve zayıf yönleriyle beraber değerlendirme fırsatı bulacağız. Yine de iç denetçilik, gerek yeniliğe açık fonksiyonları, gerek denetimin yanında birçok tanımlamalara muhatap olması ve gerekse de bu meslekten ilgililerin beklentileri dikkate alındığında ileriki yıllarda yıldızı parlayan bir meslek olması beklenilmektedir. Yeni meslek adamlarının bilgi ve tecrübe sahibi olması yanı sıra araştırma ve yeniliğe açık olması bu mesleği daha da gelişime açık, katılımcı ve pro-aktif hale getirecektir.

Mevzuat Fihristi:

a. Birincil Düzey Mevzuat:

1- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu

b. İkincil Düzey Mevzuatlar:

- 1- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- 2- İç Denetçi Adayları Belirleme, Eğitim ve Sertifika Yönetmeliği
- 3- İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- 4- Bakanlar Kurulu Kararı Ek Ödeme
- 5- Kadrolara İlişkin BKK
- 6- Ek - Kadrolara İlişkin BKK
- 7- Mahalli İdare İç Denetçi Kadroları Hk. BKK

c. Üçüncül Düzey Mevzuatlar:

- 1- İç Denetçi Atamalarında Uyulacak Esas ve Usuller Hakkında Tebliğ-1
- 2- İç Denetçi Atamalarında Uyulacak Esas ve Usuller Hakkında Tebliğ-2
- 3- Kamu İç Denetim Birim Yönergesi
- 4- Kamu İç Denetim Standartları
- 5- Kamu İç Denetçileri Meslek Ahlak Kuralları

- 6- Kamu İç Denetim Raporlama Standartları
- 7- Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Esas ve Usuller
- 8- Birden Fazla Kamu İdaresi İç Denetçilerinin Ortak Çalışma Esas ve Usulleri

Meslekle ilgili her türlü bilgi, doküman ve haberlere ulaşmak için;

Ulusal Bağlantılar

Başbakanlık
Maliye Bakanlığı
Gelir İdaresi Başkanlığı
Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
İç Denetim Koordinasyon Kurulu
Muhasebat Genel Müdürlüğü
Yükseköğretim Kurulu
Resmi Gazete
Sayıştay
Türkiye İç Denetim Enstitüsü
Kamu İç Denetçileri Derneği

Yabancı Bağlantılar

COSO
INTOSAI
AICPA
GAO
THEIIA
ISACA

Kaynakça:

Resmi gazete
www.sayistay.gov.tr
www.bumko.gov.tr
www.kidder.org.tr
Maliye Dergisi sayı 151
Bütçe Dünyası sayı 25
İç Denetçilik Eğitim Kursu Dokümanları

Erol DİLAVER

1988 Mezunu- İş Adamı

Doğudan

Doğruluk durağından başka bir yerde bir an bile durma...

İnsana kimse gözü gibi lalalık edemez. Kör, öğütle arınıp temizlense yine her an sürçer, pislenir.

Ey Âdem, senin gözün var, kör değilsin... Fakat kaza geldi mi göz kör olur!

Gözlü adamın, tesadüf eseri bir kuyuya düşmesi için ömürler lazım.

Fakat bu kaza, körün yoldaşdır. Çünkü düşmek, onun tabiatıdır, huyudur.

Kör, pislığe düşer de bu koku nedir, kendisinden midir, yoksa bir pislığe bulaşmış da ondan mı? Bilemez ki.

Ona birisi miskler saçsa onu da kendisinden bilir, sevgilinin lütfundan değil.

Hâsılı ey gözü açık kişi, bu iki göz sana yüzlerce anadır, yüzlerce baba!

Hele gönül gözü yok mu?

O, bu göze nispetle yetmiş kat azizdir, yetmiş derece kuvvetlidir...

Bu iki göz onun nimetiyle geçinmededir. Mesnevi'den

Batıdan

Hazreti Süleyman, on beşinci fasılda; Delilik, deli için bir sevinç kaynağıdır, der; bununla, delilik



olmadan hayatta hiçbir zevk olmayacağını açıkça itiraf eder. Şu sözlerle söylemek istediği de odur: Bilgilerimiz ne kadar fazlalaştırılırsa, halimiz de o kadar fenalaşır. Sağ duygusu fazla olan bir ruhta, memnuniyetsizliklere çok sebep vardır. Aynı şeyi başka tabirlerle yedince fasılda tekrar eder: Keder hâkimlerin kalbinde, sevinç ise delilerinde yerleşmiştir. Hikmete sahip olmak ona yetmedi, beni nasıl tanıyacağını bilmek istedi bana inanmak istemiyorsanız, birinci fasılda ne dediğin dinleyiniz: Ben yalnız ihtiyatı ve nassı tanımağa değil, dalaleti ve deliliği de tanımağa çalıştım. Lütfen dikkat ediniz ki, deliliğe daha fazla saygı göstermek için onu en sona koymuş, zira pekâlâ bilirsiniz, kilisede, rütbe bakımından ilk gelenler İncil'in kaidelerine uygun olarak daima en önde yürürler.

Tevrat'ın bu kitabını kim yazmış olursa olsun, müellif, kırk dördüncü fasılda da. Deliliğin hâkimlikten daha değerli olduğunu açıkça gösteriyor. Fakat ben burada sizinle, Platon'da Sokrates'le mücadele edenler gibi yapacağım; yemin ederim ki sizi çıkarmak istediğim neticelere müsait cevaplara sevk etmeden, şimdi sözü geçen bu ibareden bir kelime bile duyamayacaksınız. O halde size soruyorum: Nadir ve değerli şeyleri mi, yoksa aşağı ve adi şeyleri mi en büyük gayretle saklamak gerektir?

Erasmus Deliliğe Methiye'den...

Yöneticilerimizin Açmazları

Dr. Mahmut DEMİRKAN (1987)

mdemirkan@bankaysa.com.tr



Üniversiteden mezun olalı tam 20 yıl oldu. Yirmi yıldır iş hayatının içerisindeyim. Değişik sektörlerde farklı yönetim kademelerinde bulundum. Şöyle geriye doğru bakıp, yönetim kademesinde bulunan ve karar alma konumunda olan insanları ve onları zora sokan sorunları zihnimde canlandırmaya başladığımda birçok olay bir reklâm kuşağındaki filmleri izler gibi gözümün önünde canlandı. Birden, kısa metrajlı bu filmlerin kahramanı konumunda olan yöneticilerin yönetim sürecinde yaşadıkları başarısızlıkların nedenlerini sıralamaya başladım. “55 Konuda Yönetici Hataları” gibi bir kitap başlığı ortaya çıktı. Belki bir gün hepsini olmasa da bazılarını senaryolaştırabilirim diyerek bu başlıkları sizlerle paylaşmak istiyorum.

55 Konuda Yönetici Hataları

1. Günlük, haftalık, aylık veya kısa, orta ve uzun vadeli planlama eksikliği,
2. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler koymamak, koyamamak,
3. Her işin bir yapılış sırasının ve zamanının olduğunu ihmal etmek, işleri öncelik sırasına koyamamak,
4. Her işin bir tamamlanma süresinin olduğunu görmeden biran önce sonuca ulaşma isteği,
5. Hiçbir fizibilite ve ön araştırma yapmadan işe koyulmak ya da başkalarında var bende de olsun yaklaşımı,
6. Bir bedel ödemedi kısa yoldan elde etme isteği ve alışkanlığı,
7. Yönetilen işin gerçek değerini bilememek,
8. “Her işten anlarım ağabey”, derinlemesine bilgi veya uzmanlaşma eksikliği ya da mesleki yetersizlik,
9. Mesleğini sevmemek, hatta bunun farkında bile olmamak,
10. Teori ile pratiği birleştirememek, bilimsel çalışma eksikliği. Başka bir deyişle el yordamıyla veya babadan kalma usullerle iş yapmak ve yönetmek,
11. Öğrenme sürecinin okul sıralarında kaldığına inanmak ya da öğrenmeye kapalı olmak,
12. Okumamak,
13. Metotsuzluk, oysa “metot o denli önemsizdir ki sadece esası etkiler”,
14. Tanımadan, bilmeden yorum yapmak, fikir yürütmek ve karar almak,
15. Kişiler hakkında önyargılı olmak,
16. Başkalarının haklarına uymamak,
17. Adalet ile eşitliği karıştırmak,
18. Emeğe gereken değeri vermemek,
19. Tecrübeyi ihmal etmek,
20. Delege edememe,
21. İşe uygun insan seçememek,
22. Paylaşmayı bilmemek, hatta özellikle “saklamak”,
23. İş ehline vermemek; bilgi çağında “hamili kartlar dönemi”ni devam ettirmek,
24. Yeterince açık olmamak “belirsizliği” bir tarz olarak benimsemek,
25. Aşırı politik olmak; net olamamak,

26. Koltuk, makam, mevki kaybetme korkusu,
27. Bilerek ya da bilmeyerek “benden sonrası önemli değil” yaklaşımı,
28. İnsan yetiştirmeye gerektiği ölçüde emek ve kaynak ayırmamak, hatta bunu maliyet unsuru olarak görmek,
29. Akıl almaz rekabet çağında hala, “küçük olsun benim olsun” ya da “bir lokma bir hırka” anlayışıyla ayakta kalmaya çalışmak,
30. “Dünyadaki gelişmeleri, ağaçlardan ormanı görememek”; daha çok detayla uğraşmak,
31. Gerçek anlamda müşteri odaklı olamamak,
32. Teknolojiyi ihmal etmek veya gerektiği ölçüde kullanmamak,
33. İyi örneklerle kıyaslama yapamamak,
34. Önceden tedbir almamak,
35. Ölçmeden kaçınmak veya ölçmeyi bilmemek,
36. Zamanı etkin ve verimli kullanamamak veya yönetememek,
37. Kaynakları etkin ve verimli kullanamamak veya yönetememek,
38. Aşırı güven,
39. Her zaman kendini “tırnak içinde” dünyanın merkezi olarak kabul etmek,
40. Değişime direnmek,
41. Geçmişten dersler çıkarmamak,
42. Riski göze almamak veya korkmak,
43. Aşırı gurur, hırs ve ihtirastan etrafı görememek,
44. Kendini yeterince tanımamak, sahip olduğu güç ve kapasitenin farkında olmamak,
45. Her şeyden haberli olma isteği,
46. Aşırı otoriter, kuralcı ve disiplin sahibi olmak,
47. Yeterince özgür olamamak; birlikte çalıştığı insanları aşırı derecede kontrol etmek,
48. İnsanları sevmemek, sevememek,
49. Çalışanlarını dinlememek,
50. Nasihat verip, uygulamamak, katılmamak,
51. Çalışanlarını motive edememek; onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçları ihmal etmek,
52. Çalışanlarını adil bir şekilde ödüllendirmemek, hatta çoğu zaman ödüllendirmemek,

53. Aşırı duygusal olmak, iş ile duyguları karıştırmak,
54. Sağlığını, eş ve çocuklarını ihmal etmek,
55. Sosyal yaşamı ihmal etmek,



Değerli dostlar, yöneticiler ve yönetici adayı sevgili SBF'liler; iş dünyası uzun soluklu bir maratondur. Bu maratonda kimileri bazen hızlanır bazen yavaşlar, bazen öne çıkar bazen de geriye düşerler. Süreç uzun olduğundan dolayı engellerle karşılaşanlar mutsuz, düzlüğe çıkanlar umutlu ve mutlu olurlar. Bu uzun koşuda sabır ve azimle koşuyu sürdürmek, belli bir tempoyla hızı arttırarak maratona iyi bir yerde tamamlayabilmek gerekir. Hatalar her zaman yaşanır, hata yapmak insana özgü bir olgudur. Belki de bir hatanın yaşanması varlığın devamında hayati önem arz eder, daha sonra ortaya çıkabilecek çok daha büyük bir hatanın önüne geçer. Burada yöneticiler için önemli olan; hataları tamir edebilmek, onlardan dersler çıkarabilmek, katkı sağlamak, artı değer ve eser ortaya koyabilmektir.

Filmin sonunda gördüm ki iyi aktörler (yöneticiler); film bittiğinde (buldukları yerden ayrıldıkları zaman) izleyicilerde (arkalarında kalanlarda) uzun süre kendileri hakkında iyi ve olumlu etkiler bırakan lider oyunculardır (yöneticilerdir).

İş dünyasında yöneticilerin hatalarına ilişkin çeşitli kitaplardan örnekleri aşağıda bilgilerinize sunuyorum. Bir sonraki sayıda buluşmak umuduyla, her şey gönlünüzce olsun.

Okumaya Değer

1. İzgören, A. Şerif, İş Yaşamında 100 Kanguru, Elma Yayınevi, 2000.
2. Mary Albright & Clay Carr, Yöneticilerin Yaptığı 101 Hata (Çev. Erdogan Ağca), İstanbul: Form Yayınları, 2001.
3. Adem Özbay- Ö.Faruk Reza, Hz. Ali'nin Liderlik Sırları, İstanbul: Armoni Yayıncılık, 2005.

Sözün Kıyası

Baş ağın iyi yetişmesine engel, zararlı otlar değil çiftçinin ihmavidir.

Hadis-i Şerif

Nereye gideceğini bilmiyorsan hangi yoldan gittiğinin bir önemi yoktur.

Lewis Carroll

Yönetimin işi denetlemek değil, liderlik etmektir.

Deming

İstihdam Artışına “Mevzuat” Engeli!

Resul KURT

Sosyal Güvenlik Kurumu Müfettişi
info@resulkurt.com

Türkiye'nin en büyük sorunu, işsizlik oranının düşürülememesi ya da diğer bir deyişle istihdamın yeterince artırılmayışıdır. İşsizlik; yoksulluk, terör, fuhuş, hırsızlık ve sair tüm olumsuzlukların başlıca nedenidir. İşsizliği sadece çalışma olanağı bulamayan bir kesimin sorunu olarak görmek yanlıştır. İşsizlik ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yoksulluk toplumun tümünü ilgilendiren önemli bir sonuçtur. Türkiye İstatistik Kurumu kayıtlarına göre her yıl ortalama 800 bin kişi ilk defa istihdam piyasasına katılmaktadır.



Bu nedenle sürekli artan işsiz sayısının düşürülmesi için mutlaka bir yandan yeni iş sahaları açılarak istihdam edilen işçi sayısı artırılmalı ve öte yandan da istihdam piyasasına yeni katılan işçiler mesleki eğitimden geçirilmelidir. Hem işçiler, hem işverenler ve hem de devlet istihdamın artmasını istiyor. Ancak mevcut yasal düzenlemeler istihdam artışını sağlamadığı gibi, bir de istihdam artıran işverenleri cezalandırmaktadır. 50 veya daha fazla işçi çalıştıran işverenlerin

Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile terör mağduru işçiyi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlü tutulmuştur. Yine çeşitli kanunlarla iş güvenliği uzmanı, avukat, işyeri hekimi gibi bazı meslek gruplarını istihdam etme zorunluluğu getirilmiştir. Birçok ülkede, istihdam yapacak işverenlere, arsa, elektrik, su, vergi gibi konularda avantajlar sağlanırken, ülkemizde de 30-50 kişiyi aşan işverenlere ek yükümlülükler getirilmiştir. Ek yükümlülükler uyulmadığının Bakanlık iş müfettişlerince tespit edilmesi halinde de işverenler yüksek miktarlarda para cezası ödemek zorunda kalmaktadırlar.

Zorunluluk 50 ve üzerindeki işyerleri için söz konusu olduğundan birçok işyeri de 49 işçiye takılıp kalmakta ve bir türlü 50 işçi sayısının üzerine çıkmamaktadır. Bunun için de ya, 49 kişinin dışındaki işçileri sigortasız çalıştırmakta, ya da birden fazla şirket kurarak her bir şirketteki işçi sayısını 49'la sınırlandırmaktadır. Öte yandan, işverenler açısından bakıldığında nitelikli iş gücü sayısında büyük bir eksiklik olduğu görülmektedir. Yani, işsizlerin büyük bir bölümünün herhangi bir vasfı bulunmamaktadır. İşsizlik sigortasından yararlanmayan diğer işsizlere de, mesleki ve teknik eğitim verilmelidir. Böylece hem nitelikli işgücü artmış olacak, hem de işsizlik sigortası kaynaklarından diğer işsizlerde yararlandırılmış olacaktır. Çalışma hayatını ilgilendiren bir diğer anlamsız düzenleme de memur ve işçi sayısı 500'den fazla olan kuruluş ve fabrikaların, spor tesisleri yapmaya ve antrenör tutmaya mecbur tutulmasıdır. İşverenler üzerindeki bu anlamsız düzenlemenin de mutlaka kaldırılması gereklidir. Ülkemizde sosyal güvenlik sistemine, işsizlik sigortası haricinde devlet katkısı bulunmamaktadır. Kamuoyunda sosyal güvenlik reformu olarak adlandırılan 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa göre; Devlet, sigortalının prime esas kazancı esas

alınarak; malûllük, yaşlılık ve ölüm sigortaları için % 5 oranında; genel sağlık sigortası için ise % 3 oranında katkı yapacaktır. Devlet katkısı, Kurumun ay itibarıyla tahsil ettiği malûllük, yaşlılık ve ölüm sigortaları ile genel sağlık sigortası priminin dörtte biri olarak hesaplanacaktır. Ancak burada herhangi bir kademeli düzenleme getirilmediği için, kayıtlı istihdam teşvik edilmemektedir.

İstihdam artışı için mutlaka bazı yasal düzenlemelerin yapılması gereklidir. İş dünyasının özellikle vergi ve sigorta prim oranlarının düşürülerek istihdam üzerindeki yüklerin azaltılması, istihdam ve yatırımların teşviki, eski hükümlü, terör mağduru ve özürlü işçi gibi zorunlu istihdam kapsamında çalıştırılması gerekenlere ilişkin koşullarda değişiklik yapılması yönünde haklı beklenti ve talepleri bulunmaktadır.

İnovasyon

Dr. Ali POLAT

1995 Mezunu, Bankacı

İnovasyon, Türk Dil Kurumu tabiri ile yenileşim, daha anlaşılır hâli ile “fark yaratan yaratıcılık” uzunca bir süre “in” olacak kavramlardan biri. İnovasyon konusunda hem kavramsal alanda hem de uygulama alanında bir çok çalışma yapılmış olsa da, paradigma değişimini talep eden yapısı ile ön plana çıkan bu kavram, sektör ayrımı gözetmeksizin uygulanması mümkün olan bir bakış açısını ifade etmektedir. “Sanal Dünya’da İnovasyon bu yazımızın konusunu oluşturmaktadır” şeklinde kuracağım bir cümle ile kendimi sıkıntıya sokmak gibi bir niyetim yok. Niyetim sadece bu kavrama ilişkin temel tanımları ve inovasyon adına bulduklarımı paylaşmak. Tabii, bu paylaşımı gerçekleştirirken belki de en inovatif teknolojik uygulamalardan biri olan internet’in ve internet âleminin de yine en inovatif arama motoru Google’un kullanılmaması ayıp olurdu.

İnovasyon nedir? Latince kökeni itibariyle “innovatus, innovare, innovatio” kelimelerinden türemiş, dilimize ise daha çok İngilizce karşılığı olan “innovation” dan geçmiş bir kelimedir. Türk Dil Kurumu tarafından “yenileşim” olarak ifade edilen kelimenin izahatı ise yine TDK tarafından “Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, inovasyon.” şeklinde yapılmaktadır*. Uluslararası düzeyde kabul gören ifade ise OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu’nda yer alır . Buna göre inovasyon: “Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal



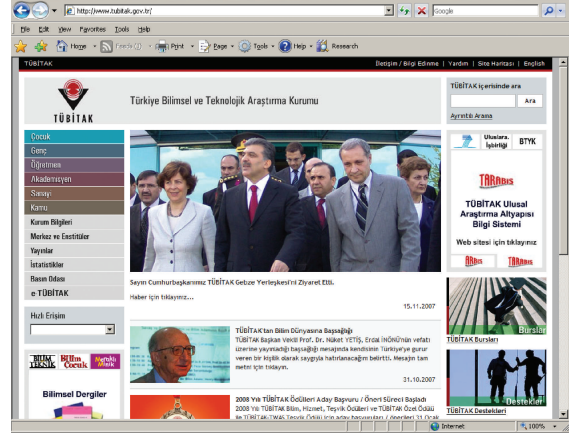
ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.” İnovasyon’un her iki tanımında da değişimin her alanda olabileceğine özel bir vurgu bulunmaktadır. İnovasyon’un muhakkak devasa ölçekte dünyayı değiştirecek bir farklılık ve değer olarak da düşünülmemesi gerekir. Örneğin, İsveç, kibrit konusunda çok uzun süre tekel olmuş bir ülkedir. Bunun nedeni ise, İsveçlilerin kibritleri kutuya dolduracak basit bir cihazı geliştirmeleri ve toplu üretime geçmiş olmalarıdır . İnovasyon; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel anlamda uygulanabilirken, kavramdaki en önemli vurgu ise değer yaratmaya ilişkindir. Yani inovasyon, sadece bir icat yapmak değil, ticari başarıya ulaşan bir uygulamanın varlığını gerektirmektedir. Dolayısı ile ticari değere ulaşamayan bir “icat” inovasyon olarak tanımlanamayacak ve yine dolayısı ile inovasyon sürecinin başlangıcı (icat aşaması) ve inovasyon sonucunun elde edilmesi (ekonomik değere ulaşılması) ile birlikte inovasyon çemberi tamamlanmış olacaktır.

Yeni rekabet şartlarının şirketleri “ya inovasyon ya ölüm” noktasına getirmiş olması ve bu kadar çok ağızlarda dolaşan popüler bir kelimenin varlığı birçok firma yöneticisini “inovasyon” kelimesini kurdukları cümlelerin içinde

kullanmaya sevk etmektedir. Ancak kelimenin kullanılması her firmanın bu kavramı hakkıyla uyguladığı anlamına da gelmemelidir. İnovasyon'un ne olduğuna ilişkin tarih hem bireysel hem de örgütsel onlarca başarı örneğine sahiptir. Ancak bunlardan hiçbiri inovasyon'u tek başına bir değer gibi görme yanlışlığına bizi yöneltmemelidir. Bu yazının inovasyon kavramına odaklanıyor olması girişimi, zekâyı, çabayı, bilgi birikimini, odaklanmayı ve sabrı tabii ki göz ardı etmemektedir. Buluşların, yeniliklerin ticari kazanca dönüşmüş veya dönüşmemiş olmasından bağımsız olarak tarih bize belirttiğimiz tüm özelliklere sahip örnekleri de sunmaktadır.

“İnovasyon'un yeri” ile ilgili bazı farklı görüş ve uygulamalar da bulunmaktadır. Temelde İnovasyon'un gerekliliği konusunda uzlaşılsa da İnovasyon'un “içerden” mi yoksa “dışardan” mı olması gerektiği yönünde farklı görüşler vardır. Sektöre ya da yönetim tarzına göre bazı şirketler her türlü yeniliğe her şekilde açık oldukları halde bazı firmalar için sadece kurum içinde üretilebilecek bir katma değerdir. Patentlerin ve hakların ciddi sorunlara yol açabildiği günümüz dünyasında birçok sektör ve firma Ar-Ge faaliyetleri ile inovasyon yönünde önemli adımlar atmaktadırlar. Ancak kurumsal çabalar her zaman istenilen sonucu vermeyebilmektedir. Bazen de “dışarıdakilerin” gereken ilgiyi görmesi daha yerinde olacaktır.

<http://www.pbs.org> sitesinin yaptığı anket'te sorulan “Son yüzyıl içindeki en favori inovasyon hangisidir?” sorusunda birinciliği İnternet alırken ikinci sırayı fiber optik, üçüncülüğü ise televizyon almıştır. Bilgisayar ve mikroçipler ise dördüncülüğü paylaşmıştır. Nükleer enerji, DVD, GPS gibi seçeneklerin de bulunduğu liste aslında bir anlamda insanların inovasyon'dan ne anladıklarını da göstermektedir. Günlük hayatta daha çok kullandığımız araç ve hizmetler daha fazla göz doldurmasına rağmen, aslında



arkaplanda, havacılık ve uzay sanayi, makine-teçhizat, kimya, sağlık ve iş uygulamaları alanlarında inovasyon hayatımızı fazlası ile etkilemektedir.

Bugün hem inovasyon kavramının içini dolduracak faaliyetler hem de bu faaliyetlerin arkaplanını oluşturan Ar-Ge faaliyetleri açısından ABD başı çekmekte, bunu Avrupa ve Japonya izlemektedir. Ancak, Asya'nın yükselen devleri Çin ve Hindistan da bu yolda hızla ilerlemekte, çok yakın gelecekte olmasa bile makul bir zaman dilimi içinde bu inovasyon halkasında yerlerini fazlası ile alacakları görülmektedir. Hem üretim hem de tüketim anlamında ciddi potansiyele sahip toplam 2.5 milyar nüfuslu bu iki ülkedeki gelişmelerin de yakından takibi gerekmektedir. İnovasyon ile ilgili olarak bazı Türkçe ve İngilizce linkler aşağıda yer almaktadır. Bu linklere bakıldığında büyük bir kısmının özel inisiyatif kaynaklı olduğu görülmektedir. Zaten, “devlet inovasyon'un neresinde?” sorusunun cevabı da çok net verilememektedir. Kimileri “gölge etmesin başka ihsan istemez” derken, bazıları da orta ve uzun vadeli teknoloji politikalarının oluşturulması, özel küme (cluster)'ların kurulması ve inovasyona destek verilmesi noktasında devlet desteği beklemektedir.

Kanada, Avustralya ve İngiltere gibi ülke hükümetlerinin kurduğu inovasyon portallarına rastlanmakla birlikte, inovasyon konusunun daha

çok özel teşebbüs ve akademi alanında teşvik gördüğü görülmektedir.

Sadece kavramsal düzeyde bir girişin yapıldığı inovasyon konusu ile ilgili daha detaylı bilgiye aşağıda belirtilen linklerden ulaşılabilir.

bilgiye aşağıda belirtilen linklerden ulaşılabilir.

<http://www.inovasyon.org/>

<http://www.ttg.gov.tr/>

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Yenileşim>

<http://www.focusinnovation.net/>

<http://www.ris-mersin.info>

<http://www.inovasyondernegi.org/>

<http://www.inovasyon.com/>

<http://www.inovent.com.tr>

<http://www.tubitak.gov.tr/>

<http://ref.advancity.net>

<http://irc.ege.edu.tr/>

<http://www.irc-anatolia.org.tr/>

<http://bilgicagi.com>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>

<http://cordis.europa.eu/innovation/en/home.html>

<http://www.innovationmagazine.com/>

<http://www.dti.gov.uk/innovation/index.html>

<http://www.pbs.org/wnet/innovation/>

<http://www.innovationtools.com/>

<http://www.innovation.org/>

<http://www.innovation.gov.au/>

<http://www.innovation-unit.co.uk/>

<http://www.innovationcentre.ca/>

<http://www.realinnovation.com>

<http://innovation.gc.ca/>

<http://endlessinnovation.typepad.com>