

Stratejik Bakış

Stratejik Bakış

Dr. Yılmaz Argüden

 ZARGE

STRATEJİK BAKIŞ

ARGE Danışmanlık Yayınları No: 5
Stratejik Bakış

Yazan
Dr. Yılmaz Argüden

© ARGE Danışmanlık A.Ş.
Her hakkı saklıdır. Bu Kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni
olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da
herhangi bir bilgi saklama; erişim sistemi de dahil olmak üzere
herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN NO: 975-93641-4-x
1. Basım Ekim 2003

ARGE Danışmanlık A.Ş.
Maslak - TEM Kavşağı
Yeni Çamlık Cad. No: 1
4. Levent 80660, İSTANBUL
Tel: (212) 283 53 60
Faks: (212) 283 59 64
www.arge.com

Yapım

İÇİNDEKLER

Önsöz.....5

AVRUPA BİRLİĞİ

2020'de AB ve Türkiye.....8
AB'nin Geleceğini İstanbul'da Tartışmak.....10
AB ve Dünya Liderliği.....12
Dünya'ya Örnek AB.....14
Kıbrıs ve Karar Teorisi.....18
Biz ve Öteki.....20

KÜRESELLEŞME

Küresel Konulara Yaklaşım.....24
Küresel Barış için Küresel Zekat.....26
Dünya Vatandaşlığı için Fırsat Eşitliği.....28
Küresel Vatandaşlık Müfredatı.....30
Tarımsal Destekler.....32
Su ve Küresel Yönetimi.....34
Küresel Nato.....36

TÜRKİYE

Küresel Rekabet Gücü.....42
Küresel Rekabet Gücü (2).....44
2020 için Rekabet Stratejileri.....46
Dünya Markası Olarak "TÜRKİYE".....48
Yaratıcı İnsanları Cezbetmek.....50
Sanayide Geleceğin Dünyası.....52
Kamu Reformu.....54

ÖNSÖZ

Bir ülkenin en önemli zenginliği entelektüel sermayesidir. Tarihi ile, kültürü ile, yeni fikir ve düşünce üretme kapasitesiyle insanlığın güncel sorunlarına çözüm üretebilme kapasitesidir.

Eski Mısır, Yunan kültürünü yaşamış topraklarda yaşayanların dünyanın bugünkü konularına katkıları maalesef çok sınırlı kalmaktadır. Oysa, bir kültür devrimi gibi bir devir yaşamasına rağmen Çin tarihi kültürünü bugünün dünyasına bir ölçüde yansıtabilmektedir. Örneğin, bugün akupunktur batı tıp dünyasında da semptomatik çözümler yerine bütünsel sistematik tedavi için kabul edilen bir yöntem haline gelmektedir. Yoga, Feng - Shui gibi felsefeler dünyanın birçok ülkesinde moda haline gelmektedir.

Anadolu topraklarının sunduğu derin kültür ve yönetim anlayışını bugünün dünyasına uyarlamak ve küresel konulara çözüm üretmek Türkiye'nin dünya vatandaşları arasındaki değerinin artmasını sağlayacaktır. Bu konuda, örneğin, Sn. Mahfi Eğilmez'in Hitlerler konusundaki araştırmaları ve bugüne yansımaları konusundaki makaleleri gibi çalışmalar ülkemiz açısından büyük değer taşıyor.

Ülkemizin birikimlerinin dünya sorunlarına çözüm üretmeye ışık tutması, ülkemizin rekabet gücünün artırılması ve Türkiye AB ilişkilerinin Avrupa için yaratacağı değerlere ilişkin görüşleri ortaya koymaya çalıştığım makaleleri ekte bilginize sunmaktan onur duyuyoruz.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık A.Ş.

Avrupa Birliği Birl

2020'DE
AB ve TÜRKiYE

16.04.2000

Gelecek, d lerinin g zelli ine inananlar nd r
Eleanor Roosevelt

Türkiye ile Avrupa Birliği ilişkilerinin yirmi yıl sonra gelebileceği noktanın 2020 yılının haber spotlarına nasıl yansiyabileceğini düşleyelim.

“Dünyanın en büyük dört borsasının (New York, Londra, İstanbul ve Şangay) başkanları İstanbul’da toplanarak, ortak standartlar konusunda bir anlaşma imzaladılar.”

“Basra Körfezi’ndeki deprem sonrasında kesilen petrol sevkiyatının dünya enerji dengesine olumsuz etkilerini gidermek üzere Türkmenistan, Azerbaycan ve Türkiye Cumhurbaşkanları ortak bir bildiri yayımlayarak Baku-Ceyhan hattından sevkiyatı durum düzelineye kadar iki katına çıkarma kararı aldıklarını duyurdular. Ortak açıklama üzerine petrol fiyatları deprem öncesi seviyelere geriledi.”

“Avrupa Birliği Başkanı, depremden sonra bir saat içerisinde Körfez ülkelerine ulaşan en etkili Afet Yönetim kadrosunun Türkiye’den gönderildiğini açıkladı.”

“Ege’deki petrol arama çalışmalarından alınan olumlu haberlerle Türk-Yunan ortak petrol şirketinin hisse değeri son hafta içinde iki kat arttı.”

“Avrupa’da en yüksek getiri sağlayan fonlar sıralamasında, ilk sırayı e-Türkiye Fonu aldı.”

“Avrupa ülkeleri arasında en fazla göç alan ülke, 70+ yaş grubuna en iyi hizmet ve iklim koşulları sağlayan, Türkiye oldu”.

“Avrupa Ekonomi Bakanları toplantısında, Avrupa’nın rekabet gücünü artırmak için KalDer tarafından geliştirilen ve Avrupa Kalite Vakfı tarafından da benimsenen TürKalite standartlarına uyum düzeyini yükseltmek üzere yeni bir teşvik sistemi benimsendi.”

“Avrupa Güvenlik Teşkilatı Başkanı Orgeneral Çevik İki, Rwanda’ya en büyük Barış Gücünü Avrupa’nın gönderdiğini açıkladı.”

“Avrupa Birliği Başkanı, insan hakları uygulamalarını iyileştirmek üzere Rwanda’ya Türkiye’den uzman bir ekip göndereceklerini bildirdi.”

“Avrupa Birliği’nin Genişlemeden Sorumlu Komisyon Başkanı Irak ve Suriye’yi Topluluğa davet etti. Kararın arkasında, Türkiye ve İsrail’in olduğu belirtiliyor.”

“Bu kararın, su kaynaklarını etkin kullanan Türkiye’nin Arap Yarımadası’na su ihracatının yolunu açacağı bildirildi.”

“İstanbul Festivali üstüste ikinci yıl Avrupa’da en zengin kültürel paylaşım ortamı seçildi.”
“Dünya Kupası finalini Amerika’yı 2-0 yenen Avrupa kazandı. Her iki golü de atan Türk golcü Hakan Oktay ‘En değerli oyuncu’ seçildi.”

“Türk pop starı Tarkan, Madonna’nın 32 haftalık Avrupa’da liste başı kalma rekorunu kırdı.”

Neden olmasın? !!!

AB’NİN GELECEĞİNİ İSTANBUL’DA TARTIŞMAK

27.06.2003

Gelecek ile ilgili hülyası olmayan toplumların gelişmesi de güç olur. Hülyanın, mevcudu korumaya değil, gelişmeye odaklı olması onun heyecan yaratmasını ve gerçekleştirilebilmesini sağlayan önemli unsurlardan biridir.

AB'nin geleceğinin tasarlandığı bir dönemde bu geleceğin sadece Avrupa ile sınırlı kalmayıp, küreselleşen **dünyaya örnek ve lider olabilme** fikrini de içermesi, Avrupa'nın en büyük kenti İstanbul'da, tartışmaya açılacak.

Bu sene 13-15 Ekim'de KalDer tarafından düzenlenecek Kalite Kongresi'nin ana teması **"AB ve Dünya Liderliği"** olarak belirlendi.

Ülkemizde AB denince akla ilk gelen Türkiye'nin AB'ye üye olup olamayacağı, üyelik için daha neler yapılması gerektiği, Avrupalı'ların aslında bizi isteyip istemedikleri gibi konular oluyor. Aklımızın arkasında ise hep AB üyeleğinden ne kazanımlar elde ederiz beklentisi var.

Oysa, bakış açımızı daha uzun bir vadeye yayarsak ve Türkiye'nin de üye olduğu bir AB'nin gelişmesine nasıl katkıda bulunabiliriz sorusuna odaklanabilirsek, çok daha başarılı olabiliriz. AB vatandaşları açısından Türkiye'nin üyeliğinin bir maliyet değil, bir kazanım olarak algılanabilmesi için hem biz, hem de AB daha uzun vadeli bir hedefe odaklanmalı: AB'nin dünya liderliğine.

Böylesi bir odaklanma, Türkiye'nin öndeki değişim sürecini bir zorlama, mevcut standartları arkadan takip ederek yakalama süreci olmaktan çıkarıp, belki de AB'ye bile örnek olabilecek uygulamaları içermesini sağlayabilir.

Diğer taraftan AB'nin dünyaya örnek ve lider olmaya odaklanması bu hedefe ulaşabilmek için Türkiye'nin üyeliğinin önemini artıracaktır. Türkiye gibi derin bir kültür, devlet geleneği ve dünya liderliği deneyimini bağrında bulduran bir üyenin varlığı AB'nin bu hedefe ulaşmasına önemli katkıda bulunabileceğinin vurgulanmasını sağlayabilir.

KalDer 12. Kalite Kongresi ile bir yandan ülkemizdeki bakış açısını küresel boyuta ve uzun vadeye taşıyarak düşünce kalitesini geliştirmeyi hedeflerken, diğer yandan AB'nin gelişimine katkı yapacak fikirlerin tartışıldığı ortamlara İstanbul'un da katılmasını sağlıyor.

Dünya liderliği güç ile mi elde edilir?, yoksa başarılı örnekler oluşturup, cazip bir model oluşturarak mı? Hangi liderlik türü daha kalıcıdır? Liderliğin boyutları nelerdir? gibi soruların tartışılacağı kongrede işlenecek temaların da sadece Türkiye'de değil, AB'de, hatta dünyada ilgi çekmesi bekleniyor.

Örneğin, temalardan birisi bir "Barış projesi olarak AB" olarak belirlendi. AB'nin kültürler arası farklılıkları, çeşitli toplum kesimleri arasındaki çıkar farklılıklarını güç kullanarak değil de, herkese aynı şekilde uygulanacak küresel değerlerle yönetmesi dünyaya örnek olabilir mi? sorusuna cevap aranacak. Bu kapsamda dünyanın en uzun süreli devletlerinden biri olan Osmanlı'ların belli ortak kuralların dışında farklı toplumlara kendi kendilerini yönetme hakkı vermiş olmasının önemi ve bu kavramın bugüne uyarlanması gibi konuların gündeme gelmesi bekleniyor.

Temalardan bir başkası da "Sosyal Proje olarak AB" olarak belirlendi. Dünya'nın en önemli sorunlarından birisi olan gelir dağılımındaki bozulmaları serbest piyasa ekonomisi prensipleri çerçevesinde gidermeye çalışan ve "Balık vermek yerine, balık tutulması için yatırım yapılması" anlayışını hayata geçiren AB ile fitre ve zekat kavramlarıyla toplumsal dengenin korunmasını hedefleyen müslümanlık birlikte dünya için örnek çözümler üretebilir mi? Gibi sorular gündeme gelecek.

Bilim ve teknolojiye yenilikçilikte liderlik olmadan dünya liderliği olabilir mi? sorusuyla birlikte yaratıcılığın dinamosu olan farklılıkların birarada yönetilmesi kavramının da gündeme gelmesi bekleniyor. Dolayısıyla, Mevlana, Yunus Emre gibi düşünürlerin savunduğu hoşgörü kavramları acaba bugün AB'nin teknolojik gelişmesine ve barış projesine nasıl katkıda bulunabilir? sorularına da cevaplar aranacak.

Toplam kalite yönetimi (TKY) aslında yaşamın ve yönetimin kalitesini artırmayı hedefleyen bir yaşam felsefesidir.

12. Kalite Kongresi birlikte yaşayacağımız Avrupa'nın yönetim kalitesini geliştirmek için yeni ufuklar açmaya adaydır.

AB ve DÜNYA LİDERLİĞİ

19.09.2003

Bu sene 13-15 Ekim'de KalDer tarafından düzenlenecek Kalite Kongresi'nin ana teması "**AB ve Dünya Liderliği**" olarak belirlendi. KalDer, Avrupa Birliği'nin geleceğini Avrupa'nın en büyük kenti, İstanbul'da tartışmaya açarak AB'ye düşünsel boyutta katkıda bulunmayı hedefliyor. Peki AB, dünyaya liderlik yapma misyonunu üstlenebilir mi mi? AB'nin böylesi bir gücü ve imkanı var mı? AB vatandaşları böyle bir hedefi benimsiyorlar mı? İşte bu soruların cevabı, AB'nin bu konudaki önde gelen düşünürlerinin de katılımıyla Kalite Kongresi'nde tartışılacak.

AB kendi içinde refah düzeyini ve güç dengelerini korumaya yönelirse, öncelikle geleceğin dünyasındaki önemini ve karşılaştırmalı refah düzeyini kaybedeceğini iyi anlamalı. Dünyanın en başarılı kalecisine sahip futbol takımı bile golcülerini olmaksızın, galip gelemeyiz. Korumaya dönmek bir yaklaşım, aslında gerilemenin başlangıcını temsil eder.

Nitekim, yaşanan nüfusuna sosyal devlet geleceği içinde yaşam seviyesini korumayı üstlenen bir Avrupa için tehlike çanları çalıyor demektir. Bu konuda geliştirilen senaryolar, AB'nin çalışma saatlerindeki kısıtlamalar, işe alma ve işten çıkarma konusundaki katı politikalar ve çok yüksek sosyal güvence vermenin maliyetleri nedeniyle dünya ekonomisindeki payının düşeceğini gösteriyor.

AB'nin kültürel çeşitliliğe önem veren politikalarına rağmen, gerek AB ülkeleri arasında nüfus hareketlerinin çok kısıtlı olması toplumsal korumacılık güdülerinin bir göstergesi olarak algılanabilir. Benzer şekilde Almanya'nın bilgi teknolojileri konusunda nitelikli yabancıları cezbetme politikasının da yeterince başarılı olmamasının ardında kültürel korumacılık anlayışı yatıyor olabilir mi? AB'nin yaratıcılık alanındaki açığını kapatmasının yollarından birisi de farklı kültürlerden, farklı deneyimlerden gelen kişilerin bir arada yaşamasını sağlamaktan geçiyor. Bir arada yaşamayı, bir birine tahammül eden ve yan yana fakat ayrı yaşamak olarak algılamamalıyız. Birlikte yaşamak, birlikte çalışmak, birlikte eğlenmek, bir birinden öğrenerek değişmeye eğilimli olmak, farklılıkların zenginliğinden ve yaratıcı dürtüsünden keyif almak demektir.

AB'nin yeni teknolojilerin risklerinden kendilerini koruma güdülerini, acaba AB'nin teknolojik ve ekonomik gelişimini etkiler mi? Örneğin, genetik olarak değiştirilen yiyecekleri reddetmek, veya gen bilimini gelecek nesilleri şekillendirmek için kullanmaktan çekinmek anlaşılır bir yaklaşım olmakla birlikte, acaba bu konuda daha liberal olan uzak doğu toplumlarına göre Avrupa'nın geride kalması sonucunu getirir mi?

AB'nin karar mekanizmalarının yavaşlığı ve sonuç odaklı olmak yerine girdi odaklı olması AB'nin değişen dünya şartlarına uyum kapasitesini nasıl etkileyecek? Ekonomi oyuncularını nasıl etkileyecek? Dünya yatırım kaynakları AB'ye eskisi kadar akacak mı? Hızlı hareket etme kabiliyetinden yoksun olmak, birçok konuda küçük oyuncuların (devletlerin) veto hakkı olması değişim yeteneği yerine mevcudun korunduğu bir yaklaşım mı hakim kılacak? Bunlar AB'nin geleceği için cevaplanması gereken sorulardan bazıları. Oysa, mevcudu korumaya değil de, geleceği şekillendirmeye odaklanan bir AB, hem politikalarında, hem de uygulamalarında önemli reformlar gerçekleştirebilir. Üstelik dünyaya örnek ve lider olmaya odaklanan bir AB için Türkiye'nin de önemli bir değeri olacaktır.

Örneğin, Kongre temalarından birisi bir "Barış projesi olarak AB" olarak belirlendi. AB'nin kültürler arası farklılıkları, çeşitli toplum kesimleri arasındaki çıkar farklılıklarını güç kullanarak değil de, herkese aynı şekilde uygulanacak küresel değerlerle yönetmesi dünyaya örnek olabilir mi? sorusuna cevap aranacak. Bu kapsamda dünyanın en uzun süreli devletlerinden biri olan Osmanlı'nın belli ortak kuralların dışında farklı toplumlara kendi kendilerini yönetme hakkı vermiş olmasının önemi ve bu kavramın bugüne uyarlanması gibi konuların gündeme gelmesi bekleniyor.

Temalardan bir başkası da "Sosyal Proje olarak AB" olarak belirlendi. Dünyanın en önemli sorunlarından birisi olan gelir dağılımındaki bozulmaları serbest piyasa ekonomisi prensipleri çerçevesinde gidermeye çalışan ve "Balık vermek yerine, balık tutulması için yatırım yapılması" anlayışını hayata geçiren AB ile fitre ve zekat kavramlarıyla toplumsal dengenin korunmasını hedefleyen müslümanlık birlikte dünya için örnek çözümler üretebilir mi? gibi sorular gündeme gelecek.

Bilim ve teknolojiye yenilikçilikte liderlik olmadan dünya liderliği olabilir mi? sorusuyla birlikte yaratıcılığın dinamosu olan farklılıkların bir arada yönetilmesi kavramının da gündeme gelmesi bekleniyor. Dolayısıyla, Mevlana, Yunus Emre gibi düşünürlerin savunduğu hoşgörü kavramları acaba bugün AB'nin teknolojik gelişmesine ve barış projesine nasıl katkıda bulunabilir? sorularına da cevaplar aranacak.

Toplam kalite yönetimi, aslında yaşamın ve yönetimin kalitesini artırmayı hedefleyen bir yaşam felsefesidir. Birlikte yaşayacağımız Avrupa'nın, yönetim kalitesini geliştirmek için bu konuda ki düşünürleri ve düşünceleri bir araya getirerek AB'nin geleceğini şekillendirmeye katkıda bulunmalıyız..

DÜNYAYA ÖRNEK AB

24.10.2003

Geçtiğimiz hafta İstanbul'daki Kalite Kongresinde AB'nin geleceği, dünyaya liderlik edip, edemeyeceği tartışıldı. Sonuç: **AB** içine kapanık, korumacı bir anlayış yerine dünyayı daha iyiye götürmeye çalışan vizyoner bir yaklaşımı benimserse, hem kendi sorunlarını aşmada, hem de **değerleriyle** takip edilecek bir **örnek oluşturarak liderlik yapabilir**.

AB'nin dünya liderliği için öncelikle bir **fırsatın** olması gerekiyor. Soğuk savaşın bitmesiyle tek süper güç olarak kalan ABD'nin 11 Eylül terörist saldırısı sonrasında uygulamaya başladığı tek taraflı siyaset, dünyada liderliğinin tüm yönleriyle tek ülkede toplanmasına karşı bir tepki oluşturmaya başladı. Özellikle son dönemlerde ABD'nin küresel ısınmayı önlemek ve dünya çevre varlıklarını korumak üzere ortaya konan Kyoto anlaşmasını; dünyadaki insan hakları ihlallerinin yargılanacağı uluslararası mahkeme düzenini kabul etmemesi, Irak olayında Birleşmiş Milletler'in devre dışı kalması gibi olaylar diğer dünya ülkelerinde denge arayışını gündeme getirdi. Bu nedenle, ABD'ye karşı olmasa da dünyaya liderlik edilmesinde denge unsurları aranmaya başlandı. İkincisi liderlik gösterecek boyutlarda AB'nin **yeterli gücü** olması gerekiyor.

Liderlik boyutlarını siyasi, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, ve askeri konular olarak belirlemek mümkün. AB bir **siyasi proje** olarak, dünyada ilk kez ülkelerin kendi istekleriyle (güç kullanılmadan) önemli bazı yetkilerini bir üst kuruma (AB) devrettikleri bir örneği oluşturuyor. Ancak, karar alma süreçlerinin bir yandan meşruiyetini korurken, diğer yandan da hız kazanması bu modelin işlerliği için kaçınılmaz bir reforma işaret ediyor. Küresel ısınmadan, terörizme, bulaşıcı salgın hastalıklardan, su gibi yaşam için gerekli kaynakları adil ve verimli kullanmaya kadar günlük hayatımızı ilgilendiren birçok konu küresel bir nitelik kazandıkça, yönetim sistemlerimiz ve bakış açımız da küresel bir boyut kazanmalı. AB, küresel yönetim sistemlerinin **barış içinde, anlaşarak** ortaya konması konusunda dünyaya örnek olacak özelliklere sahip. Ancak, AB anayasasının oluşturulmasında mevcut dengelerin korumasına değil, AB'nin karar mekanizmalarına işlerlik kazandırmaya öncelik verilmesi AB'nin dünya liderliği için önem taşıyan bir konu.

AB, ekonomik olarak dünyanın en büyük **ekonomik** güçlerinden biri olmasına rağmen, büyüme hızı açısından sorunlar yaşıyor. Bu nedenle, AB'nin hızlı ve uyumlu karar verme mekanizmalarına ve esnek olmayan iş şartlarının ABD ve Çin gibi çok daha hızlı büyüyen ekonomilerle rekabet edebilir hale getirmesi gerekiyor. AB'nin bugünkü sosyal devlet anlayışının sürdürülebilirliği konusunda ciddi endişeler var. Bu konuda gerekli reformlar ise vizyoner liderlik gerektiriyor. AB'nin ekonomik gelişimi açısından **Lizbon**

hedefleri büyük önem taşıyor. Ancak, uygulama sürecinin Lizbon hedeflerinin gerisinde kalması AB'nin dünya liderliği için bir tehlike oluşturuyor.

Sosyolojik olarak "**farklılıkların zenginliği**" ve "**farklılıklarla birlikte bütünlük**" gibi kavramları hayata geçiren AB, bu açıdan da dünyaya örnek olabilecek bir liberalliğe, hoşgörüye ve anlayışa sahip. Ancak, bu hoşgörü ve anlayışın sadece içe dönük olması ve AB ülkelerinde özellikle son yıllarda yoğunlaşan milliyetçilik akımlarıyla "öteki" kavramını ön plana çıkarması dünyaya liderlik etme konusunda önemli bir engel.

Teknoloji konusunda AB'nin dünyaya örnek olmasının ötündeki engeller arasında, **yaratıcılık ve yenilikçiliğin finansman** sistemleri; sosyal devlet anlayışının **girişimciliği özendirme**ten uzak olması; ve AB'nin göç karşıtı anlayışının **yetenekli beyinlerin AB'ne cezbedilmesi** ötünde bir engel teşkil etmesi var. GSM teknolojisi gibi ortak standartların benimsenmesiyle ölçek ekonomilere ulaşılması, Airbus gibi sinerjik ortak girişimlerle teknolojik atılımların yapılabilmesi, 6. çerçeve programında olduğu gibi ortak teknoloji projelerinin desteklenmesini gibi politikaların etkin kullanımının yanı sıra yukarıda belirlenen konularda önemli değişim projelerinin hayata geçirilmesiyle bu konuda AB önemli atılımlar yapabilir.

Askeri açıdan AB'nin dünya liderliği konusunda çok geri olduğu ve farkı kapatmasının güç olduğu ortada. Ancak, askeri gücün dünya liderliği konusundaki öneminin de azaldığı bir dönemde, bir barış projesi olarak ortaya konan AB'nin alternatif bir askeri güç oluşturmak yerine, dünyanın sorunlu bölgelerinde **sorumluluğu paylaşabilecek bir güç** oluşturmak üzerine odaklanması öncelik taşıyor. Ayrıca sorunların kök nedenleri konusunda bir yandan dünyanın en çok yardım veren ülkeleri topluluğu özelliğini korurken, diğer yandan çevre konusunda gösterdiği öncüllüğü tarım sübvansiyonlarının kaldırılmasıyla da pekiştiren bir AB dünya vatandaşlarının gönlünde barış elçisi ve örneği olarak yer edinecektir.

Dünya liderliği için fırsat ve gücün yanı sıra, **istek ve vizyon** da gerekiyor. AB vatandaşlarının böyle bir hedefe odaklanması için de vizyoner siyasi liderliği ihtiyaç var. Bu nedenle, AB genişleme sürecinde ve anayasa da dahil yeniden yapılanma sürecinde, AB vatandaşlarına doğru mesajların verilmesi gerekiyor.

Bu mesaj, bugünkü dengeleri, çıkarları korumak kolay- cılığa üzerine değil, AB'nin değerleriyle dünyaya örnek olacak bir yapıyı oluşturmak üzerine kurulmalıdır. Dolayısıyla, AB **demokrasi, insan hakları, hukukun üstünlüğü, çok kültürlülük, azınlık haklarının korunması ve laiklik** gibi değerleri tüm kurumlarına ve davranışlarına yansıtarak dünya üzerinde güven kazanmalıdır. Her bireyin veya topluluğun kendi çıkarlarını korumaya çalışması, "öteki" kavramıyla bazılarının dışlanması, mevcudu korumak için göçten ve yenilikten çekinilmesi, sosyal devletin sağladığı ortamda çalışma ve tasarruf anlayışından uzaklaşılması ise AB'nin, değil dünyaya liderlik etmesi, mevcut refah düzeyini bile koruyamamasına yol açacaktır. Özetle, AB dünyaya güç ile değil, örnek olarak liderlik yapabilir. Değerlerle liderlik olarak özetlenebilecek bu tarz liderlik belki de dünyanın en çok ihtiyacı olan liderliktir. Ancak, AB'nin bu konuma ulaşabilmesi için yapması gerekenler var:

1. AB kurumsal yönetim sistemlerini katılcılık ve meşrutiyet özelliklerini kaybetmeksizin, rekabet gücü ve örnek liderlik için gerekli karar alma etkinliğine ve hızına ulaşacak şekilde yapılanmalıdır.
2. AB anayasası farklı kültürlerin bir arada yaşayabileceği ve yönetimi paylaşabileceğini gösteren kalıcı bir yapılanmayı oluşturmalıdır.
3. AB kendi için öngördüğü rekabet politikalarının küresel sisteme zarar vermeyecek ve dünyaya örnek olacak şekilde yapılanmasına dikkat etmeli, uluslararası ve uluslar üstü kuruluşlarda aynı değer ve ilkelerin hayata geçmesine çalışmalıdır. (örneğin tarım sübvansiyonlarının kaldırılmasına öncülük etmek gibi).
4. AB yaratıcılık ve yeniliğin finansmanını kolaylaştıracak ve özendirilecek politikalar geliştirmelidir.
5. AB eğitim sistemini, turizm politikalarını, ortaklaşa çalışma kültürünü AB vatandaşlarının, özellikle gençlerin, birbirlerini ve dünyayı daha iyi anlamalarını teşvik edecek şekilde yapılandırmalıdır.
6. AB değerlerle liderlik vizyonu çerçevesinde, yapılanması, politikalarını ve uygulamalarını küresel olarak geçerli olacak örnek oluşturacak şekilde gerçekleştirmelidir.
7. AB liderleri bu vizyonu benimseyip, savunmalı ve cesaretle uygulamaya almalılar.

AB dünyaya küresel geçerliliği olan ortak değerler ve kültür anlayışının yayılmasını sağlayacak bir örnek oluşturarak liderlik yapabilir. Bunun için hem kendi içinde, hem de diğerleriyle ilişkilerinde bu değerleri uygulamalarına yansıtması gerekiyor.

KIBRIS VE KARAR TEORİSİ

07.01.2004

İnşanlar tarih boyunca yaşamlarını sürdürmek ve yaşam kalitesini artırmak için hep seçim yapmak ve karar vermek durumunda kalmışlardır. Dolayısıyla, karar vermek insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak, verilen kararların kalitesini artırmak ve bu süreçleri daha iyi analiz etmek için matematiksel yöntemlerin yaygın olarak kullanılması, 2. Dünya Savaşı sırasında başta RAND Corporation ve Princeton Üniversitesi'nde yapılan araştırmalara dayanır.

Karar verme ile ilgili teorileri dört boyutta incelemek mümkündür.

1. Davranışsal karar teorileri: psikolojik analizlere dayanarak, insanların nasıl karar verdikleri ile ilgili çalışmalar;
2. Analitik karar teorileri: rasyonel düşünün insanların nasıl karar vermeleri gerektiğini açıklayan matematiksel çalışmalar;
3. Oyun teorisi: en az iki karşılıklı tarafın olduğu ve bir tarafın kararlarının diğer tarafın kararlarını da etkilediği durumlarda, her bir tarafın diğerinin de kararlarını rasyonel bir süreçle vereceği varsayımı ile kendi kararlarını bağımsız olarak vermesini sağlayan matematiksel çalışmalar; ve
4. Pazarlık sanatı: en az iki karşılıklı tarafın, birbirlerini etkileyen kararlar verme durumunda, anlaşarak nasıl ortak kararlar almaları gerektiğine ilişkin çalışmalar.

Bu dört boyutla ilgili bazı noktaların üzerinde hassasiyetle durma gereği var. Öncelikle bu boyutlardan sadece ikisinde (2. ve 3.) sonuca ilişkin matematiksel bir kesinlik var. Elbette, bu netliğin sağlanması için bir takım varsayımların geçerli olması gerekiyor. Ancak, gerçek hayatta bu varsayımlara uyan durumlar çok nadiren karşımıza çıkıyor. İşte bu nedenle analitik yöntemlerin, davranışsal özelliklerle birlikte kullanılması daha etkin sonuçlar verebiliyor. Dolayısıyla, 4. boyut "sanat" olarak ifade ediliyor.

Pazarlık sanatı konusunda gelişme sağlamak için yapılan vaka çalışmaları, öncelikle pazarlığa konu olan anlaşmazlıkla ilgili durumun özelliklerinin tespit edilmesi gereğini ortaya koyuyor:

- i. Anlaşmazlıkta sadece iki taraf mı var? Yoksa daha çoklu taraf mı var?
- ii. Anlaşmazlığı tarafları kendi içinde tek bir ses oluşturacak şekilde mi yapılmışlar?
- iii. Anlaşmazlık, tek bir seferlik bir konuyu mu içeriyor? Yoksa, konunun tekrar gündeme gelmesi olası mı?
- iv. Anlaşmazlık, tek bir konu üzerinde mi? Yoksa farklı boyutları mı içeriyor?
- v. Anlaşmazlık konusunun, taraflar arasındaki başka konularla bağlantısı var mı? olabilir mi?

- vi. Anlaşma gerekli mi?
- vii. Anlaşma olmazsa, geçerli bir tehdit var mı? oluşturulabilir mi?
- viii. Anlaşma için başka bir onay merci var mı?
- ix. Anlaşma için bir zaman baskısı ve/veya gecikme maliyeti var mı?
- x. Anlaşma sağlanırsa, anlaşmaya uyulacağı konusundaki güvenceler ne kadar sağlam?
- xi. Pazarlıklar kamuoyuna açık bir şekilde mi? Yoksa kapalı kapılar ardında mı gerçekleşiyor?
- xii. Tarafların bir birleriyle ilişkilerinde bağlı kaldıkları ilkeler var mı?
- xiii. Görüşmelere hakem veya arabulucu dahil edilebilir mi?

Pazarlık sanatı konusundaki çalışmalar, özellikleri belirlenen bir durumda **sergilenmesi avantajlı davranışların belirlenmesine** yardımcı oluyor. Aynı zamanda, tarafların kendilerine **avantaj sağlamak için bu özellikleri değiştirmeleri gerektiğini** de ortaya koyabiliyor.

Örneğin, Kıbrıs konusundaki zamanlamalar, başka konularla ilişkilendirme çabaları, anlaşmazlık durumunda oluşacak maliyetleri değiştirme uğraşları, konunun basının ve düşünce merkezlerinin ilgi duymasıyla kamuoyuna mal edilmesi, taraflar içindeki farklı kesimlerin tavır almalarını teşvik etmek gibi birçok hamle pazarlık sürecindeki güç dengesini etkiliyor.

Pazarlık sanatı ile ilgili vaka çalışmalarının iyi irdelenmesini sağlamak, bu denli önemli pazarlıkları etkileyen kesimlerin davranışlarının istenilen yönde gelişmesini sağlamaya yardımcı olacaktır. Bu nedenle, ülkemiz için önem taşıyan bu konudaki pazarlıklardaki başarının, sadece müzakere takımı ile masa başında değil, yurt içinde ve dışında birçok güç dengesini etkileyecek stratejilerin hayata geçirilmesiyle sağlanabileceğini iyi anlamalıyız.

BİZ VE ÖTEKİ

02.01.2004

İnsanın genetik haritası belirlendiğinde ırklar arasındaki farkların yüzde birin bile çok altında olduğu da ortaya çıktı. Oysa insanlar benzerliklerinden çok farklılıklarına odaklanıyorlar. Bu farklılıklar ayrımcı bir anlayış ile kullandıklarında ise insanlığa hizmet etmiyorlar. Tarihteki bir çok kavga ve savaş insanların farklılıklarıyla ayrı kategorilerde değerlendirilmesinden çıkmıştır.

Bugün de insanlığı tehdit eden en önemli unsurlardan biri insanların belli farklılıklara odaklanarak biz ve öteki ayrımı yapmalarıdır. Aslında önemli olan zihinlerde yaratılan uçurumlardır. Böylesi bir uçurum yaratmak için, aslında hiç de fiziksel özellikler, inançlar, dünyanın hangi coğrafyasında doğduğu gibi farklılıklara ihtiyaç yok! Önemli olan “biz” ve “öteki” kavramını kullanmak istemek.

Bir örnek ile bu konuyu açıklayalım: Düşünün ki XXX ülkesindeki insanların hepsi sarışın, hepsi mavi gözlü, hepsi uzun boylu, aynı dili konuşuyorlar ve aynı dine inanıyorlar. Bu ülkede tek numaralı evlerde oturanların çocuklarından bir kaç tanesini öldürsek ve bunu çift numaralı evlerde oturanların yaptığı propagandasını başarılı bir şekilde gerçekleştiresek. Emin olunuz ki, o ülkedeki insanlar sokakta yürürken dahi, birbirlerinin tek numaralı mı, yoksa çift numaralı mı evlerde oturduğunu bilir hale gelmeye başlarlar.

Bu işlem biraz daha ileriye giderse, tek ve çift numaralı evlerde oturanlar şehirlerin farklı bölgelerine taşınmaya başlayabilir ve yeni mahallelerinde evlere numaraları verirken, “öteki” gördükleri numaraları atlamaya özen gösterirler!

Oysa insanları ve toplumları “öteki” kavramıyla ayırmak yerine insanların farklılıklarını bir zenginlik kaynağı olarak görmek barışın ve gelişmenin temelidir. Ancak, maalesef uzaktaki bir “öteki” kavramı, insanların “biz” anlayışı ile dar alanlarda birlikte uyumlu yaşama dürtüsünü geliştiriyor. Belki de bu nedenle, özellikle yönetici kadroların işine geliyor bir “öteki” kavramı yaratmak. Oysa, bir toplumda yaratılan “öteki” kavramı, diğerindeki “biz” duygusunu güçlendiriyor, ve insanlığı kemiren düşmanlıklara dönüştürüyor.

Soğuk savaş yıllarının “komünistleri” bugün dost olabiliyorsa, “biz” ve “öteki” kavramlarının oluşturduğu zihinsel uçurumları aşmak da, Filistin-İsrail, Hıristiyan-Müslüman, Zenci-Beyaz gibi ikilemleri aşmanın anahtarıdır.

Elbette ki bu tek taraflı bir girişimle değil, küresel bir eğitim süreci ile sağlanabilir. Dünyadaki çeşitli ülkelerde tüm okul kitaplarının bu gözle elden geçirilmesi, teknolojik gelişmeler sayesinde küçülen ve birbirine bağımlılığı artan insanlığın zihinlerdeki ayrımları aşabilmesi için önemli bir adım olacaktır.

Biz ve öteki kavramları insanları pastanın büyüütülmesine değil, onun paylaşılmasına odaklıyor. Oysa barış ve birliklelikle sorunların üstesinden gelmeyi hedefleyen insanlık, kendi yaşamını daha kaliteli hale getirebilecektir.

Zaten, insanları daha kaliteli bir yaşama taşımayı hedefleyen dinlerin de özünde bu anlayış var: Yunus Emre'nin sözleriyle “Sen sana ne sanırsan, Ayruğa da (ötekine de) onu san; Dört Kitabın manası,Budur, eğer var ise...”

Anadolu tarihinin önemli unsurlarından olan Ahiliğin ahlak tüzüğü de bu kavramı şu şekilde ifade ediyor: “Bütün insanlara tek nazarla, iyi gözle baka. Nefse galip ola. Kendine istediğini başkalarına da isteyey.”

2004 yılı Türkiye açısından önemli olduğu kadar Avrupa Birliği açısından da önemli. Yüzyıllardır oluşturulmuş “öteki” kavramını aşarak AB'ne önemli zenginlikler katacak bir Türkiye'yi “biz” kavramıyla benimseyebilmek, AB için de önemli bir medeniyet sınavı olacak.

Küreselleşmeleşn

KÜRESEL KONULARA YAKLAŞIM

30.05.2003

Dünyada birçok konuda gözlenen değişim hızı gün geçtikçe artıyor. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, demokrasi ve piyasa ekonomisi kavramlarının yaygınlaşması, ve dünya üzerinde yaşayan insan sayısındaki artışlar insanların karşılıklı bağımlılığını da artırıyor.

Yaşam kalitemizi artırmak istiyorsak, dünyayı yavaş yavaş tehdit eden konulara ortak çözümler üretmek için birlikte çalışma anlayışını hayata geçirmeliyiz. Küresel konular günlük hayatımızı çok yakından etkiliyor. Çocuklarımızın hayatlarını ise daha da yakından etkileyecek.

Dünya'nın bir bölgesindeki aşırı enerji kullanımı, küresel ısınma nedeniyle bir başka bölgesinde sellere yol açabiliyor. Afrika'da olduğu için önem verilmeyen bir hastalık, Amerika'da korkulu bir salgın haline gelebiliyor. Çin'de gelişen bir diğeri Kanada ekonomisini etkileyebiliyor. Batıda geliştirilen yeni genler dünyanın uzak köşelerindeki farklı tarımsal türleri ortadan kaldırabiliyor. Dünyanın bir bölgesindeki aşırı avlanma hayat eğrilerinin bir kısmında o bölgeden geçen hayvan türlerinin yok olmasına, dolayısıyla dünyanın diğer bölgelerindeki dengelerin bozulmasına yol açabiliyor. Brezilyadaki yağmur ormanlarının yok edilmesi veya ozon tabakasının delinmesine yol açan ürünlerin Amerika'da aşırı kullanımı dünyanın yaşam kaynağı olan oksijen dengesinin bozulmasına yol açabiliyor.

On yılda 5 milyardan, 8 milyara çıkan dünya nüfusu su kaynaklarının kirlenmesine, veya yetersizliğine yol açabiliyor. Tarımsal alanlarda erozyonun önlenememesi açlık sorununun daha da büyümesine yol açabiliyor.

"Bana dokunmayan yılan, bin yaşasın" anlayışı ile desteklenen bir terörist, zaman geliyor destekçisini vurabiliyor. Farklı inanç ve düşüncede olanların ezilmesi ve dışlanması, küresel barışı tehdit eden tepkilere yol açabiliyor. İnsanların birçok faaliyet alanı için kısıtlayıcı olan ülke sınırları küresel teknolojilerden faydalanarak işbirliğini geliştiren mafya için önemsizleşiyor. Yolsuzluklara karşı verilecek savaş kurallarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tutarlı yaklaşımların sergilenmesini gerektiriyor.

Dünyadaki insanların beşte biri günde \$1 doların altında gelirle aşırı fakirlik düzeyinde yaşamlarını sürdürmeye çalışıyorlar. Günde \$2 doların altında gelire sahip olanlar ise dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturuyor.

Gelişen teknolojilerle gün geçtikçe küçülen bir dünyada öne çıkan 'Dünya Vatandaşlığı' kavramı her birimize kişisel ve toplumsal sorumluluklar yüklüyor.

Son yirmi senede gelişmiş ülkelerle fakir ülkeler arasındaki gelir dağılımı uçurumu, ülkelerin kendi içindeki gelir dağılımlarından daha çok bozuldu. **Küçülen dünyada çevremizdekilerin sorunlarımızın bizim de sorunlarımız olacağı bilinci maalesef yeterince oluşmadı.** Diğer taraftan, dünyadaki birçok kuruluş küresel bir nitelik kazanırken, oyunun kurallarında farklılıkların oluşması kuralları da manasız kılıyor.

Gen mühendisliği, biyoteknoloji ürünleri, e-ticaret, rekabet kuralları, ortak vergilendirme gibi kurallarda ülkeler arasındaki tutarsızlıklar bu kuralları işlerliğini yitirmesine yol açıyor. Bu gibi sorunların çözümü; uzayın ve okyanusların zenginliklerinin insanlık için kullanılması, insanlığın uzlaşa içinde birlikte hareket etmesiyle sağlanabilir. Dolayısıyla, **günlük hayatımızı ilgilendiren konular küresel bir nitelik kazandıkça, yönetim sistemlerimiz ve bakış açımız da küresel bir boyut kazanmalı.**

İyi yönetim, tutarlı davranışlarla karşılıklı güvenin oluşturulmasına dayanır. İyi yönetim, gerçek adalet duygusunun yansıtıldığı bir bilgelik gerektirir. Anadolu geleneğinde çok önemli bir yeri olan tasavvuf felsefesi bu konuda bize önemli ipuçları veriyor. Hoşgörü ve ahenge dayanan bu anlayışa göre iyi yönetim aslında kendimizi yönetmek demektir. **İyi yönetim** kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve **"kendimiz için ne istiyorsak, karşımızdaki için de onu isteyebilmek" demektir.**

Esas olan, insanların kendi geleceklerini biçimlendirmede söz sahibi olması, küresel karar alma süreçlerine katılabilmesidir. Modern çağın insan hakları ve demokrasi kavramlarının içeriği budur. Yönetim kavramından, katılımı ve karşılıklı ifade eden "yönetişim" (governance) kavramına geçişin temelinde de bu dönüşüm var.

Böyle bir katılımcı yönetim anlayışının en önemli önkoşullarından biri de geniş kitlelerin, hayatlarını etkileyen gelişmelere ilgi duymaları, ilgi duymaları için bilgilenebilmeleri, bilgilenmeleri için de gerekli araçlara sahip olmalarıdır. Bunun için bilgi çağına dahil olmaları, bilgi teknolojilerine ulaşabilmeleri gerekir. Bunu gerçekleştirecek yolları bulmak, gerekli adımları atmak da küresel bir sorumluluktur. Tek tek ülkeleri aşan, bir bütün olarak uluslararası topluluğun üstlenmesi gereken bir sorumluluktur.

Sonuç olarak, sürdürülebilir bir gelişme ve dünya barışı için aldığımız kararların başkalarını nasıl etkilediğini iyi anlamalı ve kendimizi bencilikten arındıracak bilgelik düzeyine erişmeliyiz. Bu yöndeki girişimlerde ve çalışmalarda bireylere, sivil toplum örgütlerine ve bu yeni siyaset anlayışını benimseyen politikacılara önemli görevler düşüyor.

KÜRESEL BARİŞ İÇİN KÜRESEL ZEKAT

24.03.2002

Dünya tarihine baktığımızda insan hayatını etkileyen olgular arasında toplumda en uzun süreli olarak etki alanını koruyan olgunun dinler olduğunu görürüz. Dinler, kültürlerden, yönetim sistemler- inden, şirketlerden, imparatorluklardan, hatta süper güçlerden (!) uzun bir yaşama sahip. Bunun temel nedeni dinler arasında şekilde önemli farklılıklar olmasına rağmen, din olgusunun ana fikir olarak toplumsal yaşamın sürekliliğine ilişkin ilkeleri esas almış olmasıdır.

Özellikle büyük dinlerin ortak ilkelerinden birisi de toplumsal dengenin sürdürülebilmesi için çevremizdekilerin sorunlarına ilgi duyma ve onlara yardım etme sorumluluğudur. Bu sorumluluğu yerine getirmezsek dünyanın geleceğini tehlikeye attığımızı iyi anlamalıyız.

Dünyadaki insanların beşte biri günde \$1 doların altında gelirle aşırı fakirlik düzeyinde yaşamlarını sürdürmeye çalışıyorlar. Günde \$2 doların altında gelire sahip olanlar ise dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturuyor.

Gelişen teknolojilerle gün geçtikçe küçülen bir dünyada öne çıkan "Dünya Vatandaşlığı" kavramı her birimize kişisel ve toplumsal sorumluluklar yüküyor.

Ancak, bu durumun kader olmadığını, vurgulamakta fayda var. Dünya Bankası'nın bir raporuna göre

- (i) 1965'ten bu yana gelişmekte olan ülkelerin kişi başına gelir düzeyleri iki mislinden fazla artmış.
- (ii) Son 40 yılda gelişmekte olan ülkelerde beklenen yaşam süresi 20 yıl artmış.
- (iii) Son 30 yılda gelişmekte olan ülkelerde okuma yazma oranları %50'den %75'e yükselmiş
- (iv) Son 20 yılda Dünya nüfusu 1.5 milyar artarken, günde \$1 dolardan az bir gelirle geçinen insanların sayısı 200 milyon kadar azalmış.

Ocak ayında 189 ülkenin ortak deklarasyonu ile 2015 yılına kadar Dünya'da fakirlikle mücadele için bir atılım yapılmasına karar verildi. Bu deklarasyona göre 2015 yılına kadar

- (i) Günde \$1 doların altında gelirle yaşayan insan sayısının yarı yarıya azaltılması,
- (ii) her çocuğun ilk öğretim hakkından faydalanmasının sağlanması,
- (iii) Beş yaşının altındaki çocukların ölüm oranlarının bugünkü oranların 1/3'ü seviyesine indirilmesi.
- (iv) Doğumdaki ölüm oranlarının bugünkü oranın 1/4'ü seviyesine indirilmesi, kararlaştırıldı. Ancak, mevcut sistemler ve yardım miktarları ele alındığında bu hedeflere ulaşmanın mümkün olamayacağı belli oldu.

Toplumların küresel sorumluluk bilincinin bir göstergesi olarak her sene fakir ülkelere yaptıkları yardımlara GSMH'nin oranı olarak bakılabilir. Bu göstereye bakıldığında ilginç sonuçlar ortaya çıkıyor: **OECD ülkeleri** ortalama olarak GSMH'nin sadece **binde 2.4** ünü yardım olarak ayırıyorlar. Bu göstereye göre **en iyi performans %1 oranı ile Danimarka'nın. En düşük performans ise binde 1 oranı ile A.B.D.'ne ait.**

Bu hafta dünya liderleri Birleşmiş Milletlerin Meksika'da düzenlediği "Gelişmenin Finansmanı" sempozyumuna katılıyorlar. Fakirliğe çözüm bulmak için yardımların artması konusunda kriterler belirlerken, dinlerin öğretilerinden de faydalanılabilir.

Örneğin, müslümanlıktaki zekat uygulaması insanların kendi yaşamlarını sürdürmek için gerekli olan dışındaki **birikimlerinin 1/40'ını** çevresindeki **fakirlerle paylaşmasını** öngörür. Eğer dünya vatandaşlığı kavramı ciddiye alınıyorsa, dünya ortalamasının üzerindeki gelirlerinden benzer bir oranın fakirlikle mücadele için kullanılmasını hedeflenebilir.

Milyarlarca dolarla ifade edilen savunma harcamalarındaki artış yerine fakir ülkelerin gelişmesine yardım edilmesinin küresel barışa ne kadar katkıda bulunacağı, ve riskleri azaltma konusundaki etkinliği iyi değerlendirilmelidir.

Dinlerin ortak öğretisi, sevginin ve paylaşmanın daha huzurlu toplumlar yarattığı yönündedir. Küresel vatandaşlık bilinci doğrultusunda insanların bencillikten arınıp, daha dengeli bir gelir dağılımı olan bir dünya hedeflemeleri küresel barışı artıracaktır.

Yardımların miktarı kadar, ne kadar etkin kullanıldığı da büyük önem taşıyor. İnsanlara balık vermektense daha önemlisi, balık tutmayı öğretmektir.

Yine önemli öğretilerden birisi de yardımın **hak etme prensibi** gözetilerek yapılmasıdır. Yardımı alanların da bunu verimli kullanma sorumluluğu olduğu unutulmamalıdır. Hak etmenin en iyi göstergesi de verimin kullanımının tescillidir.

Fakirliğin önlenmesi için yardımları artırmayı düşünenlerin, diğer uygulamalarının da fakirliği artırma yönündeki etkilerini de hesap etme sorumluluğu vardır. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücü olan sınırlı alanlarda ticaret serbestisini azaltmanın, tarım alanında büyük subvansiyonlarla küresel pazarların bozulmasına yol açmanın fakirliği artırma etkileri de göz ardı edilmemelidir.

Özetle, daha yaşanabilir bir dünya için küresel paylaşma kültürünün gelişmesine destek olmak hepimizin görevidir.

DÜNYA VATANDAŞLIĞI İÇİN FIRSAT EŞİTLİĞİ

16.08.2003

Demokrasi, kaynakların eşit dağılımı ile değil, fırsatların eşit dağılımı ile gelişir. Dünya'nın yönetiminde de demokrasi ön plana çıkacaksa, özellikle bilgiye erişme konusundaki fırsat eşitliği kritik derecede önem taşımaktadır.

İnternet bu konuda önemli fırsatlar sunuyor. Ancak, teknolojik gelişme tek başına yeterli değil. Bu teknolojiye **erişebilme**, bunu **kullanabilme** **yeteneği** kazanabilme ve dünya vatandaşlığının gerektirdiği **sorumluluk bilincine** erişme fırsatları tüm insanlara tanınmadan küresel demokrasiyi geliştirmek de güç olacak.

Yüksek teknoloji devrimi bir yandan bilginin daha geniş kitleler tarafından paylaşımını olanaklı kılıyor, katılımcı ve şeffaf yönetim biçimlerinin önünü açıyor, öte yandan da bilgi teknolojilerine ulaşma olanaklarında büyük eşitsizlikler nedeniyle önemli bir tehlikeye işaret ediyor: Bilgiye sahip olanlarla, ona ulaşma araçlarından yoksun olanların arasındaki uçurum derinleşiyor.

Günümüzün sorumluluğu, bilginin daha geniş kesimler tarafından eşit paylaşımının koşullarını yaratmak, bunun yollarını aramaktır

Bugün dünyada iki milyar insanın henüz elektrik kullanmadığını, her üç kişiden birinin elektrige sahip olmadığını kaçımız biliyor? Toplam nüfusu milyarları bulan Bangladeş, Çin, Mısır, Endonezya ve Nijerya'da bulunan telefon sayısı, yalnızca 27 milyon nüfuslu Kanada'daki telefon sayısından az. Sahip oldukları haberleşme uydularının sayısı açısından ülkeler arasındaki eşitsizlik varolan uçurumu daha da derinleştiriyor.

Artık ne insan hakları, ne de demokrasi geleneksel anlamlarıyla sınırlı olarak algılanmıyor.

Geleneksel olarak insan hakları, hiçkimsenin cins, renk, ırk, dil, din, sosyal sınıf ya da politik inançlarından ötürü ayrımcılığa uğramaması temel ilkesine dayanır. Demokrasi de genel olarak oy verme hakkı, düşüncesini ifade etme özgürlüğü ve benzeri haklarla tanımlanır.

Oysa artık insan hakları da, demokrasi de bunların ötesine geçmiştir. Bu kavramların içeriği değişmiştir. Artık esas olan, bunların ötesinde, insanların geleceklelerini biçimlendirmede söz hakkı sahibi olması, global karar alma süreçlerine katılabilmesidir. Modern çağın insan hakları ve demokrasi kavramlarının içeriği budur.

Yönetim kavramından, katılımı ve karşılıklılığı ifade eden "yönetişim" (governance) kavramına geçişin temelinde de bu dönüşüm vardır.

Böyle bir katılımcı yönetim anlayışının en önemli önkoşullarından biri de geniş kitlelerin, hayatlarını etkileyen gelişmelere ilgi duymaları, ilgi duymaları için bilgilenebilmeleri, bilgilenmeleri için gerekli araçlara sahip olmalarıdır. Bunun için bilgi çağına dahil olmaları, bilgi teknolojilerine ulaşabilmeleri gerekir.

Bunu gerçekleştirecek yolları bulmak, gerekli adımları atmak, tıpkı çevre sorunları, ya da organize suçların önlenmesi gibi küresel bir sorumluluktur. Tek tek ülkeleri aşan, bir bütün olarak uluslararası topluluğun üstlenmesi gereken bir sorumluluktur.

Sonuç olarak, insan hakları ve demokrasiye gerçekten inanıyorsak, bu dünya üzerinde yaşayan tüm insanların bir "dünya vatandaşlığı" bilinciyle eğitilmesini, yetiştirilmesini ve karar süreçlerine katılımını sağlamak için çalışmalıyız.

Bilgi fakirliği ile mücadelede başarılı olabilirsek, bugüne kadar ekonomik fakirlikle mücadelede ulaşamadığımız başarıyı da yakalamak mümkün olacaktır.

Dünya'nın insan haklarına saygılı demokratik bir yaklaşımın yönetilmesi için bilgi fakirliği ile mücadeleyi bir seferberlik haline getirmeliyiz.

KÜRESEL VATANDAŞLIK MÜFREDATI

09.08.2003

Teknoloji gelişip, dünya küçüldükçe ve dünya nüfusu arttıkça belki hiçbir zaman göremeyeceğimiz insanlarla karşılıklı bağımlılığımız artıyor. Avrupa'daki yüksek aerosol kullanımı, Şili'de ozon tabakasının incelmeye ve kanserin artmasına yol açıyor. Brezilya'daki yağmur ormanlarının tahrip edilmesi, global ısınmaya ve bazı turizm cenneti adaların sular altında kalmalarına neden oluyor. İsviçre'deki bir teknolojik gelişme, Türkiye'de yaşam kalitesini etkiliyor. Amerika'da verilen 300 oy, Ortadoğu'daki barış sürecini etkiliyor..

Dolayısıyla, **dünya vatandaşı olmanın hak ve sorumluluğunu kavrayan insanların sayısını arttırmadan**, birçok küresel sorunla başa çıkabilmek de güçleşecek. Oysa, dünyadaki eğitim sistemleri gençlere insan olmanın, dünya vatandaşı olmanın hak ve sorumluluklarını yeterince işlemiyor.

Atina'da demokrasi ilk kurulduğunda oy verme yetkisi sadece belli özelliklere sahip insanlara verilmişti. Toplum yaşamını etkileyen konular, oy hakkına sahip olanlar tarafından topluca karara bağlanırdı.

Bu anlamıyla **“katılımcı”** olarak nitelenen **demokrasi**, giderek **“temsili” demokrasiye** dönüştü; çünkü hem herkese oy hakkı verilmesi, hem de nüfusun artmasıyla birlikte katılımcı sayısı da, kararların karmaşıklığı ve çeşitliliği de artmıştı. Giderek, İsviçre örneğindeki gibi istisnai durumlar dışında temsili demokrasi ağırlık kazandı.

Ancak, temsilci çıkarları ile toplumsal çıkarların zaman zaman örtüşmemesi, eğitim ve iletişim alanındaki atılımlarla bilinçlenen kitlelerin toplumsal kararlara katılım isteğinin artması ve teknolojik gelişmeler XXI. yüzyılda bu trendi tersine çeviriyor: yeni bir şekilde bürünen katılımcı demokrasi ağırlık kazanıyor. **Uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri toplumsal kararların alınmasında seçilmişlerle birlikte rol alıyor.**

Bugün küresel konularla ilgili karar alma mekanizmalarına baktığımızda bu mekanizmaların ne kadar demokratik olduğunu belirlemek güç oluyor. Çünkü, karar alma birimi birey değil, ülke. Üstelik bazı ülkeler sadece nüfuslarının verdiği ağırlıkla değil, başka özellikleriyle de ağırlık kazanıyorlar.

Örneğin, sınırlı sayıda ABD vatandaşının oyu (Ermeni asıllı olanlar) 70 milyonluk Türkiye'yi etkileyebiliyor. Yunanistan'ın AB içindeki konumu ile elde edebildiği ağırlık, Çin'in etkinliğinin üstüne çıkabiliyor.

Bu dengesizlikler belli bir zaman içinde her insanın bir oy hakkı ile temsil edilmesi yönünde değişebilir. Ancak, bilgi düzeyi yetersiz ve/veya yönlendirilmiş bilgilerle yüklenmiş insanların birer oy hakkı ile katılımı, küresel konulardaki kararların ne kadar sağlıklı olacağı konusunu açığa bırakıyor. Acaba, demokrasinin ilk aşamalarında Atina'da olduğu gibi oy hakkı belli bilgi düzeyine sahip olanlara mı verilmeli?!

Bence, günümüzde oy hakkını sınırlamak, veya belli bir ülkenin vatandaşlarına daha yüksek söz hakkı vermek, insan hakları açısından savunulması güç olgulardır.

Dolayısıyla, her dünya vatandaşının daha iyi eğitilmesi küresel bir öncelik haline gelmelidir. Çünkü, gelişen teknolojilerle gün geçtikçe küçülen bir dünyada öne çıkan **“Dünya Vatandaşlığı”** kavramı her birimize kişisel ve toplumsal sorumluluklar yükliyor.

Küresel dengenin sürdürülebilmesi için çevremizdekilerin sorunlarına ilgi duyma ve onlara yardım etme sorumluluğunun tüm insanlar tarafından benimsenmesi gerekli. Bu sorumluluğu yerine getirmesek dünyamız geleceğini tehlikeye attığımızı iyi anlamalıyız.

Son yirmi senede gelişmiş ülkelerle fakir ülkeler arasındaki gelir dağılımı uçurumu, ülkelerin kendi içindeki gelir dağılımlarından daha çok bozuldu. **Küçülen dünyada çevremizdekilerin sorunlarının bizim de sorunlarımız olacağı bilinci maalesef yeterince oluşmadı.**

Üstelik, dünyadaki eğitim sistemlerine baktığımızda bunların ulusal nitelikte olduğunu ve özellikle de milliyetçiliği vurguladığını görüyoruz. Oysa, Einstein'ın da dediği gibi **“Milliyetçilik bir çocukluk hastalığıdır. İnsanlığın suçüçüğüdür milliyetçilik.”**

Bu nedenle, sağlıklı küresel karar alma mekanizmalarının aynı zamanda adil olmasını sağlamak için okul müfredatlarının **“Dünya Vatandaşı”** yetiştirecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerekiyor.

Küresel barış için, insan haklarının herkesçe yaşanabilmesi için, küresel demokrasi için, hoşgörünün ve insanların karşılıklı bağımlılığının öğretilmesi müfredata ihtiyaç var.

Bu konudaki küresel bir girişimin öncüsü, hoşgörü kültürünün anavatanı Türkiye olamaz mı?

TARIMSAL DESTEKLER

04.05.2002

Serbest piyasa ekonomisini savunan gelişmiş ülkeler, en büyük devlet müdahalesini tarım sektörüne sağladıkları desteklerle yapıyorlar.

Dünya Bankası tarafından hazırlanan kapsamlı bir çalışma, gelişmiş ülkelerin tarım sektörüne yaptıkları müdahalelerin hem kendi ülkelerinde, hem de dünya da fakirliği artırdığını açıkça ortaya koyuyor.

Küresel büyümenin sürdürülebilmesi ve fakirliğin azaltılması için gelişmiş ülkelerde politikacıların, dolayısıyla devletlerin, yapmaları gerekenlerin başlarında tarımsal politikalarda ciddi bir reform gerçekleştirilmeli geliyor.

Küresel gelişmeye önemli bir katkıda bulunacak olan tarımsal reformu başlatanlar geniş kitlelere zenginlik getiren bir küresel liderlik göstermiş olacaklar.

Dünya Bankası raporuna göre 1990'larda gelişmiş ülkeler ortalama %2 büyürken, gelişmekte olan ülkeler %5 büyüme göstermişler. Aynı dönemde gelişmemiş ülkeler ancak %2 büyüme kaydetmiş ve en fakir ülkeler ise ekonomik olarak küçülmüşler! Yüzde beş büyüme gösteren ve 3 milyar insanın yaşadığı 24 ülkede aynı zamanda ortalama yaşam süreleri ve okullaşma oranlarında da önemli iyileşmeler kaydedilmiş. Bu ülkelerin ortak özellikleri, küreselleşme sürecine aktif katılım sağlayacak politikaları uygulamış olmaları.

Diğer taraftan 2 milyar insanın yaşadığı Afrika, Orta Doğu ve bazı Asya ülkelerinde gözlenen eksi büyüme oranlarının nedenini ise hem kendi devlet politikalarının yetersizliğinde, hem de gelişmiş ülkelerin uyguladıkları korumacı politikalarda aramak gerekiyor.

Fakir ülkelerin küreselleşme sürecine aktif katılımını sağlayacak rekabet avantajları, sadece tarım ve emek yoğun sektörlerinde bulunuyor. Ancak, gelişmiş ülkelerdeki korumacılığın yüksek olduğu alanlar da tarım ve tekstil gibi emek yoğun sektörler!!

Günde iki dolardan az kazananların ürettikleri ürünlerdeki korumacılık, daha zengin kesimlerin ürettiklerine göre en az iki misli daha yüksek !! Tarife dışı engeller de yine bu sektörlerde yoğunlaşıyor.

Örneğin, gelişmiş ülkelerin çiftçilerine verdikleri destekler günde 1 milyar dolara yaklaşıyor. Bu miktar her sene yükselmekte ve gelişmiş ülkelerin fakir ülkelere sağladıkları yardım miktarının altı katından fazla! Gelişmiş ülkelerin tarım sektörü destekleri 2000 yılında \$327 milyar ve bu ülkelerin GSMH'lerinin %1.3'üne ulaşmış durumda.

Diğer taraftan, fakir ülkelere sağlanan yardımlar da 1980'lerden beri düşüştü ve bugün gelişmiş ülkelerin GSMH'lerinin %0.2'sini oluşturuyor.

Gelişmekte olan ülkelerin tarımsal ürün ihracatının \$170 milyar olduğu göz önüne alındığında bu desteklerin ne kadar ciddi bir soruna yol açtığı daha iyi anlaşılabilir.

Gelişmiş ülkelerdeki çiftçiler ürünleri için dünya fiyatlarının %40-60 fazlasını alıyorlar. Üstelik sanılan aksine bu destekler gerek ABD'de, gerekse AB'de kendi ülkelerindeki fakir çiftçilerden daha çok zengin çiftçilere gidiyor.

Örneğin, ABD Tarım Bakanlığının bir çalışmasına göre ABD'de verilen tarımsal desteklerin yaklaşık yarısının ABD'deki tarım sektöründe çalışan nüfusun en zengin %8'i tarafından alındığı belirlenmiş. Bu destekler, sadece dünya ticaretini ve başka ülkelerdeki fakirleri değil, aynı zamanda ABD'deki fakir çiftçileri de olumsuz etkiliyor. Tarım alanları büyük çiftlik sahipleri elinde toplanıyor, kimyasal gübre tüketimi artıyor, tabii üretim metodları yerini genetik olarak değişime uğramış ürünlere bırakıyor.

Bu desteklerin yanı sıra, gelişmiş ülkelerin genellikle sağlık gerekçesiyle koydukları tarımsal ürünler için uygulanan kontroller, dünyadaki tarımsal ürün ticaretini önemli ölçüde engelliyor.

Bu nedenle, gelişmiş ülkelerde tarımsal ürünlerin fiyatları yükseliyor, tüketimi azalıyor, ve vergi gelirleriyle desteklenen ürünlerin ihracatı artıyor. Aynı zamanda, gelişmiş ülke tarım üreticilerinin dünya arz talep dengesine duyarsız hale getirilmiş oluyor. Böylelikle, gelişmiş ülkelerdeki yüksek fiyatlar, dünya piyasalarında düşük ve değişkenliği yüksek fiyatlara sebep oluyor. Bu durum fakir ülkeleri ve bu ülkelerin çiftçilerini olumsuz olarak etkiliyor.

Kısacası, zengin ülkelerin korumacılığı, fakir ülkelerin gelişmesini engelliyor.

Bu olumsuzlukları gidermenin yolu tarım ürünleri piyasalarındaki devlet desteklerini ve müdahalelerini en aza indirmektir.

Dünya Bankası'nın tahminlerine göre tarım sektöründe ticaret serbestisinin getirilmesi gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızlarını kalıcı olarak %0.5 artıracak. Bu 2015 yılına kadar 300 milyon insanın fakirlik sınırının üstüne çıkmasını sağlayacak. Böyle bir serbestleşmenin gelişmekte olan ülkelere ilk on yıl içinde \$1.5 trilyon artı gelir sağlayabileceği hesaplanıyor. Benzer şekilde, gelişen dünya ticareti ve zenginleşen dünya vatandaşları sayesinde gelişmiş ülkelerin de \$1.3 trilyon kazanacakları tahmin ediliyor.

Bu kadar ciddi bir kazan-kazan potansiyelinin olduğu bir konumda liderlik göstererek tarımsal reformu başlatanlar geniş kitleler tarafından takdir ile anılacaktır.

SU ve KÜRESEL YÖNETİM

15.06.2002

Yaşamın temelini oluşturan temiz su kaynaklarının gitgide tükenmesi ve kirlenmesi dünyanın en önemli problemlerinden biri haline geliyor. Suyun ekolojik dengeleri bozacak düzeyde tüketimi ve kirlenmesi sorununa çözüm bulabilmek, yeryüzünün 50%'sini kaplayan ve dünya nüfusunun 40%'nin yaşadığı bir alana yayılmış olan 300 su havzasının iyi yönetilmesini gerektiriyor.

Dünyada yaşamın sürdürülebilir kılınması için insanların karşılıklı bağımlılıklarını çok daha iyi anlamaları gerekiyor. Bir bölgedeki aşırı enerji tüketiminin, global ısınma sebebiyle diğer bir bölgede sel baskınlarına yol açtığı, Afrika'da oluşan ve başta pek önemsenmeyen bir hastalığın Amerika'da salgın hale geldiği ya da terörist saldırılarının kendilerini besleyenleri hedef aldığı dünyamızda, su sorunu, küresel yönetimin gerekli olduğu önemli bir alan olarak karşımıza çıkıyor. Kaçınılmaz olan, yönetim sistemlerinin ve bakış açılarının küresel bir boyut kazanmasıdır.

Su yaşamdır, su güçlüdür. Suyun gücü milyonlarca insanın yer değiştirmesine yol açar. Suyun yetersizliği kuraklık, fazlası ise sel nedeniyle insanları yurtlarından eder.

Çağımızda su tüketimi geometrik olarak artmaktadır. 20. yüzyılın ilk 80 yılında dünyada kişi başına düşen su kullanımı 200% artmıştır. Bu artışın karşlanması için temiz su kaynaklarının kullanımı 566% oranında arttı. Yaşamın suya dayandığını düşünürsek, bu trend dünyanın geleceği için kritik bir tehlike oluşturuyor.

Ortalama bir insanın yaşamını sürdürebilmesi için günlük 5 litre, temizlik, yemek pişirme gibi diğer yaşamsal faaliyetler de gözönüne alındığında günlük 50 litre suya ihtiyacı vardır. Oysa bir A.B.D. vatandaşı günde 250-300 litre su tüketirken, dünyada her beş insandan biri günlük içme suyuna erişememekte ve her yıl 5 milyondan fazla kişi (tüm savaşlarda ölenlerin 10 katı) susuzluğun yol açtığı hastalıklardan ölmektedir. Bu durum dünyada su yönetiminin güçlüğüne ve önemine işaret eder.

Böylesine temel bir ihtiyacın herkese ücretsiz olarak sağlanması gerektiği düşünün birçok kişi vardır. Ancak, suyun doğanın yaşama bir armağanı olduğunu düşünenler suyun yeraltından çıkarılması, taşınması, barajların yapımı, ve pompaların işletilmesini insana bıraktığını da unutmamalıdır. Evet su haklıdır, ama her hak bir sorumluluğu ve yükümlülüğü getirir. Suyun suni olarak düşük fiyatlandırılması, verimsiz kullanımına ve hizmet sunumuna yol açar.

Suyun bir değerinin olduğu ve verimsiz kullanımının yaşamın sürdürülebilirliğini azalttığı unutulmamalıdır. Suyu kullanarak ve kirlenerek tüketenler, dünyanın geleceğine yönelik araştırmaya ve yatırımlarda kullanılmak üzere bir bedel ödemek durumundadırlar. **Suyu bir ticari varlık olarak görmek verim ve etkinlik artışını sağlar.** Suyun yer değiştirme özelliği suyun mülkiyet haklarının ve kontrolünün belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Pazar mekanizmasını oluşturmak için birçok ülkenin bugün yapmadığını yaparak, mülkiyet haklarını net biçimde tanımlamak gerekli. Uluslararası su pazarlarının oluşumu ve su ticaretinin temelini oluşturduğu ekonomik bağımlılıklar, anlaşmazlıkların önüne geçmek için de iyi bir araç olarak kullanılabilir. Pazar dengeleri, suyun miktarını ve

kalitesini ve verimliliği artıracak yaratıcılığı ortaya çıkaracaktır.

Günümüzde, mevcut ekonomik üretimi ve yaşam kalitesini hiç azaltmadan su talebini endüstride 40-90%, şehirlerde 10-50%, tarımda ise 30% oranında azaltacak teknolojiler mevcuttur. Önemli olan bunları hayata geçirecek teşvik mekanizmalarının ortaya konulmasıdır.

Yakın zamana kadar su yönetimi tamamen devletler tarafından üstlenilmekte iken, artık Sivil Toplum Kuruluşları (STK) bu alanda yönlendirici roller oynamaya başlamışlardır. Yoksulluğun azaltılmasına katkıda bulunan sivil toplum girişimleri tartışarak, kaynak oluşturarak ve örgütleyerek ihtiyacı olanlara gerekli su kaynağını ulaştırmaktalar. STK'lar ve uluslararası kurumlar bu sorunların çözümünde merkezde yer alırken, katılımcı demokrasinin gelişmesini de sağlıyorlar. Bu kurumlar devletin yerini almak değil, tam tersine ona destek olduklarında sorunların çözümüne önemli katkılar sağlayabiliyorlar.

Hayati değer olan suyla ilgili çözümlerde uluslararası, bölgesel, sektörel ve azınlıklar dahil tüm paydaşların ortak yaklaşımı ve beraberce karar almaları kaçınılmazdır.

Böylesine ortak bir mesele için geliştirilebilecek önerilerden biri suyun kullanımına yönelik **"küresel su vergisi"** olabilir. Bu vergi, günlük olarak 50 litre den daha fazla tüketim yapan her kişiden fazla tüketimi oranında alınmalı ve temiz suya erişimi bulunmayan insanların durumlarının iyileştirilmesi için kullanılmalı. Bu vergi dünya üzerindeki tüm insanların yaşamsal hakları olan günde 50 litre kullanılabilir duruma gelene kadar devam etmeli.

İnsanoğlunun birbirine olan bağımlılığı gün geçtikçe artıyor ve dünyanın kaderi herkesin ortak kaderi oluyor. Unutmamalıyız ki, küresel bir kaynak olan suyun kullanımında küresel karar alma mekanizmaları kullanılmalı ve başkalarının hakları da gözletilmeli.

13. yüzyıl şairlerimizden Yunus Emre'nin söylediği gibi **"başkasına, sana davranılmasını istediğin gibi davran"** felsefesi dünyanın geleceğini yönlendirmede kritik önem taşımaktadır.

Günümüzde yükselen değerler olarak görülen "demokrasi" ve "insan hakları", insanların geleceğinin kaderini belirleyen kararlarda katılımcı olmaları ile anlam taşımaktadır.

Bunun için gerekli şartlar, **"bilgiye erişim"** ve **"katılımcı karar mekanizmaları"**dır. Bu şartları sağlamak **bilgi çağında** yaşayabilmekle mümkündür. Dünyanın neresinde olursa olsun katılımcı demokrasiyi sağlamak artık bir küresel sorumluluktur ve ulusların sınırlarını aşarak, uluslararası bir toplumu ilgilendirir.

Eğer **"su"** gibi dünyanın geleceğini ilgilendiren bir konuda kararlar alıp, çözümler üretiyorsak ve eğer insan hakları ve demokrasi inaniyorsak, insanları eğiterek onlara **"dünya vatandaşı"** olma bilincini kazandırmak için çabalamalıyız.

Sürdürülebilir bir gelişim ve dünya barışı için kararlarımızın başkalarına olan etkilerini göz önüne alarak hareket etmemiz gerekir. İyi yönetim öncelikle, kişinin kendini iyi yönetmesidir. Kendisi için istediğini, diğerleri için de isteyebileceği olgunluğuna erişebilmesidir.

KÜRESEL NATO

03.10.2003

Devletin en önemli rolü güvenlik ve istikrar sağlamak. Özellikle 11 Eylül'den sonra küresel tehdit algılamasında önemli değişimler yaşanıyor. Artık savaş açmak için insanların bir devlet olarak örgütlenmelerine ihtiyaç kalmadı. Kimliği, sınırları ve gücü belirsiz (terörist olarak nitelendirilen) topluluklar da dünyanın en güçlü silahlı kuvvetlerine sahip bir devlete savaş açabiliyorlar!

Örgütlü suç şebekeleri, uyuşturucu, silah, insan ve organ ticaretinde küresel boyutlar kazanıyor. İnsanlık, kimyasal, biyolojik ve nükleer kitle imha silahlarının tehdidi altında. Gelecekte, insanlığın uzaydan gelebilecek tehditlere karşı tedbir alması gerekebilecek.

Tehditlerin küreselleşmesinin ortak kök nedenleri var:

(i) **Teknolojiye ulaşımın** kolaylaşması. Büyük devletler teknolojik gelişmeler sonucunda birçok konudaki tekellerini kaybetmeye başladılar (biyolojik silahlar gibi), birçok diğer alan da ise uluslararası anlaşmalarla üstünlüklerini korumaya çalışıyorlar (nükleer silahlar gibi).

(ii) **Dünya üzerindeki dengesizlikler.** Dünya üzerinde yaşayan insanların yaklaşık beşte biri günde \$1 gelirle yaşamlarını sürdürmeye çalışıyor, yaklaşık yarısı ise günde \$2 ile idare ediyor. Dünyanın etkin devletleri her yıl silah harcamaları için \$600 milyar harcarken, tarım sektöründeki vatandaşlarına \$300 milyar sübvansiyon verirken, az gelişmiş ülkelere yaptıkları yardımların toplamı \$60 milyarı bulmuyor. Üstelik nüfus artış hızlarına bakıldığında gelişmiş ülkelerdeki insanların oranı düşüyor. Bir başka dengesizlik örneği, hayatın temelini oluşturan suyun kullanımında ortaya çıkıyor. Ortalama bir insanın yaşamını sürdürebilmesi için günlük 5 litre, temizlik, yemek pişirme gibi diğer yaşamsal faaliyetler de göz önüne alındığında günlük 50 litre suya ihtiyacı vardır. Oysa bir A.B.D. vatandaşı günde 250-300 litre su tüketirken, dünyada her beş insandan biri güvenli içme suyuna erişememekte ve her yıl 5 milyondan fazla kişi (tüm savaşlarda ölenlerin 10 katı) susuzluğun yol açtığı hastalıklardan ölmektedir. Benzer bir durum dünya enerji kullanımı konusunda da geçerli. Küresel ısınmaya en çok katkı yapan ve en ucuz enerji kullanımına sahip ülkelere biri olan A.B.D.'nin Kyoto Protokoluna katılması tepki çekiyor.

(iii) **İletişim teknolojilerindeki gelişmeler.** Herkesin, her yerde bilgiye erişebilme yeteneğinin artması, birçok dindeki "Tanrı her şeyi görür" anlayışının, "Küresel toplum her şeyi

görür" şeklinde yansımasını getiriyor. CNN'de verilmeyen bilgi, El Cezire TV'de; orada bulunmayan bilgi, internet aracılığıyla anında geniş kitlelere ulaşıyor. Dolayısıyla, gerek kişisel, gerek kurumsal, gerekse toplumsal gizlilik ortadan kalkıyor. Bilgiye sahip olanların bu durumdan faydalanarak üstünlük elde ettikleri dönemler kısıyor.

İstese de istemesek de, teknolojik gelişmeler ve demokrasi anlayışıyla gelen düşünce özgürlüğü yönetimde şeffaflığı artırıyor. **Artan şeffaflık ise toplumları hem içe, hem de dışa yönelik politikalarda tutarlı olmaya yönlendiriyor.**

Özetle, ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar devletler, küreselleşen tehditlerle tek başlarına başa çıkamayacaklar. Dolayısıyla, **küresel tehditlerle başa çıkabilmek için küresel boyutta örgütlenmek** gerekiyor.

Soğuk savaş döneminde örgütlenen NATO, kendisini bu yeni ortamda yenileyerek küresel bir güvenlik sistemine dönüştürebilir mi? Bunun için öncelikle toplumsal yaklaşımlarımızda ve zihinlerde önemli bir değişim gerçekleştirmeliyiz.

1. Artık güvenlik sadece silahlı kuvvetlerce sağlanabilecek bir hizmet değil. İnsanların karşılıklı bağımlılığının arttığı bir ortamda, ağların güvenliği bu ağlara üye olanların hepsinin sorumluluğundadır. Dolayısıyla, tehditlerin ve savunma stratejilerinin gizli tutulması yerine, **herkesin tehdit duyarlılığının ve savunma sorumluluğunun artırılması** gerekiyor.
2. Bu nedenle, devletlerin güvenliği sağlayabilmek için kendi örgütlenmesi içindeki çeşitli birimlerin güvenlik sorumluluğunu paylaşmaları gerekiyor. Örneğin, sağlık bakanlığının, belediye hizmetleri sunanların telekomünikasyon hizmetlerini düzenleyen ve denetleyen birimlerin güvenlik konusunda **ortak çalışma becerisine** ulaşmaları gerekiyor.
3. Sağlıklı bir güvenlik sisteminin iş dünyasına ve sivil toplum örgütlerinin de desteğine ihtiyacı var. Bu nedenle strateji ve politikaların oluşturulma sürecinden, iletişim sürecine kadar birçok boyutta **işbirliği anlayışının** benimsenmesi gerekiyor.
4. Küresel tehditlerle baş edebilmek için **küresel boyutta, tutarlı ve meşru hukuk ve yönetim sistemlerine** ihtiyaç olduğunu kabul etmek ve bu niteliklere sahip bir yapılanmaya yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk devrinin yapılması gerekiyor.

Küresel boyuta tutarlı olabilmek, birçok temel değer uygulanmasında insanlığın zor kararlar vermesi anlamına gelecektir. Örneğin, ülkelerbazında savunduğumuz demokrasinin her insana eşit bir oy ilkesi, küresel sistemin meşruiyeti için de geçerli olabilir mi? Yoksa, büyüklüğü ne olursa olsun, uluslararası sistemde her devletin oyu eşit mi olmalıdır? Ya da, devletler askeri güçleri ağırlığında oy mu kullanabilmeliler? Veya, devletlere ve/veya şirketlere ve/veya insanlara ekonomik ağırlıkları doğrultusunda oy hakkı mı verilmeli? Peki, zaman içinde bu konulardaki ağırlık değişiklikleri, küresel yönetim sisteminin meşruiyetini korumak için nasıl değişmeli?

Bir başka yaklaşım, askeri ve teknolojik olarak diğer devletlerle arasındaki farkı açmış olan A.B.D.'nin küresel konularla ilgili kararların verilmesinde ve uygulanmasında tek başına hareket etmesi olabilir mi? Böyle bir durumun geçerli olması durumunda, küresel meşruiyet kazanmak üzere A.B.D. başkanlık seçimlerinde, (seçilecek başkanın küresel konular üzerindeki ağırlığı göz önüne alınarak) oyların belli bir kısmı, örneğin %20'si, diğer ülkelerin vatandaşları tarafından verilebilir mi?

İkinci dünya savaşından sonra kurulan Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, IMF, Dünya Ticaret Örgütü ve NATO gibi uluslararası kurumlar yeni dünya gerçekleri çerçevesinde hem karar alma ve uygulama becerilerini, hem de meşruiyetlerini yitirmeden yeniden yapılacaklarsa, bu tip soruların şeffaf bir süreç içinde çözümlenmesi gereklidir.

Genişleme sürecindeki AB'nin de yeni anayasa oluşturması, benzer soruların üstü kapalı olarak cevaplandırıldığı ve mevcut dengeleri korumaya çalışan bir süreç ile değil, bu nitelikteki soruların açık ve şeffaf bir biçimde çözümlenmesi ile kalıcı bir tutarlılığa kavuşabilecektir.

NATO geçmiş deneyimleri, karar verme altyapısı, ortak lisan geleneği, güçlü yatırımları, ve barışı sağlama konusundaki birikimi ile küresel güvenlik sağlamak için meşru bir zemin oluşturmaya adaydır.

Ancak, NATO'nun misyonunun küresel bir boyut kazanabilmesi için karar mekanizmalarının da küresel bir boyut kazanması gereklidir.

Örneğin, Hindistan ve Çin'in karar mekanizmalarına katılmadığı bir kurumun küresel meşruiyet kazanmak konusunda önemli zaafı olacağı unutulmamalıdır.

Özetle, **günlük hayatımızı ilgilendiren konular küresel bir nitelik kazandıkça, yönetim sistemlerimiz ve bakış açımız da küresel bir boyut kazanmalı.** Küçülen dünyada çevremizdekilerin sorunlarının bizim de sorunlarımız olacağı bilinci oluşmalı. Bu nedenle, her boyutta iyi yönetim ilkelerinin hayata geçmesini talep etmeliyiz.

İyi yönetim, tutarlı davranışlarla karşılıklı güvenin oluşturulmasına dayanır. İyi yönetim, gerçek adalet duygusunun yansıtıldığı bir bilgelik gerektirir. Anadolu geleneğinde çok önemli bir yeri olan tasavvuf felsefesi bu konuda bize önemli ipuçları veriyor. Hoşgörü ve ahenge dayanan bu anlayışa göre iyi yönetim aslında kendimizi yönetmek demektir. **İyi yönetim** kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve **"kendimiz için ne istiyorsak, karşımızdaki için de onu isteyebilmek"** demektir.

Esas olan, insanların kendi geleceklerini biçimlendirmede söz sahibi olması, küresel karar alma süreçlerine katılabilmesidir. Modern çağın insan hakları ve demokrasi kavramlarının içeriği budur. Yönetim kavramından, katılımı ve karşılıklığı ifade eden "yönetişim" (governance) kavramına geçişin temelinde de bu dönüşüm var.

Sürdürülebilir bir gelişme ve dünya barışı için aldığımız kararların başkalarını nasıl etkilediğini iyi anlamalı ve kendimizi bencillikten arındıracak bilgelik düzeyine erişmeliyiz. Bu yöndeki girişimlerde ve çalışmalarda bireylere, sivil toplum örgütlerine, iş dünyasına, devlet adamlarına ve uluslararası kurumların yöneticilerine önemli görevler düşüyor.

NATO gibi çok önemli değerlere sahip ve küresel güvenlik sisteminin yeniden yapılandırılmasında önemli bir rol almaya aday bir kurumun geleceğini Türkiye'de tartışırken, bu topraklarda gelişmiş "kendimiz için ne istiyorsak, karşımızdaki için de onu isteyebilmek" felsefesinin küresel yönetim anlayışına yansıtılmasını sağlamayı başarabilirsek, küresel güvenliğin sağlanmasına önemli bir katkı yapmış oluruz.

Türkiye

KÜRESEL REKABET GÜCÜ

01.02.2002

Bir ülkenin rekabet gücünü belirlemede en etkili performans ölçütü gelişmenin geçmişle değil, diğer ülkelerle karşılaştırmasıdır. Dünya Ekonomik Forumu'nun ortak bir metodoloji ile ülkelerin performanslarını karşılaştıran "2001 yılı Küresel Rekabet Raporu" yayımlandı. Ülkemiz 75 ülke içerisinde rekabet gücü açısından 33. olarak değerlendiriliyor. Bu konum geçen bir önceki yılın dört sıra altında. Ancak, asıl endişe verici değerlendirme **rekabet gücünün gelişme hızı** açısından konumuz. Maalesef, bu endekse göre Türkiye 54. sırada. Bu konuda bir sene içinde bizi 14 ülke geçmiş! Çalışmada çoğunlukla 2000 yılı verileri kullanıldığı da göz önüne alınırsa durumun ciddiyeti daha iyi anlaşılıyor.

Çalışmanın detayına bakılınca Türkiye için ilginç dersler çıkıyor.

Dünyayla rekabet edebilmek için öncelikle **dünya ile kıyaslamalara** önem vermeli ve değişim hızımızı artırmalıyız. 2000 yılı verilerine dayanan bu rapor çok enteresan bir şekilde Türkiye için önemli zaafiyet alanları arasında bankaların ve banka denetimlerinin zayıflığını gösteriyor. Bu açıdan Türkiye 75 ülke arasında 71. olarak değerlendiriliyor. Bir önceki yıl da aynı zaafiyete dikkat çekiliyordu. Bu konudaki değerlendirmeleri **zamanında ciddiye almamanın bedelini ağır ödüyoruz.**

Bürokrasinin maliyeti açısından sıramız 69. Kamu çalışanlarının yetkinliği açısından ise 67. sıradayız. Demek ki, kamu sektöründe daha nitelikli elemanları istihdam edecek politikaları uygulamalıyız. Kamu istihdam politikası işsizlik sigortası anlayışıyla değil, nitelikli personelle sonuç odaklı çalışma anlayışıyla oluşturulmalı. Ülkemizin gündeminde olan **devlet personel ve performans yönetimi reformları ciddiye alınmalı.**

Vergi kaçırma ve ücretlerin kayıt dışı olması açısından sıralamamız 74. Bizim altımızda kalan tek ülke Filipinler! "Ne kaçırırsam kardır" anlayışını ortadan kaldırmak için vergi bazını genişletmeli, vergi adaletini sağlamalı ve vatandaşlar vergilerin verimli kullanıldığı güvencesini verebilmeliyiz.

Diğer yandan, devletten iş almak için yapılan kayıtdışı ödemeler açısından 62. sıradayız. Demek ki, yolsuzlukla mücadele de gündemimizin ön sıralarında yer almalı.

Verimsizlikle mücadelenin de en az yolsuzlukla mücadele kadar önemli olduğunu unutmamalıyız. Örneğin, elektrik fiyatları açısından 69. sıradayız. Ayrıca, birçok konuda koyulan harçlarla vatandaş ve firmaları haraca bağlamanın rekabet gücüne olumsuz etkilerini yeterince değerlendirmiyoruz. Enerji Üst Kurulu elektrik piyasasını düzenleyip denetlerken, **en önemli performans kriteri** kendi maliyetini dahil ederek ülkemizdeki enerji fiyatlarının dünya karşılaştırmalarına göre rekabetçi düzeyde olmasını sağlamasıdır. RTÜK, BDDK, IMKB gibi kurumların düzenledikleri piyasalar üzerinden aldıkları komisyonların, bu piyasaların rekabet gücünü nasıl etkilediğini iyi değerlendirmek zorundayız.

Bilgi ve iletişim teknolojilerine devletin verdiği öncelik açısından da 69. sıradayız. Ar-ge'ye verilen önem açısından da atılım yapmalıyız. Bırakınız gelişmiş ülkeleri, Kore, İsrail ve Tayvan gibi rekabet etmek zorunda olduğumuz ülkelerde bile bizim GSMH'dan ar-ge'ye ayrılan pay bizimkinin 4-6 katı! Bunun sonucu olarak da **dünyada elde edilen patent hakları açısından durumumuz vahim.** Tayvan'da her bir milyon kişi için senede 210, İsrail'de 135, Kore'de 70 patent kazanılırken, Türkiye'de her on milyon kişiye bir patent düşüyor.

Yaratıcılığın finansmanını sağlayan girişim sermayesinin bulunabilirliği açısından 72. durumdayız. Dünyada en büyük kazanç yaratıcılığa, bilgiye, teknolojiye ve insana yapılan yatırımlardan sağlanıyor.

İşte bunun için, ülkemizde de kaynakları yaratıcılığa yönlendirme konusunda önemli bir atılım ihtiyacı ve potansiyeli var.

Görülüyor ki, küresel rekabet gücümüzü artırmak için toplum olarak zihniyet reformuna ihtiyacımız var: Ülkemizin küresel rekabet gücünü ancak, her bireyin, her kurumun faaliyetlerini ekonomik verimlilik anlayışına göre yönlendirmesi; toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi; bilgi, teknoloji ve yaratıcılık geliştirmeye yatırım yapmasıyla artırabiliriz.

KÜRESEL REKABET GÜCÜ (2)

08.02.2002

Ülkemizin rekabet gücünü artırmak için sadece kamu sektöründe değil, özel sektörde de zihniyet değişimi gerekiyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun "2001 yılı Küresel Rekabet Raporu" bu konuda belirgin ipuçları veriyor: Yetmişbeş (75) ülkenin rekabet gücünü ve bu konudaki gelişme hızını karşılaştıran rapora göre **Ülkemizin konumu** şirket seviyesinde **yeni buluşlar** açısından **71.**; özel sektörün **Ar-ge** faaliyetlerine verdiği önem ve ayırdığı kaynak açısından **65.**; ürün ve üretim teknolojisi geliştirmede şirketler arası **işbirliği** açısından **74.**; yeni ürün **tasarımı** açısından **69.**; satın almaların **kalite** ve **ürün** geliştirmeye verdikleri önem açısından **65.**; uluslararası pazarlarda ürünlerinin **dağıtım kanallarına hakimiyeti** açısından **57.**; uluslararası **marka** yaratma açısından **68.**; **internet** kullanımı açısından **71.**; **müşteri odaklılık** ve **profesyonelliğe** verilen önem açısından **56.**; şirket **yönetim kurullarının** etkinliği açısından **72.** **çilik** olarak belirlenmiş!

Küresel rekabet gücümüzü artırmak istiyorsak, özel sektörümüzün bu konulardaki performansını 75 ülkenin en düşük %20'si arasından çıkarması ve bugünkü düzeyin çok ötesine taşınması gerekli.

Bugün ülkemizde sermaye birikimi sınırlı olmasına karşın, tekstil, otomotiv, bankacılık gibi birçok sektörde sermaye kontrolü açısından dağınıklık var. Birleşme yoluyla büyüme konusundaki atalet, dünya pazarlarında Türk markaları için yeterli yatırım yapılamaması ve teknoloji geliştirmede dışa bağımlılık; yatırımların yeniliği ve ucuz işçilik ile elde edilen rekabet gücünün süratle yitirilmesine sebep olacak. Ülkemizde asıl rekabetin birbirimizle değil, başka ülkelerdeki değer zincirleriyle olduğunu anlamazsak ve **işbirliği kültürü** yaratamazsak rekabet gücümüzü artıramayız.

Bilgiye ve bilgi üretmeye verdiğimiz önemi artırmalıyız.

Hem "Herşeyi ben bilirim" anlayışından uzaklaşmayı, hem de bu konuya ayırdığımız kaynakları artırmamız gerektiğini anlamalıyız. Kurumsal olarak yaratıcılık düzeyimizi artırmak sadece kaynakları artırmakla değil, aynı zamanda **öğrenmeye odaklı bir kurum kültürü** oluşturarak gerçekleştirilebilir.

Kurumsal markanın yaratılması ve yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabiliyor. **Kurumsal marka değeri** ancak üst yönetim tarafından üstlenildiğinde ve kurumun tüm fonksiyonlarını içeren bir yaklaşımla yaratılabilir. Başarılı bir kurumsal marka değerine sahip kuruluşlar, pazarlama faaliyetlerini rakiplerine göre daha az maliyetle yürütebiliyorlar; dağıtım kanalları ile pazarlıklarında daha iyi

sonuçlar alabiliyorlar; yeni müşteri edinme veya eski müşterilere yeni ürünler sunmada daha başarılı olabiliyorlar ve rakiplerinden gelecek tehditlere karşı koyabilmek için müşterilerini kaybetmeksizin zaman kazanıyorlar.

En önemli rekabet unsurunun zaman olduğu bir dönemde, belki de, en önemli kazanım tehditlere cevap verecek zamanın kazanılmasıdır. Rekabet gücü sadece üretim ve pazarlama ile değil, aynı zamanda ürün ve hizmetin zamanında müşteriye ulaştırılmasıyla da sağlanıyor. Örneğin, ülkemizin turizmde elde ettiği katma değer sınırlı olması, bu konudaki **dağıtım kanallarında hakimiyet** kurmamış olmamızdan kaynaklanıyor. Bu nedenle, işlerimize değer zincirinin bütününe değerlendiren bir bakış açısıyla yaklaşmalıyız.

Zaman ve mekan bağımlılığını azaltan internet devrimi dünyada şirketlerin iş yapma biçimlerini değiştirdi. Odaklanma ve işbirliği ağları kurma kavramları verimliliği artırıyor. Bu konuda kalıcı başarı karşılıklı güven anlayışının şeffaflığı, hesap verme sorumluluğunun artmasıyla sağlanıyor. Kısacası, **internet devrimi bir teknolojik dönüşümden çok kültürel değişimi** ifade ediyor. Bu değişimin gerisinde kalmak, çağın gerisinde kalmak demektir.

Şirket yönetim kurullarının etkinliği ve bağımsızlığı **kurumsallaşmanın** önemli adımlarından birini oluşturuyor. Kurumsal yönetim sistemini kurabilen şirketler finansman maliyetlerini düşürerek rekabet gücü kazanıyorlar, yetenekli insan kaynaklarını cezbetme konusunda da rekabet avantajı sağlıyorlar, ve risklerini daha iyi yönetebiliyorlar.

Özetle, Türkiye'nin iş dünyası zihniyet değişimini **farklılık yaratmaya**; bilgi, teknoloji ve sürekli öğrenme ile **yenilik** ve **verimlilik** artırmaya; **marka yaratmaya**; **işbirliklerine**, **değer zincirinin** tümüyle güvenilir ve sürdürülebilir ilişkiler kurmaya; ve **kurumsallaşmaya** verdiği önemi artırarak sağlayabilir.

2020 İÇİN REKABET STRATEJİLERİ

14.12.2002

Geçmiş değiştiremeyiz, ama geleceği kazanabilir veya kaybedebiliriz. 2020 yılında daha güçlü bir Türkiye, refah düzeyi daha yüksek vatandaşlar istiyorsak, bugünden 2020 yılı için düşünce ve eylem olarak hazırlanmalıyız. Hazırlanmamız gereken ortam, için önce 2020 yılında dünyanın nasıl şekilleneceğine ilişkin öngörüyü ortaya koymalıyız.

2020 yılında bizi küreselleşmenin daha da ilerlediği, ancak yerel farklılıklara daha duyarlı bir dünya bekliyor; katılımcı karar verme mekanizmalarının sadece şirket değil, ülke ve dünya yönetiminde de daha çok kullanıldığı bir dünya bekliyor; bilgi üretmenin mal üretmekten daha değerli olduğu, bireyin öneminin sadece tüketici olarak değil, aynı zamanda yurttaş ve dünya vatandaşı olarak arttığı bir dünya bekliyor.

Türkiye'yi ise Avrupa Birliği üyesi, ekonomik ve siyasi istikrara kavuşmuş, daha çok üreten, uluslararası pazarlara satan, dünya markalarına sahip, daha küçük ancak daha etkin bir devlet yapısına sahip, tarihsel ve kültürel mirasıyla dünyaya zenginlik katan bir ülke olarak görebileceğiz. Avrupa'nın ve bölgenin güvenliğinde söz sahibi, Avrupa ile Avrasya arasında enerji köprüsü olan, komşuları ile ilişkilerini ve ticaret hacmini önemli ölçüde geliştirmiş, turizm açısından dünyanın en çok ziyaret edilen ülkeleri arasında yer alan, sporda ve sanatta kendinden söz ettiren, bilimsel gelişmeye katkıları artmaya başlayan bir Türkiye.

Ancak, bu görüşü hep birlikte paylaşmadıkça, bunun için hep birlikte çaba harcamadıkça sadece istekli olmanın yeterli olmayacak.

Günümüzde büyümenin ötesindeki en önemli engel ülke sınırları değil, zihinlerdeki sınırlar. Ülke sınırlarını aşan stratejiler geliştiren şirketler, belli boyutlara gelince global oyuncu olabilecek imkanlara kavuşuyorlar.

Günümüz ekonomilerinde, şirket değerlerini belirleyen önemli parametrelerden biri **hizmet verilen müşteri sayısıdır**. Türkiye'nin çevre ülkelerinde büyük pazarlar var. Bu ülkelerdeki şirketlerin değerleri düşük. Bizim bu ülkelerle hem kültürel yakınlığımız hem de onların geçirmesi gereken ekonomik transformasyon konusunda deneyimimiz var. Bu durum, Türk şirketlerine bir fırsat sunuyor: Henüz global oyuncuların ele geçmediği bu pazarlarda hızla büyümek... Global piyasalarda oyuncu olabilecek boyuta gelmeyi hedefleyen Türk şirketleri olarak, bu fırsat yakalayıp hızla hayata geçirmeliyiz.

Ekonomik etki alanını büyütmemelerin yok olmaya mahkum olduğu bir dünyada özellikle kültürel ve yapısal olarak yakın olduğumuz pazarlarda yerimizi almak için çok yönlü çalışmalar gerekiyor. Bir taraftan devlet bu pazarların açılmasını sağlamayı önemli bir hedef olarak benimsemeli, diğer taraftan da özel sektör bu pazarlarda yatırım ve işbirliğine giderek önemli oyuncular arasında yer almalı.

Ekonomik ölçek tanımında da önemli değişiklikler gözlenmekte. Yeni teknolojiler üretim tesislerinde ekonomik ölçek boyutlarının küçülmesine yol açarken, bilgi kaynakları, teknoloji geliştirme, marka, imaj ve dağıtım kanallarında ekonomik ölçekler büyümekte.

Ülkemizdeki sınırlı sermaye ve bilgi birikimini dünya boyutlarına getirebilmek, ölçek ekonomilerini yakalayabilmek için **şirket birleşmelerinin** ötesindeki gerek kültürel, gerekse yapısal engelleri kaldırmalıyız.

Entellektüel sermaye, finansal sermayeden daha önemli. Lider ülkeler bilgili ve yaratıcı beyin açıklarını, bu özelliklere sahip kişileri ülkelerine cezbederek kapatıyorlar. Türkiye olarak bilime, Ar-Ge'ye ayırdığımız kaynağın sınırlı olması, finansal sermaye kadar **beyinleri de cebzetmemiz** gerektiğini ortaya koyuyor.

Dolayısıyla, bir yandan dünyanın entellektüel sermayesini de ülkemize çekmek için çaba harcamalı, diğer taraftan da **bilim ve teknoloji geliştirmeye verdiğimiz önemi ve yatırımları artırmalıyız**.

Türk toplumu büyük bir hızla öğrenen, yenilikleri hızla benimseyen, atak bir toplum. Bir takım olarak çalışabildiğimizde ne kadar büyük bir hızla yol aldığımız başta spor olmak üzere birçok alanda kanıtlandı. "Öğrenmek" ve "yenilikçilik" Türk sanayiini ileriye taşıyacak kavramlar olarak ortaya çıkıyor. Bu kavramların yaygınlaşmasını sağlamak ve toplumsal yetkinliğimiz geliştirmek için, hem **teknoloji eğitiminde**, hem de **egitimde teknoloji kullanımında** hızlı bir gelişmeyi gerçekleştirmeliyiz.

2020'de Türkiye "yaşam kalitesi" ile en nitelikli dünya vatandaşlarının yaşamayı tercih ettikleri bir ülke, bir dünya markası olabilir.

Hepimizin görevi böyle bir 2020'yi şimdiden hazırlamaktır. Çünkü, geleceği hazırlamayanlar, geleceği karşılarında bulurlar.

**DÜNYA MARKASI OLARAK
“TÜRKİYE”**

27.09.2002

Ülkemizin dünyada aranan bir marka haline gelmesini sağlamak ürün ve hizmetlerimizle yarattığımız katma değerini yükselmesine yardımcı olacaktır. Türkiye'nin aranan bir dünya markası haline gelmesi ülkemizin refah düzeyinin artmasına da katkıda bulunacaktır.

Hiçbir şey kendi başına değerli değildir. Her şeyin değeri ona ilgi duyan insanlar tarafından verilir. Dolayısıyla, marka oluşturmak tüketicinin zihninde bir ayrıcalıklı yer edinmek demektir.

Bunun için öncelikle tüketiciye düzenli ve güvenli olarak bir kalite ve performans sağlamak gerekir. Sunulan kalite ve performans düzeyinin sürekli olarak iletişiminin de yapılması ve pazarlama yatırımlarında sürekliliğin sağlanması marka yaratma sürecinde önemli yer tutar.

Bilgi, iletişim ve lojistik sistemlerindeki önemli gelişmeler dünyanın küçülmesine yol açıyor. Şirketler farklı ürün ve hizmetleriyle her pazardaki müşteriye ulaşabilmeye başlıyorlar. Yeni ürün geliştirme hızları arttıkça, müşterilerin seçim yapma fırsatları geliştikçe ve yeni ürün geliştirme hızlarının artmasıyla müşteriler bilgi bombardımanı altında kaldıkça, **en önemli pazar payı zihinlerdeki pazar payı** oluyor.

Ülke olarak dünya vatandaşları nezdindeki zihin payımızı artırmak, onlar için değer yaratmakla, başarılı olmakla ve etkin iletişim stratejileri uygulamakla sağlanabilir.

Değer yaratmada başarılı olabilmek için bir taraftan **yeni ihtiyaçları belirlemek ve bunları karşılamaya yönelik iş modelleri geliştirmek**, diğer taraftan da **kurum felsefesinin hedef kitle tarafından doğru olarak algılanmasını sağlamak** gerekiyor. Ancak, algılama sadece kurumla sınırlı kalmayıp, o kurumun temsil ettiği ülkenin algılanmasından da etkileniyor.

Ülkelerin algılanması ise, o ülkenin sunduğu ürün ve hizmetler için bir üst marka oluşturur. Örneğin, BMW veya Mercedes'in oluşturulmasına katkıda bulunduğu "Almanya" markası o ülkenin diğer ürünlerine de yansımaktadır.

Son dönemlerde, Türkiye çeşitli uluslararası başarılarla marka oluşturma yönünde gelişmeler kaydetmeye başlamıştır: Tarkan, Galatasaray, Milli Futbol takımımızın dünya üçüncülüğü ve 12 Dev Adam bu konuda ülkemize önemli katkıda bulundular. Ayrıca, Dünya basketbol şampiyonasındaki taraftarlarımızın ve Turizm Bakanlığı'nın girişimleri de ülke tanıtımına önemli katkı sağlamıştır. Ancak, daha önemlisi dünya pazarlarına kendi markalarımızla sunduğumuz ürünlerin yarattığı **farklılık** olacaktır.

Bu açıdan Efes, Mavi Jeans, Zeki Triko, RamStore markalarının ülke markası üzerindeki etkileri de yadsınmaz. Ayrıca, Avrupa Kalite Oscarlarında Brisa, Netaş, Beksa, Beko, Arçelik ve Vitra'nın başarıları Türkiye markasının kalite kavramıyla belirginleşmesine katkıda bulunmuştur. Bütün bu gelişmelere rağmen, bugün dünyada başarılı bir "Türkiye" markası oluşturabildiğimizi söylemek güçtür.

Halbuki, ülkelerin ekonomik gelişmelerinin bir göstergesi de sahip oldukları dünya markalarıdır. Bugün sadece A.B.D., Almanya, Japonya değil, Taiwan, Kore ve Finlandiya şirketleri de dünya markaları yaratmaya özen gösteriyor. Bu çalışmalarla sadece bugünkü ürünlerini pazarlamada başarılı olmakla kalmıyor, aynı zamanda gelecekteki rekabet güçlerini geliştirmeye yatırım yapmış oluyorlar. Sermaye piyasalarından daha avantajlı kaynak sağlıyor, daha nitelikli çalışanları firmalarına çezebiliyorlar.

Dünya markaları yaratmak sadece bir pazarlama faaliyetini değil, aynı zamanda kurumun bütünsel olarak strateji kurgulamasını ve uygulamasını da içerir. Çünkü, **zihinlerde yer edinecek farklılık yaratmak** sadece pazarlama faaliyetleri ile değil, aynı zamanda ürün ve hizmetin kalitesinde ve performansındaki süreklilik ile sağlanır.

Ekonomik gelişmemizi hızlandırmak ve kalıcı hale getirebilmek için, ülkemizde yönetim kalitesini geliştirmeyi ve Türkiye'den de dünya markaları çıkarmayı başarmalıyız.

"Türkiye"yi dünya markası haline getirmek refah düzeyimizin artmasını sağlayacaktır.

**YARATICI İNSANLARI
CEZBETMEK**

02.08.2003

Ülkemizin refah düzeyini, bu topraklarda yaşayanların yaşam kalitesini artırmak için yatırımlara ihtiyaç var. Bu yatırımları finanse etmek için de yabancı sermayeyi cezbetmek gerekiyor. Bu nedenle yabancı sermaye kanununu yeniliyor, bürokrasiyi azaltmaya çalışıyoruz.

Ancak, günümüzde entellektüel sermaye, finansal sermayeden daha önemli. Lider ülkeler bilgili ve yaratıcı beyin açıklarını, bu özelliklere sahip kişileri ülkelerine cezbederek kapatıyorlar.

Dolayısıyla, **sadece yabancı sermayeyi değil, aynı zamanda nitelikli beyinleri de cezbetmeyi** önemli bir hedef olarak kabul etmeliyiz.

11 Eylül terör saldırısının ABD ekonomisine ve ABD'nin gelişme sürecine çok önemli bir darbe vurduğu önümüzdeki senelerde daha da iyi anlaşılacak. Üstelik bu darbenin asıl kaynağı bu terörist olayın kendisi değil, ABD yönetiminin bu olaya verdiği tepkiden kaynaklanıyor. Çünkü, ABD'nin ekonomik gücü, yenilikçilik ve yaratıcılık düzeyinin sürekli gelişmesinden geliyor. Bu konudaki en önemli girdilerden birisi de dünyanın çeşitli köşelerinde yetişen ve ABD'de yaşamak üzere cezbedilen nitelikli insanlar.

Nitekim, ABD'nin bu olaydan önceki iki yılda yabancı bilgi teknolojisi (BT) uzmanlarına verdiği çalışma ve vatandaşlık izinleri ikiye katlanmıştı.

Ancak, 11 Eylül'den bu yana değil yeni insanların cezbedilmesi, eskiden ABD'ye yerleşmiş yabancı uyrukluların bile dışlanmaya başlaması uzun vadede ekonomik gelişmenin motorunu zedeleyebilecek bir gelişmedir.

Diğer yandan, Microsoft'un yaptırdığı bir çalışmaya göre bugün yüzde 8 düzeyinde olan Avrupa'daki BT işgücü açığının, beş yıl içinde yoğun eğitim çabasına rağmen yüzde 14'e ulaşması bekleniyor. Almanya'nın BT'de geri kalmamak için 1970'lerden bu yana en büyük yabancı cezbetme faaliyetine hazırladığı belirtiliyor.

Türkiye olarak bilime, araştırma ve geliştirmeye ayırdığımız kaynağın sınırlı olması, finansal sermaye kadar beyinleri de cezbetmemiz gerektiğini ortaya koyuyor.

Ülkemizin tarihi, kültürel ve insani zenginlikleri bize bu konuda rekabet avantajı getirebilir. 500 yıl önce İspanya'dan kaçan Yahudiler'e ev sahipliği yapmış olmamız, Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'un alınışından sonra farklı din ve kültürlere sahip olanlara tanıdığı haklar ve dünyada ünlenmiş misafirperverliğimiz, ülkemiz insanının farklılıklarla bir arada yaşama tecrübesine güzel

örnekler oluşturuyor.

Bazı Avrupa ülkelerinde yükselen yabancı düşmanlığı göz önüne alındığında, Türkiye yabancılar için cazip bir yaşam merkezi özelliğini kazanıyor. Çekici Akdeniz iklimi ve doğal zenginliklerimiz, yalnızca turistler için değil, aynı zamanda ülkemizin yaşam kalitesi için de avantaj sağlıyor.

İstanbul, Avrupa'nın en zengin gece yaşamına sahip kentlerinden biri konumuna geldi. Nitekim, birçok uluslararası şirketin bölge merkezlerini İstanbul'a taşımaları ve çalışanlarının İstanbul'da yaşamayı sevmesi, ülkemizin güçlü bir yönüne işaret ediyor.

Bilim ve teknoloji konusunda çalışmalar belli merkezlerde yoğunlaşmayı, paylaşım ile gelişmek açısından tercih ediyorlar. İkinci Dünya Savaşı sırasında Hitler rejiminden kaçan Alman bilimadamları, Türkiye'de üniversite sisteminin ve bilimin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştu. Şimdi, yaratıcı beyinlere gerekli altyapı desteği ve teşvikleri sunabilirsek, ülkemizin ve insanımızın gelişmesine yardımcı olabiliriz. Yabancı sermaye kadar, belki de daha önemlisi yaratıcı beyinleri cezbetmeyi bir devlet politikası haline getirmeliyiz. Türkiye'nin dünyanın düşünce üretim merkezlerinden biri olması, gelişmemizin ve zenginliğimizin güvencesi olacaktır.

Türkiye'nin, nitelikli insanların hayatlarının bir kısmını geçirmek için seçilecek merkezlerden bir konumuna gelmesi, ülkemizin marka değerini ve yaratıcılık potansiyelini de artıracaktır.

21. yüzyıl Türkiye vizyonunu **"yaşanacak ve düşünce üretilcek yer"** olarak koymak ekonomik ve sosyal gelişmemizi sağlamak için önemli bir başlangıç olabilir. **Yaşam kalitesi yaşamı paylaştığımız insanların kalitesiyle artar.**

SANAYİDE GELECEĞİN DÜNYASI

19.12.2003

Türkiye 2000 ile 2003 arasında Rekabet Gücü sıralamalarında 35., 50., 54., 52. sırayı aldı. Aynı dönemde rekabet gücünün gelişme hızı sıralamasında ise 54., 64., 69., 65. sırayı aldı. Dünya Ekonomik Forumu tarafından desteklenen bu çalışmalardan almamız gereken ders şu şekilde özetlenebilir: Türkiye rekabet gücü açısından pek de cazip bir konumda değil. Üstelik, ülkemizin refah düzeyini artırmak için geliştirmemiz gereken performansımızda önemli bir değişiklik sağlayamazsak, dünya sıralamalarında daha da geriye düşeceğiz.

Bu sene ihracatımız 50 milyar dolar seviyesine geliyor diye seviniyoruz. Ancak, ne kadar katma değer yarattığımızı sorgulamıyoruz. Katma değer, en verimli yabancı sermaye, çünkü geri ödeme gerekliliği yok. Örneğin, Microsoft'un satışlarından elde ettiği katma değer ABD'de birçok yeni sektörün doğmasına yol açacak yatırımlara dönüşüyor.

Ülkemizde böylesi karlı bir şirket olsaydı, yaratıcılığımızı kullanım yeni bir vergi türü üretir ve "klavye vergileriyle" bu karlılık yatırım yerine verimsizliği finanse etmek için kullanılırdı!!

Ancak, katma değer yaratmanın önündeki tek engel in kamu sektörü olmadığını da kabul etmeliyiz. Herkesin yapabildiğini değil, farklılık yaratacak işlere odaklanmalıyız.

Sadece yeni teknoloji üretmeye değil, aynı zamanda yeni teknolojileri kullanma kültürünü ve teknolojik gelişmeye müsait bir iklimi de geliştirmeye de odaklanmamız gerekiyor.

Teknolojinin belki de en önemli gelişme alanı bilgi işleme kapasitesindeki müthiş gelişmeler. Bugünün teknolojisıyla saniyede 150 milyon işlem hızına kavuşan bilgisayarlar, 2009'da 1 trilyon işleme, 2019'da insan beyninin kapasitesine, ve 2029'da 1000 insanın beyin kapasitesine ulaşacak.

Sadece işlem kapasitesi artmıyor, aynı zamanda bu işlemleri gerçekleştiren mikroçipler de küçülüyor. Mikroçiplerin küçülmesi onların görünmez kılıyor. Kullandığımız her ürünün bir parçası olarak karşımıza çıkmaya başlıyorlar. Örneğin yakında sürücü koltuğunda oturan kişinin nefesindeki alkolü algılayıp, kontak anahtarının çalışmasını engelleyecek arabalar karşımıza çıkacak. Öndeki araba ile arasındaki mesafeye göre devreye girecek fren sistemleri çalışmaya başlayacak. Böylece belki de terörizmden daha fazla hayata mal olan trafik sorununa bir çare bulmuş olacağız.

Teknolojik gelişmeler karşısında kendimize sormamız gerek bir çok sosyolojik soru var: Acaba bizler de birer biyolojik makina mıyız? Kendimizi mekanik robotlarla daha da geliştirebilir miyiz? Robotlar konusunda yapılan araştırmalar ile yapay bacak, hatta yapay göz konusunda önemli gelişmeler kaydedilmiş. Yapay gözü doğrudan beyindeki nöronlara bağlayarak görme fonksiyonu kazandırılabilceğine inanılıyor. Bu teknoloji mükemmelleştiğinde ve ekonomik hale geldiğinde, gözlük yerine yapay göz mü kullanmaya başlayacağız?

Aramızdan daha da ileri gidip, mekanik gözün biyolojik göze göre daha da geniş dalga boyutlarına erişebilme özelliğini kullanmak isteyenler olacak mı? Böylelikle gece görüşü de sağlayan gözler moda haline gelebilir mi? Bu modaya uyanların sağladığı üstünlük diğerlerini nasıl etkiler?

Teknolojik gelişmelerinin hızının insanın bu teknolojilerini bireysel ve sosyal hayatına adapte edebilme hızından fazla olduğu bir dönemde yaşıyoruz. Dolayısıyla, sadece teknoloji geliştirmek için değil, aynı zamanda teknolojiyi kullanmaya ilişkin norm, kural ve hukuk anlayışını da geliştirmeliyiz.

Bir yandan da teknolojik gelişmelerin getirdiği risklere karşı duyarlı olmalı, şimdiden tedbir almamız. Örneğin, 18 ülke siber savaşa hazırlık için milyarlarca dolar harcıyor. Ancak, teröristler, şirketler ve mafya da bu konuda yatırım yapıyor.

Makinalara ve robotlara bağlılığımız arttıkça onların işleyiş bozukluklarına ve/veya kötü niyetle kullanılmalarna, ve hatta durdurulmalarına karşı hassasiyetimiz de artacak.

Bilim ve teknoloji konusunda çalışmalar belli merkezlerde yoğunlaşmayı, paylaşım ile gelişmek açısından tercih ediyorlar. Yaratıcı beyinlere gerekli altyapı desteği ve teşvikleri sunabilirsek, ülkemizin ve insanımızın gelişmesine yardımcı olabiliriz. Genç nüfusumuzun yenilikçilik ve katma değer kavramlarıyla yoğunlaşmasını ve üretken olmasına yardımcı olacak en önemli girdiyi, bilgi ve deneyimi ülkemize cezbedebilmeye sağlayacaktır.

Örneğin, geleceğin teknolojileri olarak kabul edilen 15-20 alanın her birinde dünyadaki en iyi yüz kişiden onunu senede en az altı ay ülkemizde yaşamaya ve çalışmaya teşvik etmeliyiz. Bu konuda başarılı olursak, onların etrafında yaratacakları bilgi çemberi ve yeni girişimler ülkemize bilim, teknoloji ve yüksek katma değerli yeni endüstrilerde çağ atlatacaktır.

KAMU REFORMU

18.05.2002

Devletin rolü sadece ülkemizde değil, bütün dünyada tartışılıyor. Bu tartışma kamu otoritesinin en azından beş sorumluluk alanında etkin görev yapması gereğini ortaya koyuyor:

- (1) Hukukun üstünlüğünün geçerli kılınması,
- (2) Piyasa ekonomisinin her hangi bir oyuncuya çıkar sağlayıcı şekilde bozulmasına neden olacak müdahalelerden kaçınılması ve makro-ekonomik istikrarın korunması,
- (3) Temel altyapı ve eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik programlarına yatırım yapılmasının sağlanması,
- (4) Toplumun çocuklar, yaşlılar, özürülüler gibi zayıf kesimlerinin yaşamsal haklarının korunması,
- (5) Çevre gibi konularda gelecek nesillerin haklarının korunması.

İnsanların bir toplum olarak yaşamlarını bir arada sürdürebilmeleri ve refah düzeylerini geliştirecek fırsatlara sahip olabilmeleri için etkin bir kamu otoritesine gerek var.

Dünyanın çeşitli ülkelerine baktığımızda, her ne kadar küçülmesi gündemdeyse de kamu sektörünün, ekonominin en az %30'unu oluşturmakta olduğunu görüyoruz. Geri kalanının üzerinde de düzenleyici rolü nedeniyle önemli etkisi var. Böylesine belirleyici bir rolü olan bir yapının verimli işleyişi, toplum yaşamı açısından büyük önem taşıyor. Dolayısıyla, **hedef "minimal devlet" değil, "etkin devlet" olmalı**. Gelişmenin insan için ve ancak insanla birlikte mümkün olduğu ilkesinden hareketle, Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) kamu sektöründe de uygulanması, toplumumuzun mutluluğunu, gelişmesini sağlayacak önemli bir araçtır.

Cumhuriyet tarihine baktığımızda ülkemizde kamu sektörünün en önemli uğraşı nüfusu ve ekonomisi hızla büyüyen bir ülkenin ihtiyaçlarına yetişmek olmuş. Daha çok okul, daha çok hastane, daha çok yol, daha çok enerji... Öncelikle hep nicelikler peşinde koşmuşuz. Oysa, "çağdaş uygarlık seviyesine" ulaşma hedefi sadece "niceliği" değil, aynı zamanda "niteliği", yani "kaliteyi" tanımlıyor. Bir başka deyişle çağdaş uygarlık düzeyi, özel sektör açısından birer tüketici ve kamu sektörü açısından birer yurttaş olarak insanların kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerden tatmin olmasına, mutluluğuna bağlıdır.

"Kalite" kavramı aslında insanın her geçen gün daha iyisini istemesini, insan zihninde bir sızramayı ifade ediyor: Örtünmekten giyinmeye, tıkmaktan yemek yemeye, barınmaktan, hoş bir mekanda yaşamaya, dolanmaktan seyahat etmeye geçişi ifade ediyor. Aradığı kaliteyi bulamayanların

toplumsal kurumlara duydukları güven de azalıyor.

Ülkemizdeki vatandaşların yaklaşık %75'i, başka bir deyişle, dörtte üçü mutsuz. AB ortalamasına baktığımızda bu oran %17. Gelir dağılımına baktığımızda 104 ülke arasında 70. sıradayız. Yolsuzluk konusunda ise 99 ülke içinde 54'üncüyüz. Yabancı yatırımcıları cezbetme düzeyimize baktığımızda, durumumuz içler acısı. Rakibimiz olan ve dünyanın en büyük ekonomilerinden biri olma yolunda bizimle yarışan Brezilya ve Kore'nin sağladığı yıllık 40 milyar dolarlık yabancı yatırımı bir yana bırakacak bile, ülkemiz geçen yılki performansıyla Romanya'nın, Cezayir'in ve Malta'nın gerisinde kalıyor.

Ülkemizde kamuya duyulan güven azalıyor. 1990'da %50 düzeyinde olan kamuya güven oranı, bugün %28'lere kadar gerilemiş durumda. Kamuya güvenin azalması yalnızca ülkemize özgü değil. Bütün dünyada aynı eğilim var. En azından çok yakın zamana kadar böyle bir eğilim açıkça gözleniyordu. A.B.D.'de yurttaşların kamuya duydukları güven 1960'larda yüzde 70'ten 1994'te yüzde 20'ye kadar düşmüştü. Avrupa'da kamuya güven, %44'ler düzeyinde.

Niçin? Çünkü zaman zaman temsilci çıkarları ile toplum çıkarları örtüşmeyebiliyor. Bu nedenle de, özellikle teknolojinin ve bilgi çağının da etkisiyle, demokrasi alanında bir kavram değişimi söz konusu: **Temsili demokrasiden, katılımcı demokrasiye geçiş** yaşanıyor. Çünkü insanlar yalnızca oy vererek seçme hakkı değil, kendileri adına alınan tüm kararlarda söz sahibi olmayı, seçme hakkını bu düzeyde de kullanmayı istiyorlar. Böyle bir seçim hakkını özel sektörde, kendilerine sunulan ürün ve hizmetler konusunda olduğu kadar, kamu sektöründe de talep ediyorlar.

Dolayısıyla, yeni bir kavram ortaya çıkıyor: "Yönetişim"; başka bir deyişle karşılıklı etkileşim yoluyla yönetim kavramı.

ABD'de 80'lerin sonrasında Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamakla önemli atımlar gerçekleştirildi. Bir düşünce merkezi tarafından yapılan çalışmaya göre, özel sektörün başarısının gerisinde şu etmenler yer alıyordu:

- Sermayenin demokratikleşmesi. Başka bir deyişle sınırlı ellerde toplanmasının önüne geçilerek bilgiye ve üretkenliğe kaydırılabilmesi,
- Araştırma, teknolojinin gelişimi ve eğitime ayrılan kaynakların artırılması,
- Yetenekleri tüm dünyadan cezbeden bir ortam yaratılması, ve
- Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması.

Kamu sektöründeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalardan ise, şöyle sonuçlar alınmış:

- Çalışanların %75'i için müşteri odaklı performans hedefi konulmuş,
- 640 bin sayfalık yönetmelik gereksiz bulunarak yürürlükten kaldırılmış,
- Özel sektör ve sivil toplum örgütleriyle işbirliğine gidilmiş.
- Bunların sonucunda ülkemizin Gayri Safi Milli Hasıla'na yakın bir miktarda tasarruf elde edilmiş.

Ülkemizde de değişimi geciktirmek sadece maliyeti artıracaktır. Ancak değişimi sağlarken sadece insanlara değil, aynı zamanda sisteme bakmak gerekir. Kamu yönetim sistemimizin önemli zaafı var.

Öncelikle sistemimiz, **sonuç üretmek üzere değil, kontrol etmek üzere** kurulmuş. Oysa Toplam Kalite anlayışına göre, kalitenin kontrol edilmesini gerektiren sistemin kendisi hatalıdır. Çünkü esas olan kaliteyi kontrol etmek değil, kaliteyi üretmektir. Kaliteyi kontrol etmeye çalıştığımız zaman onun maliyetinden kurtulmuş olmuyoruz, kaliteyi ürettiğimiz zaman verimliliği sağlamış oluyoruz.

Bu açıdan baktığımızda, **devlet sistemimizin çalışanlara güvenmediğini**, bu yüzden çalışanları yetkelendirmediklerini görüyoruz. Örneğin, Devlet İhale Kanunu... Bu kanuna göre, ihaleyi en ucuz fiyat teklifinde bulunana vermek şart. Hangimiz özel hayatımızda arzu ettiğimiz malların her zaman en ucuzunu alıyoruz? Tersine bütçemize göre ama bizim için en iyi değer yaratana satın alıyoruz. Niçin kamu sektörü de bu anlayışa uygun davranmasın?

Örneğin, merkezi yönetim... Taşradaki yöneticiye güvenmediğimiz için her şeyi merkezden yönetmeye çalışıyoruz. Bu anlayışla acaba ne kadar başarılı olabiliriz? Örneğin, personel politikaları... Yöneticilerimizin personelini başarı düzeyine göre değerlendireceğine güvenmediğimiz için, herkese aynı ücreti veriyoruz. Dolayısıyla başarıyı ödüllendiremiyoruz. Unutmayalım ki, başarıyı ödüllendirmeyen sistemler, başarısızlığı, iş yapmamayı ödüllendirmiş olurlar.

Başka bir noktayı da unutmadan geçmemek gerek: **Devlet sistemimiz, sonuçları değil, girdileri ölçmektedir.** Enerji bakanlığımızın başarısı, ne kadar çok yatırım yaptığıyla değil, en yaygın elektrik kullanımını, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında en ucuz sağlayabilmesiyle ölçülmelidir. Telekomünikasyon sistemimizin başarısı vatandaşlarımızın ülkemizin her köşesinde ve en düşük maliyetli haberleşme olanaklarını

sunmasıyla ölçülmelidir.

Yine bir başka sorunuz, **yeterince uzun vadeli bakış açısına sahip olmayışımızdır.** Bütçelerimizi yıllık yapmamız nedeniyle, az önce değindiğim, tamamlanması planlandığından çok daha uzun süren projelerle karşı karşıya kalıyoruz. Tahakkuk bazlı bütçe yapmadığımız için popülizm kaynaklı savurganlığa açık bir sistemimiz var.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın gerçekleştirdiği bir çalışmaya göre, 1980 ile 1996 arasındaki projelerin planlanan tamamlanma süreleri, 3.5 ile 5.5 yıldır. Oysa pratikte bu projeler 9-15 yıl arasında değişen sürelerde tamamlanabildi. 2000 yılı için planlanan 5 bin proje için ayrılan kaynaklar göz önüne alındığında, bunların 10 yıldan önce bitirilmesi mümkün değil. Dolayısıyla, sadece **topluma ses getiren yolsuzlukların değil, verimsizliklerin de üzerine gitmeliyiz.** Her ilde bir üniversite, her ilde bir havaalanı yapma çabası, hayali çok güzel. Ama kaynaklarımızı odaklı kullanmadığımız zaman, bunlardan uzun seneler yeterli verim alamadığımızı da unutmamamız gerekir.

Bütçe kalemleri arasında esnekliği sınırladığımız için, yıl sonuna kalan paraları gelecek seneye tasarruf edilen bir kaynak olarak gelecek yıla aktarmaya olanak tanımadığımız için yine savurganlığa neden oluyoruz. Başarılı yöneticilerin tasarruflarını gelecek yıla aktarmalarını önlemenin nasıl bir anlamı olabilir?

Sürekli gelişmenin gerçekleşebilmesi, yolsuzluğun önlenmesi için, hesap verebilirlik, görünürlük, saydamlık, tutarlılık ve etkinlik vazgeçilmez kavramlardır. Her türlü kamu faaliyetlerin dış denetime açılmasının ne gibi bir sakıncası olabilir ki? Devlet sırrı, bankacılık sırrı gerekçesiyle kamu kaynaklarının kullanımı konusundaki bilgilerin vatandaşla paylaşılmasının ne gibi bir sakıncası olabilir? Vatandaşa, kendisine sunduğumuz hizmetlerle ilgili hesap vermektен kaçınmamızın ne gibi bir yararı olabilir?

TKY çalışmalarında kullandığımız Mükemmellik Modeli, her kurumda uygulanabiliyor. Birkaç sene önce başlattığımız Ulusal Kalite Hareketi bu modeli kullanan yüzlerce kurum yarattı. Bu harekete katılarak TKY çalışmalarına başlayan önemli kamu kurumları da var. Bu model bütünsel bir anlamda kurumun yönetim kalitesi açısından yolculuğun neresinde olduğuna ilişkin tarafsız, ve objektif bir değerlendirme olanağı sunuyor. Model, kurumlara kendi gelişimini en başarılılar ile **kıyaslamak**, ne kadar yol aldığını **ölçmek**, ve başarı faktörlerini **paylaşmak** fırsatı yaratıyor. TKY anlayışına göre gelişmenin temeli öğrenmeye, öğrenme ise ölçme, kıyaslama ve paylaşma ilkelerine dayanıyor.

Özetle, TKY

- Özel sektörde müşteri, kamu sektöründe yurttaş memnuniyetine odaklanmayı,
- Verimliliğin yükseltilmesinde mutlu çalışanların önemli rolü olduğunu anlamayı,
- Ölçülebilir performans kriterlerini esas almayı,
- Katılımcı, şeffaf ve paylaşımcı bir yönetim sağlamayı,
- Sürekli gelişmeyi şiar edinmeyi öngören bir yönetim anlayışınıdır.

Devlet reformunda bu anlayışı benimseyen ülkelerde önemli başarılar elde edilmektedir. Ülkemizde de bu konuda tek, tek örnek kuruluşlar oluşmaya başlamıştır. Ancak, sıra TKY'nin BİR DEVLET POLİTİKASI OLARAK BENİMSENMESİ aşamasına gelmiştir. Kamu yönetimi reformu şu ilkeler bazında gerçekleştirilmelidir:

- (1) Yönetim kendi içinde ve topluma karşı saydam olmalı,
- (2) Kendisine emanet edilen yetki ve kaynakları nasıl kullandığının hesabını verebilmeli,
- (3) Politikalarını kamu yararını gözetecek şekilde oluşturulmalı
- (4) Kamu kaynakları mali disiplini bozmayacak şekilde ve verimli kullanılmalı,ve
- (5) Atamalarda ve terfilerde siyasi sadakat yerine, liyakat esas kıstas haline getirilmelidir.

Dolayısıyla, verimliliği ve şeffaflığı artıran **Toplam Kalite Yönetimi** felsefesi ve **e-devlet** uygulamaları kamu yönetimi reformunun ana araçları olmalıdır.