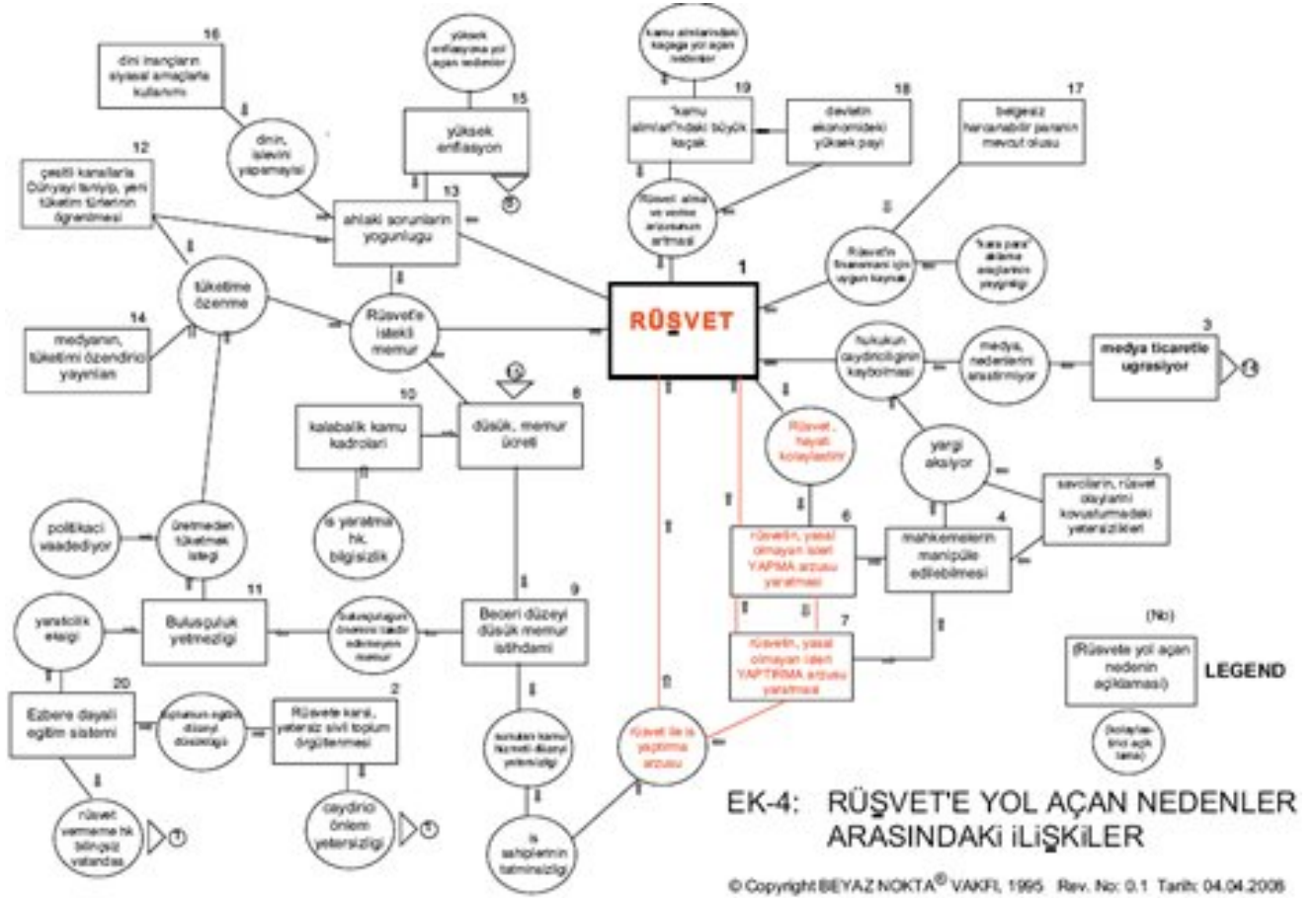


# Rüşvet Analizi Raporu

## “RÜŞVET” NEDENLER, NEDENLER ARASI İLİŞKİLER, NEDENLERİN AĞIRLIKLARI MÜCADELE YOLLARI



EK-4: RÜŞVETE YOL AÇAN NEDENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

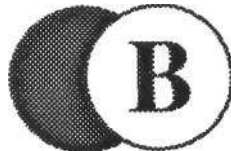
© Copyright BEYAZ NOKTA® VAKFI, 1995 Rev. No: 0.1 Tarih: 04.04.2006

[Rüşvet Analizi Kitapçığına ulaşmak için tıklayınız.](#)

# RÜŞVET



**NEDENLER,  
NEDENLER ARASI İLİŞKİLER,  
NEDENLERİN AĞIRLIKLARI VE  
MÜCADELE YOLLARI**  
BÖLÜM I- Nedenler, İlişkiler ve Ağırlıkları



**BEYAZ NOKTA® VAKFI**

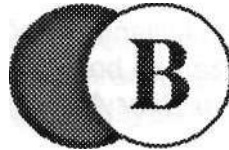
# "RÜŞVET"

**NEDENLER,  
NEDENLER ARASI İLİŞKİLER,  
NEDENLERİN AĞIRLIKLARI**

**MÜCADELE YOLLARI**

**BÖLÜM I - Nedenler, İlişkiler ve Ağırlıkları**

(Rev.No:1.0 Tar:01.09.95)



**BEYAZ NOKTA® VAKFI**

Adres: BEYAZ NOKTA® Vakfı, Şair Nedim Sokak 2/9,06690 Çankaya-ANKARA  
Tel:(0312) 441 4870 Fax: 441 4359 - 441 5399, e-mail: [bnokta-o@servis2.net.tr](mailto:bnokta-o@servis2.net.tr)

## İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
1. "Rüşvet" Nedir?.....	1
2. Rüşvet'in incelenmesinde kullanılan yöntem.....	1
(a) <i>Görünen Sorun - Kaynak Sorun</i> kavramları.....	1
(b) Rüşvet'e yol açan nedenler.....	2
(c) Nedenler arası ilişkileri inceleme aracı: EZ-IMPACT™.....	5
(d) Nedenler için kullanılan doğrudan veya dolaylı ölçütler..	6
(e) Simülasyon süresi.....	6
3. Rüşvet'e yol açan nedenlerin etki dereceleri.....	6
4. Sonuçlar üzerinde bazı yorumlar.....	7
5. Rüşvetle Mücadele.....	8

### ekler

- EK-1: Rüşvet hakkında açıklamalar
- EK-2: *Sorun Kimyası* üzerine 2 makale
- EK-3: *Kaynak Sorunlar ve Görünen Sorunlar* üzerine 2 makale
- EK-4: Rüşvet'e yol açabilecek nedenler arasındaki ilişkiler şeması
- EK-5: Makale - BR SORUN ÇÖZÜMLEME ARACI: EZ-IMPACT™
- EK-6: Rüşvete yol açan nedenlerin tanımlanabilmesi için subjektif değerlendirmeler
- EK-7: "Nedenler" için kullanılan doğrudan veya dolaylı ölçütler
- EK-8: "Nedenlerin zaman boyunca değişim türleri
- EK-9: "*Kısır Döngüler Birer Avantaja Çevrilebilir mi?*", makale

## ÖNSÖZ

**BEYAZ NOKTA®** örgütüne dahil Vakıf, Dernekler ve Duyarlık Grupları'nın\*, "toplumun **sorun çözme** kabiliyetini artırmak" şeklinde özetlenebilecek bir hedefi bulunmaktadır.

Bu hedefe ise, birbirini tamamlayan iki amaç yoluyla erişilmesi öngörülmektedir:

- (1) Genellikle "neden" ile değil "sonuç" ile ilgilenen düşünce biçimimizin, nedenselliğe daha çok yer vermesinin sağlanması,
- (2) Toplum yaşamının çeşitli kesitlerindeki ahlaki sorunların azaltılıp, erdem egemenliğinin sağlanması.

Toplumumuzu derinden rahatsız eden, onun "sistem"e güvenini sarsarak demokrasi dışı arayışlara iten sorunlardan birisi olan rüşvet, işte bu ikinci amaç ile ilgili bir sorundur.

Kuruluşundan bu yana bir yıl geçmiş bulunan **BEYAZ NOKTA® VAKFI**'nin bu inceleme raporu, önemli bir konuda kamuoyuna açıklanmakta bulunan ilk dokümandır. Bu inceleme iki bölümden ibarettir:

BÖLÜM I - Nedenler, ilişkiler ve ağırlıklar  
BÖLÜM II - Mücadele Yolları

Bu rapor, rüşvete yol açan nedenleri, bu nedenler arası ilişkilerin incelenmesini ve bu inceleme sonunda belirlenen "neden ağırlıkları"nın saptamaya ayrılmış olan (BÖLÜM I) dir.

Gözlemler, toplumumuzda yalnız rüşvetin değil, herhangi bir toplum sorununun nedenlerine önem verilmediğini, kamuoyu, medya ve hatta yönetimlerin daha çok "çözümler" ile ilgilendiğini göstermektedir.

Gerçek ise daha farklıdır. Bir soruna yol açan tüm nedenler saptanıp, bunlar arasındaki tüm ilişkiler belirlenmedikçe ve de bu şekilde ortaya çıkan ilişkiler ağı uygun bir yöntem aracılığıyla analiz edilmedikçe, geliştirilecek çözümler ancak sezgisel yargılara dayanacaktır.

(\*) **BEYAZ NOKTA®** hakkında ayrıntılı bilgi, kapak sayfasındaki adresten veya telefon ya da faks yoluyla edinilebilir.

Sezgisel yargılar, sorun çözümünde kullanımı gereken bir "düşünme biçimi" ise de, çözümlerin yalnızca sezgilere dayandırılıp nedenselliğin ihmal edilmesi, bulunacak çözümlerin büyük bir olasılıkla işe yaramamasına yol açacaktır.

Bu rapor bu açıdan önemli bir işlevi yerine getirmekte, rüşvete karşı çözümler geliştirilmeden önce sağlam bir "*çözüm tabanı*" oluşturmaktadır.

Rapordan beklenen bir diğer önemli işlev, konu çevresinde süregelen tartışmaları hissi düzlemde akılcılık düzlemine aktarmaktır. Eğer bu işlev yerine gelebilirse, yalnız rüşvet değil tüm sorunlar konusunda bir "**genel bakış değişikliği**" beklenebilir.

Herhangi bir soruna, ortaya atılan bir-iki çözüm önerisi doğrultusunda yaklaşık boşuna çabalamak yerine, o soruna yol açan nedenlere, o nedenler arasındaki ilişkilere ve nihayet o nedenlerin ağırlıklandırılmasına dayalı bir "**bilimsel yaklaşım**" beklentilerimizin geleneğinin başlayabilmesi, en iyimser ucudur.

Bu raporda ağırlıkları sıraya konulmuş nedenler, rüşvet gibi genel bir sorun türüne yol açan tüm nedenleri içermemiş olabilir. Bununla beraber, önemli olanın buradaki yaklaşım yönteminin benimsenmesi olduğu, ihmal edilmiş başka nedenleri varsa onların modele kolayca eklenebileceği (ya da çıkarılabileceği) değerlendirilmektedir.

Raporda, rüşvete yol açan nedenlerin çoğunun, kamu ile doğrudan ya da dolaylı olarak şematize edilmiş olması, bu olgunun yalnızca kamu kesimine özgü olduğu, bunun dışındaki kesimlerde rüşvet olgusuna rastlanmadığı gibi bir izlenim uyandırabilir. Rüşvetin tanımı, bu önyargının doğru olmadığını, elinde bir yetki bulunanın bunu kendisine bir çıkar sağlayacak biçimde kullanması olgusuna sivil ya da askeri kamu kesiminde olduğu kadar özel şirketler, gönüllü kuruluşlar, üniversiteler, meslek kuruluşları, siyasi partiler, sendikalar gibi kesimlerde de rastlanabileceğini söylemektedir.

Rüşvet söz konusu olduğunda hatıra öncelikle kamu kesiminin gelme nedeni, söz konusu diğer kesimlerin kamuoyu dikkatinden daha uzak oluşunun yanısıra bir başka noktadır. Kamu dışındaki kesimlerdeki rüşvet olaylarının bedellerini gerçekte rüşveti verenler değil, aynen kamu kesimindeki rüşvetlerde olduğu gibi yine kamunun kendisi ödemektedir.

Bir özel ticari kuruluşun satın alma görevlisinin, elindeki satın alma yetkisini kullanarak bir satıcıdan rüşvet alması halinde bu rüşvetin en görünür bedelini

satıcı, daha az görünür bedelini rüşvet alanın çalıştığı ticari kuruluş, ama gerçekte ise ticari kuruluşun malı sattığı kamu kuruluşu, dolayısıyla da kamu ödemektedir, işte kamu kesimi dışındaki rüşvet olaylarının dikkat çekmeyişinin nedeni budur.

Denilebilir ki, kamu kesimindeki rüşvetler genel rüşvet olgusunun çok küçük bir parçasıdır. *"Eldeki bir yetkinin, ona sahip olana çıkar sağlayacak biçimde kullanımı"* o denli geniş alanlara yayılmaktadır ki, insanlarımızın her gün karşılaştığı ve dürüst bir eylemişçesine taraf olabildiği işlerin bir çoğunda rüşvet olgusu gerçekleşmektedir.

Bu toplumsal hastalıkla etkin biçimde mücadele, onun ne olduğunu tüm önyargılardan arınmış olarak bilmekle mümkündür. Bu raporla sağlanmak istenilen, işte bu arınmışlıktır.

BEYAZ NOKTA® VAKFI  
Ankara - Ağustos 1995

## 1. "Rüşvet" Nedir?

En genel tanımıyla, "bir yetkinin, ona sahip olana bir çıkar sağlayacak biçimde kullanımı" demek olan rüşvet kavramına ait bazı açıklamalar EK-1'de verilmektedir.

Bu raporda, rüşvet olgusuna bilimsel bir şüphecilikle yaklaşmış, nedeni olduğu üzerinde "kanaat" düzeyindeki kanıtlardan başka bir kanıt bulunmayan sebepleri de içine alan, ama onlarla sınırlı olmayan bir dizi neden üzerinde çalışılmıştır.

Bu çalışma sonunda rüşvet konusunda edinilen bazı temel bulgular şunlar olmuştur:

- (a) Rüşvet olgusu, ekonomik, sistemik, kültürel ve ahlaki boyutlu nedenlerin bir bileşimidir.
- (b) Yer, zaman ve duruma göre bu boyutlardan birisi öne çıkabilmektedir.
- (c) Rüşvete yol açan çeşitli nedenler hakkındaki geleneksel önemlilik yargılarımız doğru olmayıp, az önemli olarak değerlendirilemeyen nedenler, çeşitli "geri-besleme"ler (*feed-back*) yoluyla büyük önem kazanabilmektedir.
- (d) İnsanların rüşvete karşı duydukları tepki yalnızca bu olgunun ahlak dışı olmasından değil, kendilerinin böyle bir imkandan (!) yararlanamamasından da kaynaklanabilmektedir.
- (e) Rüşvet çeşitli "biçimlere dönüşebilmekte, bazı biçimleri insanların gündelik hayatlarında sık yer almasına karşın "olağan" kabul edilebilmektedir.

## 2. Rüşvetin incelenmesinde kullanılan yöntem

- (a) *Görünen Sorun - Kaynak Sorun* kavramları

Rüşvet gibi çok boyutlu sorunların hepsinin ortak karakteri, akla gelebilecek tüm sorunlardan doğrudan ya da dolaylı, az ya da çok etkilenmeleri, ayrıca da onları aynı biçimde etkilemeleridir. Bir diğer deyimle, tüm sorunlar birbirleriyle etkileşim halindedirler.

Bu ilginç etkileşim olayının anlaşılabilmesi için, adına **SORUN KİMYASI** denilebilecek bir yaklaşımın kavranması gerekmektedir.



Bu yaklaşım aynen, maddeler kimyası'nı oluşturan "*kimyasal elementler*"e benzer biçimde "*sorun elementleri*"hin tanımlanabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım konusunda yazılmış bazı makaleler EK-2 olarak verilmiştir.

*Sorun elementleri*, birbiri arasında sürekli birleşme ve ayrışmalar yoluyla yeni *sorun bileşikleri* yaratma eğilimindedirler. Bu şekildeki bir süreçte yer alan sorun elementlerine KAYNAK SORUNLAR, 'elementlerin birleşip ayrışmalarıyla oluşan sorunlara ise GÖRÜNEN SORUNLAR denilmektedir.

Sorun çözme kültürümüzde, dolayısıyla da dilimizde bulunmayan bu iki kavramın yabancı dillerde yer alması ilginçtir\*.

*Görünen Sorun ve Kaynak Sorun* kavramlarına ilişkin açıklamalar EK-3'de verilmiştir.

#### (b) Rüşvet'e yol açan nedenler

Rüşvete yol açtığı düşünülen çok sayıda neden arasından, genelde dile getirilen başlıca 19 tanesi\*\* şöylece belirlenmiştir:

(öncelik sırası daha sonra analiz yoluyla belirlenmek ve 1 numara, rüşvet sorununun kendisini göstermek üzere)

#### No Rüşvete Yol Açan Nedenler

##### (2) Rüşvete karşı örgütlenme yetersizliği

Toplumumuz, sorunlarını örgütlenerek değil, onların başkalarının çözümünü bekleyerek, bu şekilde çözülmez ise onlara katlanıp beraber yaşamaya çalışarak yaşayagelmiştir\*\*\*.

##### (3) Medya'nın ticaretle uğraşması

Toplumun doğru bilgilendirilmesi amacından başkaca bir amaçla birleşmemesi gereken medya işletmeciliği, ticari işlerle bütünleşmiş ve doğal olarak ticari çıkarlarının savunulması görevi öne geçmiştir.

(\*) İngilizce'de SOURCE (veya ROOT) CAUSE ve PHANTOM CAUSE, sırasıyla KAYNAK NEDEN ve GÖRÜNEN (HAYALET) NEDEN deyimlerini anlatmak için kullanılmaktadır.

(\*\*) 19 adet nedenle sınırlı çalışılmasının sebebi, kullanılan bilgisayar destekli yazılımın kısıtlamalarından dolayıdır. Ayrıca, bu sayıdaki neden de yeterlidir.

(\*\*\*) Toplumumuzun örgütlenme yetersizliğinin nedenlerini irdeleyen bir analiz BEYAZ NOKTA® VAKFI tarafından yapılmış olup. Vakıf adresinden istenilebilir.

(4) Mahkemelerin manipüle edilebilmeleri

Cezanın -sınırlı da olsa- caydırıcılığı, rüşvet eğilimlerinin frenlenmesine etkili olabilecek iken, çeşitli yollarla mahkemelere etki yapılabilmesi, bu caydırıcılığı büyük ölçüde ortadan kaldırmaktadır.

(5) Savcıların, rüşvet olaylarını kovuşturmadaki yetersizlikleri

(kendini açıklar niteliktedir)

(6) Rüşvet'in, yasal olmayan işleri yapma arzusu yaratması

Yalnız rüşvet değil genellikle tüm sorunlar, ürettikleri sonuçları girdi olarak kabul ederler. Rüşvet durumunda da böyle olmakta, rüşvetin yol açtığı sonuçlardan birisi olan "*rüşvet alma arzusu yaratma*", bizzat rüşvetin nedenlerinden birisi haline gelmektedir.

(7) Rüşvet'in, yasal olmayan işleri yaptırma arzusu yaratması

(aynen 6 nolu neden dolayısıyla)

(8) Düşük memur ücretleri

(kendini açıklar niteliktedir)

(9) Beceri düzeyi düşük memur istihdamı

Düşük ücretlerin kaçınılmaz bir sonucu olarak -istisnaları bulunmakla birlikte-, istihdam edilen memurların beceri düzeyleri düşük olmaktadır. Beceri düzeyi yüksek memurlar ise -yine genellenmemek kaydıyla-, daha yüksek ücretli işlere -ki genellikle özel sektördedir- kaçmakta veya dışarıda da çalışarak birim emek fiyatını yükseltmekte ya da daha başka yollarla ücretini yükseltmektedirler.

(10) Kalabalık kamu kadroları

Kamu görevlilerinin mutlak sayılarının kalabalıklığı değil, üretilen kamu hizmetlerine oranla "*nisbi bir kalabalık*" söz konusudur, işsizlikle mücadelenin başlıca aracı olarak, mevcut kamu kadrolarını şişirmeyi düşünebilmiş olan politikacı-bürokrat-akademisyen üçlüsü (yönetim seçkini denilebilir), bir çeşit işsizlik sigortası olarak kamu kadrolarını kalabalık hale getirmiştir. Düşük memur ücretlerinin başlıca nedeni, işte bu kalabalık kadrolardır.

(11) Buluşçuluk yetmezliği

Rüşvetle ilgisi ilk anda görüşmeyebilecek bir faktördür. EK-4'deki ilişkiler şeması incelendiğinde, *rüşvet - buluşçuluk yetmezliği* ilişkisi daha iyi görülebilecektir.

Burada "buluşçuluk" deyiimiyle *icat ve yenilik yapma* yetenek ve becerileri kastedilmektedir\*.

(12) Çeşitli kanallarla Dünya'yı tanıyıp yeni tüketim türlerini öğrenmek (ama bunları fatmin edebilecek üretkenlikte olmak)

Bu olumlu gelişmenin nasıl olup da bir olumsuzluğa yol açtığı ilginçtir. Ancak aslında, olumsuzluğa yol açan tek başına Dünya'yı tanımak ve tüketim arzuları duymak değildir. Tüketim arzularının kamçılanması, tam aksine gelişmenin bir dürtüsü olabilir. İşte, tüketim dürtüsünü olumluya değil olumsuzza dönüştüren neden, EK-4'de bir "*açıklama kutusu*" olarak gösterilen "*üretmeden tüketmek isteği*"dir.

(13) Ahlaki sorunların yoğunluğu

(kendini açıklar niteliktedir)

(14) Medyadaki tüketimi özendirici yayınlar

(12 no'lu nedenle aynı gerekçe dolayısıyla olumsuzluk yaratmaktadır)

(15) Yüksek enflasyon

(kendini açıklar niteliktedir)

(16) Dini inançların siyasal amaçlarla kullanımı

EK-4'deki "*nedenler arası ilişki şeması*" nda, bu nedenin, rüşvete nasıl yardımcı olduğu görülmektedir. "Ahlak" gibi, dinin başlıca hedefi olması gereken bir alan, dinin başka hedeflere yönelmesi nedeniyle bu öğeden mahrum kalmaktadır.

(17) Belgesiz harcanabilir paranın varlığı

Rüşvet mekanizmasının ihtiyacı, belgelenmesine gerek bulunmayan paradır. Bu paranın kaynağını ise belgesiz harcanabilir yani *kara para* oluşturmaktadır.

(\*) "Buluşçuluk" sözcüğü, *invention (icat)-innovation* (yenilik yapma) kavramları karşılığında ve her ikisini birden ifade etmek üzere kullanılmaktadır.

Bankacılık başta olmak üzere bir çok sektörü kontrolü altında tutan devlet, elindeki büyük kaynaklara, 9 ve 10 no'lu nedenler altında değinilen memurları eliyle tasarruf etmektedir. Devletin, ekonomik hayattaki önemli payı, kamu görevlilerinde ve diğer vatandaşlarda, bu büyük pastadan pay alma arzusu yaratmaktadır.

(19) Kamu alımlarındaki büyük kaçak

Kamu alımları gibi büyük bir kaynak, 18 no'lu neden ile aynı sebepten dolayı rüşvet olgusunu beslemektedir.

(20) Ezber'e dayalı eğitim sistemi\*

Kişilere, ihtiyaçları olan becerileri kazandıran, onların yaratıcılıklarını öldürmeyip geliştiren ve nihayet, tüketim arzularını tatmin edebilecek üretkenliği onlara kazandırabilecek bir eğitim yerine, sadece kendisine belletilen kalıplar içinde yaşayabilen, başkalarına muhtaç ve tüketim arzuları kamçılandığında bunları tatmin yolu olarak ancak rüşveti bulabilen bir insan tipine yol açan eğitim sistemi, rüşvetin nedenlerinden birisidir.

Bu nedenler, bunlardan türeyen nedenler ve bunlar arasındaki ilişkiler EK-4'te gösterilmiştir.

Bu nedenlerin, rüşvet olgusuna ne ölçüde katkıda buldukları ise bu sıralamadan belli değildir. Gerçek sıralamanın belirlenebilmesi için, nedenler arası ilişkileri gösteren EK-4'deki şema, EZ-IMPACT adlı bir bilgisayar yazılımı ile analiz edilmiştir.

(c) Nedenler arası ilişkileri inceleme aracı: EZ-IMPACT™

Birbiriyle etkileşim içinde bulunan ve davranış profili ancak sübjektif yargılama yoluyla takdir edilebilen öğelerden oluşan bir sistemin davranışlarının belirlenmesi ve sonra da istenilen bir davranışı verebilecek politikaların saptanması "Çapraz Etkileşim Analizi" (*Cross Impact Analysis*) adı verilen bir yöntemle yapılmaktadır.

Bu rapora konu olan "*rüşvet'e yol açan nedenlerin anali-*

(\*) BEYAZ NOKTA® VAKFI tarafından başlatılan "Ezber'e Hayır" kampanyası hakkında Vakıf adresinden bilgi edinilebilir.

zi", EZ-IMPACT™ adlı bir bilgisayar yazılımı yardımıyla yapılmıştır. Bu yazılım hakkında bazı açıklamalar, EK-5'de verilmiştir.

Rüşvete yol açan nedenlerin sübjektif olarak tanımlanabilmesi için "takdire" yapılan değerlendirmeler ise EK-6'da görülmektedir.

(d) **"Nedenler"** için kullanılan doğrudan veya dolaylı ölçütler

Rüşvete yol açan nedenlerin çoğunluğunun doğrudan ölçülendirilmesi çok güçtür. Örneğin, "*kamu alımlarındaki kaçak*", yani kamu alımları yoluyla doğan rüşvet miktarını doğrudan ölçülendirebilecek bir bilgi mevcut değildir. Bu nedenle bazı dolaylı ölçütler kullanmak zorunluğu vardır. Bu ölçütler EK-7'de verilmiştir.

Rüşvete yol açan neden yerine, onunla ilişkisi bilinen bir başka değişkenin kullanılmasının, kullanılan analiz yöntemi açısından bir sakıncası yoktur. Çünkü analiz, "nedenler ile değil onlardaki "değişmeler" ile ilgilenmekte, bir nedendeki birim değişikliğin diğerlerinde ne ölçüde değişimler yarattığını ölçmektedir. Yeter ki gerçek neden ile onun yerine kullanılan ölçüt birbiriyle orantılı (doğru ya da ters) olsun.

(e) Simülasyon süresi

"Nedenlerin zaman içindeki değişim, yön ve biçimlerine ait bazı kalıplar mevcut olup bunlar EK-8'de verilmiştir. Bu değişim türleri altında değişebilen "nedenler" in 5 yıllık bir süre sonunda ne duruma gelecekleri incelenmiş bulunmaktadır.

3. Rüşvet'e yol açan nedenlerin etki dereceleri

EZ-IMPACT™ kullanılarak yapılan çözümlemede, çeşitli nedenlerin etkileri şu şekilde belirlenmiştir:

No	Yol açan neden	etkisi*
10.	Kalabalık kamu kadroları.....	%10
20.	Ezbere dayalı eğitim sistemi.....	%10
15.	Yüksek enflasyon.....	%6
5.	Savcıların rüşvet olaylarını kovuşturmadaki yetersizlikleri.....	%5
3.	Medyanın ticaretle uğraşması.....	%5
19.	Kamu alımlarındaki büyük kaçak.....	%4
17.	"Belgesiz harcanabilir para"nın varlığı.....	%4
16.	Dini inançların siyasal amaçlarla kullanımı.....	%4
12.	Çeşitli kanallarla Dünyayı tanıyıp yeni tüketim türlerini öğrenmek (ama bunları tatmin edebilecek üretkenlikte olmamak).....	%3
7.	Rüşvetin, yasal olmayan işleri yaptırma arzusu yaratması.....	%3
6.	Rüşvetin, yasal olmayan işleri yapma arzusu yaratması.....	%3
4.	Mahkemelerin manipüle edilebilmeleri.....	%2 (Devamı arkada)

(\*) Buradaki "etki" lerin toplamı %100 olmayacaktır. Bunun nedeni, rüşvete yol açtığı varsayılan nedenlerin zaman içindeki değişimleri için, analizi yapanlarca öngörülen sınırlardır. Bu sınırlar, nedenlerin tamamen ortadan kaldırılamayacağını, zaman içinde ancak bazı minimum ya da maksimumlara erişebileceğini dikte etmektedir.

13.....Ahlaki sorunların yoğunluğu.....	%2
18.....Devletin ekonomideki yüksek payı.....	%2
11.....Buluşçuluk yetmezliği.....	%2

#### 4. Sonuçlar üzerinde bazı yorumlar

"Rüşvet Nedir?" başlıklı bölümde (sayfa 1), rüşvet konusundaki bazı temel bulgular verilmiştir.

Rüşvete yol açan "nedenler" üzerinde yapılan ve bir önceki maddede belirtilen çözümler ise bazı ilave bulguları ortaya koymaktadır. Şöyle ki;

- (a) Rüşvet olgusu üzerinde en etkin olan iki faktör "kalabalık kamu kadroları(10)" ve "ezbere dayalı eğitim sistemi(20)"dir. Bunlardan birincisi düşük nitelik-»yetersiz hizmet-»düşük ücret kanallarıyla rüşvet olgusunu beslemekte; ikincisi ise üretimsizliğin başlıca yakıtını oluşturmaktadır. Bu iki faktör, diğerlerinden yaklaşık 2 ila 5 kat daha etkin görünmektedir. Bu bulgu, "Rüşvetle Mücadele Programı" açısından önemle değerlendirilmelidir.
- (b) Rüşvete yol açan diğer nedenlerin mekanizmayı nasıl etkiledikleri EK-4'ün de yardımıyla kolayca anlaşılabilir. Bunlar içinde sürpriz sayılabilecek olanı yoktur. Ancak, (12) numara ile tanımlanan "çeşitli kanallarla Dünya'yı tanıyıp yeni tüketim türlerini öğrenmek" böyle değildir.

Gelişmenin olmazsa olmaz koşulu durumunda olan "Dünya'ya açılmak ve bu yolla tüketimini, dolayısıyla refahını artırmak" kavramı, onun ön koşulu durumundaki "bu tüketimi karşılayabilecek üretkenlikte olma"nın yerine gelme-yişi nedeniyle, bir avantaja değil yıkıcı bir soruna dönüşmektedir.

- (c) Rüşvet olgusu üzerinde eşit derecede etkisi bulunan "rüşvetin, yasal olmayan işleri yapma ve yaptırma arzusu yaratması (6 ve 7)" nedenleri, sorunun çözümü açısından önemli bir iyimserlik kaynağıdır.

Herhangi bir nedenle rüşvet olgusunda sağlanabilecek bir azalma, bu iki nedende aynı anda bir azalmaya yol açacak, bu ise rüşvet olgusunda yeni bir azalmaya yol açacaktır. Bu bir "negatif geri besleme" olayıdır ve rüşveti giderek azaltabilecek bir mekanizma olarak kullanılabilir.

## 5. Rüşvetle Mücadele

Rüşvet toplumumuzda geçmişten bu yana var olan, ancak giderek artıp toplumu rahatsız edecek düzeylere varmış bulunan bir toplum hastalığıdır.

Tüketim arzuları kamçılanmış bulunan toplumumuzun, bu arzularını tatmin edebilecek üretkenliğe sahip olamayışından dolayı açık bulunan yollara sapması ve o yollara sapışı engelleyebilecek ahlaki engellerin de başka amaçlarla kullanılarak aşınmış olması, bu hastalığın kısa bir tanımıdır.

Bu hastalığın, alınabilecek önlemlerle azaltılması, hatta rüşvete girdi olan bazı dürtülerden yararlanarak bazı avantajlar elde edilmesi mümkün görünmektedir. Buna ilişkin kimi düşünceler EK-9'da verilmektedir.

Bu raporda dile getirilen rüşvet nedenlerini, ağırlıklarına göre ele alıp "ağırılar için ayrıntılı, diğerleri için ise daha az araçtan oluşan ve böylece kontrol altında tutulabilir bir mücadele stratejisi geliştirmek ve bunu, yeterli yetkiye sahip bir otorite eliyle yönetmek", uygulanabilecek en rasyonel çözüm olarak görünmektedir.

Bu işe, ikinci bölüm olarak yayımlanması planlanan raporun konusu olacaktır.

## YOLSUZLUK VE RÜŞVET HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Yolsuzluk genelde, bir çıkar karşılığı kamu yetkilerinin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanabilir. Niteliği ve niceliği bakımından farklılıklar olmakla birlikte, yolsuzluğun günümüzde hemen hemen tüm ülkelerde görüldüğü ileri sürülebilir.

"Yolsuzluk" terimi, maddesel kazanç için (örneğin rüşvet) ya da parasal olmayan özel amaçlara yönelik olarak (örneğin kayırma) kamusal yetkinin yasadışı kullanımını içeren davranış ve eylemleri kapsamaktadır. İngilizcede « corruption » sözcüğü yaklaşık olarak bu anlamdadır. (Corruption : bozulma, çürüme, doğru yoldan sapma). Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğünde *yolsuzluk*, *kötüye kullanma*, *suistimal*, *kuraldışı* sözcükleri ile tanımlanmaktadır.

Siyaset bilimcileri ile kamu yönetimi bilimcileri tarafından yolsuzluk kavramı için yapılan tanımlara bazı örnekler aşağıda verilmiştir. Yolsuzluk:

- "Para ya da mal karşılığında kamu görevlisinin ayrıcalıklı kamu işlemi yapmasıdır"
- "Kamu görevlisinin parasal ya da diğer ödüller karşılığında bu menfaati sağlayan yararına işlem yapmasıdır"
- "Kamu görevlilerinin yapılmaması gereken işlemleri yapmaları ya da yapmaları gereken işlemleri çabuklaştırmaları karşılığı çıkar sağlamalarıdır"
- "Parasal olan ya da olmayan kişisel kazançlar için yetkinin kötüye kullanılmasıdır"
- "Kişisel ya da siyasal kazanç amacıyla devlet yetkisinin yasadışı kullanımıdır"
- "Kamu hizmeti gören kişinin özel amaçları ya da maddesel çıkarları için normal görev davranışından sapmasıdır"
- "Kişisel amaçlar için kamu görevlilerinin kurallara aykırı biçimde davranışlarıdır".

Yolsuzluğun temel nitelikleri:

### a. Yetki Ögesi:

Yolsuzluk iki taraf arasında bir «değiş-tokuş» içerir. Taraflardan birinin «yetkili» olması zorunludur. «Yetkili» den kasıt genellikle «devlet otoritesinin temsilcisi» yani kamu görevlisidir. Ancak bazı düşünürler yetki açısından özel-kamu ayrımı yapmamaktadır. Örneğin, Brazz'a göre kendisine güvenilerek yetki ve güç verilen kişi, bu veriliş nedenleri dışında bir amaç için kullanırsa, güven kötüye kullanılmış, yetki « keyfi » biçime dönüşmüş ve yolsuzluk için kapı açılmıştır. Yetkinin kişisel çıkar elde etmek için bir devlet dairesi ya da özel bir kuruluşta kullanılmış olması farklı durumlar değildir, ikisi de yolsuzluktur.

Oysa rüşvet suçunun ortaya çıkması için, rüşveti alanının kamu görevi yapan bir kişi olması gerekmektedir (Türk Ceza Hukuku). Rüşvet alanın özel iş yerinde çalışan biri olması halinde bu eylem «inancı kötüye kullanma», «emniyeti suistimal» veya « dolandırıcılık » gibi başka suç türlerine sokulmaktadır.

### b. Çıkar Ögesi:

Yolsuzluk iki taraf arasında bir "değiş-tokuş"u içerir. Bir taraf yasal düzenlemelerde öngörülmemen bir "etki aracı" kullanarak diğer tarafın yani kamu görevlisinin konumundan kaynaklanan yetkisini isteği doğrultusunda saptırmaya çalışmaktadır. Bu etki ya da güç ile kamusal yetki takas edilmektedir. Bu etkinin aracı genellikle para, mal, hediye gibi maddesel niteliklerdir. Ekonomik nitelikteki yani maddesel değeri olan bu güç ile kamu görevlisinin kararı etkilenmek istenmektedir. Bu kazanç karşılığı kamu görevlisi de çıkarını sağlayan isteği doğrultusunda işlem yapmaktadır. Diğer bir deyişle, kamu görevlisi yetkisini çıkarı için kullanmaktadır.

Kamu görevlisini etkilemek üzere para ya da mal gibi ekonomik bir güç yerine, aile-akraba-arkadaşlık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçları da kullanılabilir. Bu durumda, kamu görevlisi maddesel çıkardan çok tinsel-duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlülükleri nedeni ile bazı kişilere kamu işlerinde ayrıcalık sağlamakta yani onları kayırmaktadır.

Toplumsal ya da siyasal alanda sözü geçerli olan kişiler de bu güçlerini bir etki aracı olarak kullanarak kamu görevlisinden ayrıcalıklı bir kamu işlemi yapılması isteminde bulunabilirler. Bu durumda, kamu görevlisi yine maddesel çıkardan çok ileride kendisinin, örneğin iltimasa ihtiyacı olduğu zaman (terfi, başka yere nakil gibi) bu kişiden yardım isteyebilme fırsatına sahip olabilme düşüncesi ile ayrıcalıklı işlem yapmaya yönelebilir. Başka bir deyişle, bu gibi durumlarda kamu görevlisi, kayırmasının karşılığında kendisine « potansiyel bir iltimas » elde etmektedir. Bu iltimas, örneğin, kamu görevlisinin terfiinde somutlaşırsa maddesel bir kazançtan bile söz etmek olanaklıdır.

Kamu görevlilerinin yetkilerini yasal düzenlemelere aykırı bir biçimde kullanmalarında maddesel ve maddesel olmayan kazançlardan söz edilmişti. Bu kazancın ya da çıkarın niteliği açısından yönetsel yolsuzluğu « maddesel bedel içerikli yolsuzluk » ve « dayanışma içerikli yolsuzluk » biçiminde iki ana sınıfa ayırmak mümkündür.

### 1. Maddesel Bedel İçerikli Yolsuzluk :

Kamu görev ve yetkilerinin "maddesel kazanç" gözetilerek yasal düzenlemelere aykırı biçimde kullanılması maddesel bedel içerikli yolsuzluk olarak nitelendirilebilir.

#### a. Rüşvet:

Maddesel çıkar içeren yolsuzluk türünün en yaygın ve bilinen biçimi rüşvettir. Hemen hemen tüm ülkelerin dillerinde rüşvet anlamına gelen sözcükler bulunmaktadır. Brezilya'da «jeitinho», Fransa'da «pot auvin», Almanya'da «trink gelt», Yunanistan'da «baksissi», Honduras'ta "pajada", Endonezya'da «wong sogok», İtalya'da «bustarella», Japonya'da «wairo», Nijerya ve Gana'da «dash», Pakistan'da «roshvat», Peru'da «coima», Filipinler'de «lagay», Rusya'da «uzyatha», Tayland'da «sin bone», İngiltere, Kanada ve ABD'de «bribery» ve Zaire'de «tariff de verre» sözcükleri kullanılmaktadır. Bu sözcüklerin bir bölümünün «lokma», «içine para konan zarf», «içki parası» gibi ilginç anlamları vardır. Türkçe'de de «yemek», «memuru görmek», «sigara parası», «avanta» gibi deyimler akla gelmektedir.

Ahmet Mumcu, Osmanlı Devletinde Rüşvet adlı kitabında rüşvet sözcüğünü özünde «*kuyulardan su çekmekte kullanılan organ*» ya da «*kuş yavrusunun kendisine yem veren annesine boynunu uzatması*» anlamlarına geldiğini, daha sonraları ise «*tıpkı kuyudan su almak için organ gerektiği gibi.....(yasak) bir işi yapabilmek için verilen gizli menfaat*» anlamında kullanılmaya başlandığını yazmaktadır.

Rüşvette para, mal, hediye gibi maddesel değerler açıkça verildiği gibi, dolaylı yollarla da kamu görevlisine, özellikle üst düzey yöneticilere çıkar sağlanabilir. Kamu görevlisinin bir malının, değerinin çok üzerinde bir fiyata satın alınması; kira vermeden bir dairede oturmasının sağlanması; pay ve tahvil senetleri verilmesi; borç para verilmesi; ücretsiz yaşam sigortası, tatil, eğlence, kadın sağlanması; kamu görevinden ayrıldığında çıkar sağladığı kuruluşun yönetim kurullarında görev verilmesi gibi dolaylı yöntemler ile rüşvet ödenebilmektedir.



Bazılarına ilginç gelecek bir gazete haberi; Milli Piyango biletine 500.000TL ikramiye çıkan bir talihlinin, biletini 550.000TL'ye birine sattığını, biletin rüşvet olarak para ya da çek kabul etmeyen «tedbirli» bir kamu görevlisine verilmek üzere satın alınmış olduğunu yazmaktadır. (Tercüman, 11 Nisan 1981, s. 5)

#### Rüşvetin Türleri

Yolsuz işlemin niteliği açısından iki tür rüşvetten söz edilebilir: Bunlardan biri, kamu işlemini çabuklaştırmaya yönelik ödemeleri içeren diğer bir deyişle yasal düzenlemelere uygun bir kamu işlemini süratlendirmek üzere verilen ve alınan rüşvettir. Buna çabuklaştırıcı rüşvet (*speedpayments*, ya da «hafif» rüşvet) denilebilir. Örneğin, ehliyet alma işlemini hızlandırmak üzere ödenen para ya da mal bu tür bir rüşvettir.

İkincisi, yasal düzenlemelere uygun olmayan bir kamu işleminin yapılması için verilen ve alınan rüşvettir. Buna da çarpıtıcı rüşvet (*dstortive payments*, ya da «ağır» rüşvet) denilebilir. Örneğin ehliyet almaya yasal açıdan hak kazanmamış bir kişinin ehliyet almak üzere ödediği rüşvet, bu tür bir rüşvettir.

#### b. Haraç:

Haraç diye adlandırılacak diğer bir yolsuzluk türünde, kamu görevlisi karşısındaki kişiden, işini yapmak için bir bedel istemektedir. Diğer bir deyişle, memur yapması gerekli bir işlemi yapmak için vatandaşın yasal olmayan bir ödeme talebinde bulunmaktadır. Burada rüşvet olgusu kamu görevlisinden kaynaklanmaktadır.

Rüşvet ile haraç arasındaki ayrım; çoğu kez pek kolay olmamaktadır. Örneğin, memurun açıkça para istemeden karşısındakini rüşvet önerisine yöneltmesi durumunda, rüşvet-haraç ayrımı güçleşmektedir. Ancak böyle bir ayrım yapılabileceği bir örnek ile gösterilebilir. Gümrükten mal çekecek birinin işlemleri normal süresinden önce bitirilmesi için görevlilere para vermesi rüşvet (çabuklaştırıcı rüşvet); gümrük görevlisinin işlemleri kasıtlı olarak yavaşlatacağı ya da sorun yaratacağı tehdidi ile karşısındakinden açıkça para istemesi ise haraçtır.

#### c. Zimmet:

Maddesel çıkar içeren yolsuzluk türlerinde bir rüşveti veren (raşi) ve bir de alan (mürteşi) bulunmasına karşılık, zimmet örneğinde olduğu gibi sadece kamu görevlisinin söz konusu olduğu yani ikinci bir tarafın bulunmadığı bir yolsuzluk türü daha vardır. Zimmet, memurun para ya da mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanması olarak tanımlanacaktır.

#### 2. Dayanışma İçerikli Yolsuzluk :

Bir kamu işleminde kişilere ayrıcalık sağlanması, maddesel çıkar gözetilmekten çok bazı bağlılıklar ve yükümlülükler nedeniyle yapılabilir. Diğer bir deyişle, kamu görevlisini etkilemek üzere para ya da mal gibi «ekonomik» bir güç yerine, maddesel olmayan bir gücün, örneğin akrabalık bağlarının, etkileme aracı olarak kullanılması olanaklıdır. Maddesel bedel içermeyen bu dayanışma içerikli yolsuzluk türünün özü «kayırmaya» ya da «iltimasa» dayanmaktadır.

#### a. Yakınlarını Kayırma (nepotizm):

Kayırmanın en yaygın biçimlerinden biri yakınları (eş dost) kayırmadır. Akrabalar, dostlar, tanıdıklar kamu görevlisinin karşısına sadece bir vatandaş sıfatı ile çıkmayabilirler.

Rev. No: 1.0, Tarih:01.09.95

Bunlar memur ile ailevi ya da duygusal nitelikteki toplumsal ilişkilerden yararlanarak kamu işlerinde kendilerine ayrıcalıklı işlem yapılmasını isteyebilirler. Diğer bir deyişle, burada, akrabalık ya da dostluk bağları bir etkileme aracı olarak kullanılmakta, görevli de bu bağlılıklara ve yükümlülüklerine sadakati ölçüsünde, yakınlarına farklı bir işlem yani iltimas yapmaktadır.

Bu durumda, kamu görevlisi için bir «çıkarcı» olup olmadığı tartışılabilir. Bazı düşünürlere göre burada maddesel olmakla beraber yine de bir kazanç vardır. Memur yakınlarına «yardım etmekle» «manevi bir kazanç» elde etmektedir. Ayrıca, iltimas ettiği bu kişilerden memurun ileride yardım istemesi (ki bu maddesel nitelikte olabilir) olanağı ve olasılığı da potansiyel bir kazanç olarak görülebilir.

#### b. Sözügeçer Kişileri Kayırma :

Siyasal ya da toplumsal nüfuz sahibi kişiler de güçlerini bir etki aracı olarak kullanarak kamu görevlisinden ayrıcalıklı bir kamu işlemi isteyebilmektedirler. Diğer bir deyişle, memuru ve dolayısıyla kamu işlemini etkilemek üzere para ya da mal gibi ekonomik bir güç yerine, maddesel olmayan bir etki aracı kullanılmaktadır.

Burada, kamu görevlisi, sözügeçer kişinin olası olumsuz tepkilerinden sakınmak, ileride kendisinin, örneğin iltimasa ihtiyacı olduğu zaman (terfi, başka yere nakil, yakınına işe sokma gibi) bu kişiden yardım isteyebilme olanağına sahip olmak düşüncesi ile ayrıcalıklı kamu işlemi yapabilir. Kamu görevlisi, kayırmasının karşılığında ileride kullanabileceği bir iltimas elde etmektedir. Bu iltimas kamu görevlisinin terfiinde ya da bir yakınına işe aldırılmakta somutlaşırsa, maddesel bir kazançtan söz etmek olanaklıdır.

## EK-2(1)

### "SORUN KİMYASI" \*

Toplumumuz sorunların ağırlığı altında kaldıkça, yeni bir kavramın giderek daha çok konuşulur olması beklenmelidir. Bu kavram "Sorun Kimyası"dır.

"Madde Kimyası", çeşitli maddelerin hangi elementlerden oluştuğu, bunların aralarında nasıl bileşikler yapıp ayrıştığı, sıcak, soğuk, basınç gibi dış etkenlerin bunları nasıl etkilediği gibi soruları açıklar ve bu yolla da insanoğlunun gereksindiği yeni maddeleri nasıl yapabileceği konusunda ona yol gösterir.

"Madde Kimyası" bütün bunları, maddeleri oluşturan "elementler" ve bu elementlerin birleşip ayrışmalarını düzenleyen "kanunlar" yoluyla yapar.

"Sorun Kimyası" da benzer şekilde sorunların hangi elementlerden oluştuğuna, aralarında nasıl yeni bileşikler yaptığına, mevcut bir sorun bileşiğinin onu oluşturan elementlerine nasıl ayrıştırılabileceğine, bir sorunun bileşik mi yoksa temel element mi olduğuna nasıl karar verileceğine ilişkin konularla uğraşır.

"Madde Kimyası"nda olduğu gibi o da bütün bu işleri, sorunları oluşturan "sorun elementleri" ve bu elementlerin birleşip ayrışmalarını düzenleyen "kanunlar" yoluyla yapar.

Uygulamalı bilimlerde bir alan için geliştirilen tekniklerin bir başka alana uyarlanması pek kullanılan yaygın bir yöntemdir. Örneğin, elektrik akımı için geliştirilen analiz yöntemleri, su ve hava akımlarının tahlili için, hatta trafik akımlarının çözümlenmesi için kullanılır.

Sosyal bilimlerle uğraşanlar genellikle bu yalınlıktan rahatsız olurlar ve "içine insan ögesi giren olaylar kolay anlaşılmaz" diyerek kendilerine biraz pay çıkarırlar. İçinde insan davranışı bulunan olayların çözümlenmesinin güç olduğu doğru ama o tür olayların da kendine özgü kurallarının bulunmadığı ve bulmaya çalışmanın boş iş olduğu da bir o kadar yanlıştır.

#### "Sorun Kimyası" Kimin işine Yarar?

Her bilim dalı ve her yeni metot bir ihtiyaçtan doğmuştur. "-75 derecede yorgandan dışarı çıkan ayağın nasıl üşümeyeceği" eskimoların sorunudur. Eskimoların yapmaları gereken rasyonel davranış, başka kimseyi ilgilendirmeyen bu sorunu anlamaya ve sonra da çözmeye çalışmaktır.

"Sorun Kimyası" ise, yukarıdaki gibi bir sorunu bulunan ve çağdaşlaşma konusunda pek bir iddiası bulunmayan toplumların değil, bizim gibi sorunu çok ve özellikle de onları çözmekte yetersiz kalan toplumların meselesidir. O halde diğer bilim dallarının geliştiği ülkelerin değil bizim, sorunlarla ilgilenen bir bilim alanı tanımlamaya çalışmamız gerekmektedir.

Çağdaş toplumlar, sorunları bulunmayan değil onları çözebilen toplumlardır. Toplumumuz da çağdaş olma arzusundaysa onları çözmek, çözmek için anlamak, anlamak için anladığını sanmaktan vazgeçmek ve bunun için de onları anlayabilmek için bir *metotlar dizisi* (adına bilim diyemesek de) geliştirmek zorundayız.

(\*) GÖZLEM Gazetesi, M.Tınaz Titiz

Rev. No: 1.0, Tarih:01.09.95

### "Sorun Kimyası"nın Temel Kanunları!

"Madde Kimyası"nın temel yasası **Lavoisier Kanunudur**: "Hiçbir madde yok olmaz, yoktan da var olmaz, ancak şekil değiştirir" biçiminde ifade edilebilecek bu kanunun "Sorun Kimyası"ndaki üç karşılığı şöyledir:

**Kanun 1-** Sorunlar yoktan var edilebilir. Her akılsızca davranış en az bir sorun üretir.

**Kanun 2-** Hiç bir sorun onu meydana getiren nedenler ortadan kaldırılmadıkça çözülemez, ancak şekil değiştirir. Nedenleri yok etmeye dayalı olmayan her çözüm girişimi yeni sorunların üremesine yol açar.

**Kanun 3-** Bir sorun çözülmediği sürece *doğurma* ve başka sorunlarla *birleşme* yoluyla çoğalma eğilimindedir.

Görüldüğü gibi iki kimya arasındaki başlıca fark "yoktan var etme" konusundadır. O da, işin içine insanın (insanın akılsızca davranışlarının) girmesi nedeniyledir.

Bu yeni kavramı ve onun kanunlarını öğrenmek zorundayız. Sorunlar ağırlaştıkça, ortaya çok sayıda kurtarıcının çıkması geleneksel bir eğilimdir. Bu yeni kimyayı öğrenmekten ve böylece sorun çözme kabiliyetimizi geliştirerek onlardan kurtulmaktan başka çıkış yolu yoktur.

Pazar, 22 Ocak 1995

### BİLDİĞİMİZ KİMYA, BU İŞLERİ AÇIKLAYAMIYOR! \*

Algılayabildiğimiz üç boyutun ötesindeki boyutları açıklamaya çalışan düşünürlerin sık başvurdukları bir yöntem, Dünya'yı bir ya da iki boyutla algılayabilen yaratıkları örnek alıp, onların üçüncü boyutu nasıl düşleyebileceklerini göstermek, böylece bizim de daha üst boyutları algılayabilmemizi kolaylaştırmaya çalışmaktır.

Bu metoda göre, iki boyutu algılayabilen, örneğin bir tavuk ya da üç boyutu algılayabilen bir insan tarafından tek bakışta kavranabilen iki boyutlu bir cisim, örneğin düz bir tabak, ancak tek boyutu algılayabilen mesela bir solucan tarafından "tek bakışta" kavranamayacaktır.

Solucan tüm dünyayı ancak çizgiler boyunca ilerleyerek algılayabildiği için, tabağı da yanyana yüzlerce defa gidip gelerek, yani tabağı çizgilerle tarayarak kavrayabilecektir.

Dışardan birisi ne kadar zorlarsa zorlasın, solucan'ın aynı anda birden fazla çizgiyi algılayabilmesine imkan olmayacak, o çizgilerin bir araya gelerek tabağı oluşturduğunu anlayamayacaktır.

Solucan'ın bir izden (çizgi) diğerine geçmesi bir süre alacağı için, o ikinci boyutu "zaman" olarak değerlendirecektir. Hele üçüncü boyut onun için daha da anlaşılabilir görünüşte, üçüncü boyuttaki herşey onun için gizli güçler tarafından yönetilen bir "yaşam" olacaktır.

Solucan'ın ikinci boyutu kavramasındaki yetersizlik, aynen tavuğun üçüncü boyutu algılamasındaki güçlüğe benzer.

Bu defa tavuk ikinci boyuttaki şekilleri "tek bakışta" algılayabilecek, üçüncü boyuttaki değişimleri ise "zaman" boyutu olarak kavrayacaktır.

Solucan-tavuk-insan örnekleme, tek boyutlu şekillerin her üçü tarafından, iki boyutluların yalnız tavuk ve insan tarafından, üç boyutluların ise yalnız insan tarafından algılanacağını gösteriyor.

Peki, aynı anda üç boyuttan fazlasının algılanmasını gerektiren cisimler (ya da olaylar) insanlar tarafından nasıl kavranacaktır?

"İnsan" olarak tek ad altında topladığımız kümenin içinde, Dünyayı çok çeşitli şekillerde algılayanlar olduğuna çeşitli gözlemlerimizle tanık oluyoruz.

Günlük yaşamdaki basit sorunlar söz konusu olduğunda olayları çok boyutlu bir uzayda değerlendirebilenler, daha az boyutlu kavrayanlara kendilerini "ayarlamakta" ve karşılıklı ilişkilerde pek önemli meseleler çıkmamaktadır.

Her ne kadar, çok boyutlu algılayanların bazı davranışları diğerleri tarafından "anlamsız" olarak değerlendirilse de karşılıklı hoşgörülle bu işler geçştirilmektedir.

Günlük denilebilecek yalınlıktaki ilişkiler böylece yürürse de, karmaşık sorunlar karşısında durum değişmekte, değinilen bu algılama farkları, ciddi sürüşmelere yol açmaktadır. Olayları çok boyutlu görebilenler açısından, aralarındaki bağlantı çok net olan değişik görüntülü olaylar, az boyutlu algılayanlarca, birbirleriyle ilgisiz, ayrı olaylar sanılmaktadır.

İşi daha da içinden çıkılmaz yapan, az boyutluların egemen hale gelmesidir. Bu durumda egemen az boyutluların her eylemi, -az boyutlu uzay içinde hepsi de doğrudur- sorunları daha da içinden çıkılmaz hale getirmektedir. Türkiye'nin geçmiş on yıllardaki sorunları, basit ve az boyutlu bir "sorunlar kimyası" ile algılanıp çözülebiliyor, daha doğrusu ertelenerek "o günler için" çözümleniyordu.

Bugün bu "kimya" ile, sorunların, bütün boyutlarıyla ve birbirinden ayrılmaz **bir bütün olarak** kavranması imkansız hale gelmiştir. Daha yüksek boyutlar içeren, yani birbirleriyle bağlantısı yokmuş gibi görünen olayları birbirine bağlayabilen bir boyut sistemi kullanılmaksızın bu imkansızlık aşılamaz.

Az boyutlu platformda masum hatalar olarak değerlendirilen ve herkesin rahatça işlediği **mikro-suçlar**, çok boyutlu platformda dev boyutlu yolsuzlukların yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Az boyutlu olayları kavramanın başlıca yöntemi "*yerinde bizzat görmek*" iken, çok boyutlu sistemde bu bir "algılayamama nedeni" haline gelmektedir.\*

Stephan Hawking'in olağanüstü algılama yeteneğinin nedenlerinden birisi de beyninden başka yerinin işleme işi, hiçbir olayı "yerinde tetkik" edemeyişi (!) olsa gerektir.

Terör konusu, az boyutlu düşünce sisteminde başa çıkılabilecek bir sorun değildir. Laik-müslüman çatışması da öyledir.

Milyon dolarlık banka soygunları da az boyutlu platformun algılama kabiliyetinin dışındadır.

Çok boyutlu yaklaşımda ise bunlar bir ve bütündür, ve az boyutlu yaklaşımın araçlarıyla çözülemezler.

Nitekim hiçbirinin çözülemediği en yetkili ağızlardan çıkan -ve samimi olduğundan zerrece şüphe edilmemesi gereken- "*bitti, bitiyor*", "*filan tarihte bitecek*", "*ya bitecek ya bitecek*" sözlerine rağmen çözülemediği, hatta yeni boyutlar kazandığı ortadadır.

Bu sorunların, yeni ve tikanıklık çözücü söylemler gibi görünen "*PKK ile görüşmek*", "*Kuran'a el basıp yemin etmeye izin vermek*", "*sınırsız özgürlükler*" gibi yollarla da çözümlenmesine imkan yoktur.

Ayrıca, çok boyutlu algılama düzeyindeki çözümler için genellikle kullanılan, "*sen hele bir söyle, aklıma yatarsa olur*" gibisinden yaklaşımlar da maalesef geçersizdir.

Ne yazık ki iki boyut sistemi arasındaki farklılık, bütün iyi niyete rağmen az boyutlunun çok boyutluyu anlamasına imkan tanımamaktadır. Bu adil değildir, aşağılayıcı gibi görünmektedir, ama katı gerçek budur.

Yeni "sorunlar kimyası" nı anlamaya çalışmaktan, bunları anlamaya imkanı olmayanların ise sorunlarla uğraşmaktan vazgeçip, kendilerine daha az boyutlu meşgaleler bulmalarından başka çare yoktur. Peki, "çoğunlukçu" demokratik sistemimiz içinde, buna imkan var mıdır? Kim az boyutlu olduğunu idrak edip kenara çekilir? Bu, az boyutluluğun tanımına aykırıdır.

İşte, kurtarıcı değil ama ihtiyacımız olan mucize budur. İnsanlarımızın, sağduyularıyla bu gerçeklerin "farkına varması" ve az boyutluluğu tasfiye etmesi!

Evrensel düzen ne demokrasiye ne de bir başka modele göre değil, acımasız "doğal seçim" esasına göre işlemektedir.

Zayıfın, güçsüzün, akılsızın zamanla yok olması, bu sistemin özüdür. Bu basireti gösterebilen toplumlar yaşayacak, gösteremeyen yok olacaktır. İster beğenelim ister beğenmeyelim!

(\*) GÖZLEM Gazetesi, M.Tınaz Titiz

(\*) "*Artık Olaylarla Yakından İlgilenmeyen Yöneticilere İhtiyacımız Var!*" başlıklı bir yazı, bu makalenin yazarının bir kitabı olan "EVET-HAYIR DEMOKRASİSİ, İnkılap Kitabevi, 1994, Sh.210"dadır.

## EK-3(1)

### FANTOM SORUN !

Bu kadar sorun yetmezmiş gibi bir de bu nereden çıktı diye lütfen telaşlanmayınız. Allaha şükür yeni bir sorun yok. Bu, sadece bazı sorunların gerçekte olmadığını, onların birer *hayalet (fantom)* sorun olarak görüldüğünü anlatmak için kullanılan bir deyimdir.

Örneğin, bıçaklanarak öldürülen bir adamın ölüm nedeni olarak aşırı kan kaybı gösterilirse buradaki kan kaybı *fantom sorun*'dur. Yani aslında ölüm nedeni bu değildir. Olsa olsa tıbbi neden budur, belki tıbbi neden bile bu değil mesela beynin oksijenle beslenememesidir. Hatta bıçaklanma olayı da bir *fantom sorun*' dur.

Bu şekilde geriye doğru gidildikçe öldürme olayının gerçek nedenlerine doğru varılır. En son bulunan nedene ise *Kaynak Sorun* denilmektedir.

**Fantom ve Kaynak** Sorunların pratik olarak önemi büyüktür. Görevi sorun çözmek olan kişilerin bilmesi gereken nokta şudur: Fantom Sorunlar çözülemez, ancak Kaynak Sorunlar çözülebilir!.

Kamu açıklarının, enflasyonun ve bir sürü kaza belanın nedeni olduğu hergün yüz defa, çeşitli kişiler tarafından dile getirilir ve belki birçok kimse de kamu açıklarının gerçekten de bir sorun olduğunu sanabilir. Halbuki kamu açıkları bir fantom sorun' dur ve yukarıdaki kural gereğince hiçbir işe yaramayacak bir sorundur.

Kamu açıklarına yol açan nedenlerin başlıcası olan KİT'lerde bir fantom sorun olup, onun da altında KİT'lerin istihdam yaratma amacıyla kullanımı yatmaktadır. Ama bu da bir başka hayalet sorun olup, onun arkasında "iş yaratma" yöntemlerinin yeterince bilinmeyişi, onun altında bürokrat ve politikacımızın Dünya'yı yeterince izlemeyişi, onun da altında insan dokumuzun yetersizliği ve siyaset anlayışımızın yozluğu yatmaktadır.

Bu şekilde gidilerek kamu açıkları denilen fantom soruna yol açan Kaynak Sorun(lar)a varılabilir. Uzun atlama yapılmazsa hemen herkesin varacağı Kaynak Sorun(lar) birbirinin aynı olacaktır.

Yatıp kalkıp kamu açıklarını, terörü, trafik kazalarını ya da irticai sorun ilan edenlerin olaylara bu sistem içinde bakması gerekir.

## SORUNLAR VE KAYNAK SORUNLAR\*

"Yaşam" için yapılmış tanımlar biraraya getirilse herhalde birçok cildi doldurabilir. Bu ciltler içinde benzerleri olduğuna emin olmama rağmen bir tane de ben eklemek istiyorum: Yaşam sürekli sorun çözme sürecidir!

Ekonomide, yönetimde, teknolojiye basit ya da karmaşık, sürekli olarak sorun çözmeye çalışmıyor muyuz? Aslında bu sorunların da önemli bir bölümünü yine kendimiz üretiyoruz. Ancak, herkes daha çok başkalarının ürettiklerini çözmeye çalışıyor, başkaları da bizim ürettiklerimizi!

Hayatımızın hemen hemen bütünü kapsayan, maddi-manevi tüm enerjimizi emen, kişisel çatışmalardan toplu çatışmalara ve hatta savaşımlara yol açan bu sorunlar dünyası için bilim, birçok başa çıkma tekniği geliştirmiştir. Ama acaba nelerin sorun olduğu konusu yeterince incelenmiş midir? Bu soru ilk bakışta çok anlamlı görünmeyebilir. "*Bir durum birisini rahatsız ediyorsa o durum bir sorundur*" denilemez mi?

Bu konuyu biraz deşmek ve nelerin sorun sayılması gerektiği konusunda bir yaklaşım tanımlamak istiyorum. Bu ifadeden bile, sorun olan ve olmayan (durum)ların varlığı gibi bir sav ortaya çıkıyor.

Bir (durum)a "*bu sorun değildir*" demekle sorun yok olmadığına göre sorunları ikiye ayırdığımızı belirterek bu yaklaşımı açıklamaya çalışacağım. İki çeşit sorun tanımlamak istiyorum: Sorunlar ve Yansımış Sorunlar!

Bir sorun, bir veya daha fazla durumdan yansıyarak şekil değiştirebilmektedir. Bir örnekle ifade etmek gerekirse, "*bir aşçının sağlık durumunun uygunsuzluğu*" bir sorundur. Bu sorun, bir lokantada (durum) yansımaya uğrayarak, "*mideleri bozulan müşteriler*" gibi yepyeni bir soruna dönüşebilir. Hatta bu yeni sorun mesela turizmde (durum) bir daha yansımaya uğrar ve "*turist yollayan ülke sağlık otoritelerinin Türkiye aleyhine kampanyaları*" na yol açabilir. Bu ise baştakinden çok daha farklı görünümdeki bir sorundur. Bu süreç devam ederek yeni yeni sorunlar ortaya çıkacaktır.

Şimdi işi biraz daha gerçeğe yaklaştırmak için şunları da ekleyelim:

- (1) Sorunların yansıdığı (durum)lar bizatihi birer sorun olabilir.
- (2) Bir sorun, aynı anda birden fazla (durum) dan yansıyor birden fazla yeni sorun yaratabilir.
- (3) ve nihayet bir sorunun yansımalarla uzayıp gitmesi, uzunca bir zaman süresine yayılır.

Bunlardan en ilginç ilkidir. Bir sorun, bir diğer sorun ile birleşip, ortaya her ikisine de benzemeyen yeni bir sorun çıkabilir. Böylece uzunca bir süre geçince, ortaya öyle bir sorunlar yumağı çıkabilir ki, ilk bakışta kimse bütün bu yumağın iki basit sorundan kaynaklandığını kestiremeyebilir.

İşte bu nedenle yukarıda sorunlar ikiye ayrılıp bir grubuna "*yansımış sorunlar*" adı verilmiştir. Ancak pratikte karşılaşılan sorunların büyük bölümü yansımış sorun olduğu için onların adlarına dokunulmayıp diğerlerine bir başka ad konulmuştur: **Kaynak Sorun!** yani yansımış sorunlar yaratan kaynak! O halde öyle objektif bir kriter ortaya konulmalıdır ki, sorun olduğu iddia edilen bir meselenin, bir **kaynak sorun** mu yoksa, o **kaynak sorunun** bir ya da daha fazla yansımadan sonra aldığı şekil mi olduğu anlaşılabilir!

Eğer bu kriter bulunamazsa, yani sorunlar ile **kaynak sorunları** birbirinden ayırabilecek bir araç geliştirilemezse sorunlar çözülemeyecektir. O halde şu, bir ikinci altın kural olarak benimsenmelidir. **Ancak kaynak sorunlar çözülebilirleri**

Örneğin "*Lokantaların bazılarının sağlık kurallarına uygun olmayışı*" bir sorundur ve turizm açısından önemli sonuçları olan bir sorundur. Ancak, bir "**kaynak sorun**" değildir. Sağlıklı bir lokantanın girdilerinden ilk akla gelenler şunlardır:

- \* Mesleği konusunda eğitilmiş personel
- \* Bu personele hijyen konusunda verilecek eğitim
- \* Sağlıklı mutfak için gerekli teçhizat (soğutucu, dondurucu vb)
- \* Temizlik teçhizatı ve malzemesi
- \* Sağlık denetimi sistemi
- \* Hijyen masraflarından kendi payına düşeni ödemeye razı bir müşteri profili
- \* Nihayet karının bir kısmından hijyen lehine feragat edebilecek bir lokanta işleticisi

Bu faktörlerden birisinin dahi eksik olması, o tesisteki sağlık şartlarını eksik hale getirecektir.

Sorun, "*lokantaların sağlıksızlığı*" şeklinde tariflendiğinde, onu oluşturan bu faktörler yerine, bu faktörlerin biraraya gelmesinden oluşan ama elle tutulur bir sorun olmayan sağlıksız lokanta sorunu ile boş yere uğraşip durulacaktır.

"*Personelin Meslek Eğitimi*" tek başına bir somut iştir. "*Hijyen eğitimi*" de böyledir. "*Sağlık Teçhizatı*", "*Denetim Sistemi*" ve diğer girdilerin hepsi somuttur. Ama bunların biraraya getirdikleri, "*Sağlıklı (ya da sağlıksız) lokanta*" sorunu soyuttur. Bir benzetme ile pirinç, yağ, su, sıcaklık, tuz ve arıcılık hüneri gibi somut girdilerden oluşan pilavın "lezzet"i (ya da lezzetsizliği) soyuttur, dolayısıyla bir sorun olarak dile getirilebilir ama bu şekilde çözülemez. Ahçı, (yani problemi çözmek zorunda olan kişi) lezzetsizlik şeklinde ifade edilen sorunun bir **kaynak sorun** olmadığını, bilir ve girdilerden hangi(leri)nin sorunlu olduğunu teşhise çalışır.

**Kaynak sorun** olmayan sorunlara karşı, sokaktaki insan daima kestirme ya da cince çözümler önerebilir. Bunu, görevi sorun teşhisi ve çözümü olmayan insanların olağan bir davranışı olarak değerlendirmek gerekir. Ancak kamu yöneticilerinin ve de özellikle politikacıların durumları farklıdır. Onların biricik görevleri sorunları doğru şekilde teşhis etmek ve sonra da çözmektir. Yanlış teşhise yetkileri yoktur. Hele bu yanlışlık, peşin hükümlülük, bildiklerini yeter zannetmek, öğrenmeye direnmek gibi kimsenin yetkili olmadığı olumsuz nitelikler sebebiyleyse!

O halde sorunların "**kaynak sorun**" olup olmadıklarını anlamak için bir kriter ihtiyacı açıktır. Bu kriter şudur: Bir sorunun girdilerinin herbiri birer sorun değilse, o bir **kaynak sorundur**. Böyle değil de; her girdinin yerine getirilmesi başka sorunların çözümüne bağlı ise, o bir **kaynak sorun** değildir.

Bir başka deyimle; eğer bir sorun, bir grup sorun elementi (kaynak sorun) cinsinden ifade edilebiliyorsa o bir **kaynak sorun** değildir. Çünkü girdileri birer sorundur.

O halde **kaynak sorun**, hiçbir girdisi bulunmayan yani "*öyle olduğu için öyle olan*" sorunlardır. "*Türkiye'nin jeolojik yapısının kırıkta oluşu*" ya da "*Doğu bölgelerimizde iklimin sertliği*" gibi sorunlar **kaynak sorun** sorunlardır.

Ancak pratikte bu kadar temele inen kaynak sorun yaklaşımı, sorun çözmek için kullanışlı değildir. Hiç kimse, ne Türkiye'nin jeolojik yapısını, ne de Doğu'daki iklimi değiştirecek bir çözüm (hiç olmasa günümüzde) geliştiremez. Bu sebeple, pratikte çözülebilir sorunlara kadar gerilememiz gerekir. Yani öyle **kaynak sorunlar** tanımlanmalıdır ki, bu yapı taşlarını kullanarak sorunların büyük bölümünü kompozede edebilelim. Tabii ki bunlar, **kaynak sorun** tanımına (girdisiz olmak) tam uymayacaklardır. Ama yine de sorunlarımızı doğurdıklarından ötürü kendilerine **kaynak sorunlar** denilecektir.

(\*) M.Tınaz Titiz, yayımlanmamış makale

## SORUNLAR VE KAYNAK SORUNLAR\*

"Yaşam" için yapılmış tanımlar biraraya getirilse herhalde birçok cildi doldurabilir. Bu ciltler içinde benzerleri olduğuna emin olmama rağmen bir tane de ben eklemek istiyorum: Yaşam sürekli sorun çözme sürecidir!

Ekonomide, yönetimde, teknolojiye basit ya da karmaşık, sürekli olarak sorun çözmeye çalışmıyor muyuz? Aslında bu sorunların da önemli bir bölümünü yine kendimiz üretiyoruz. Ancak, herkes daha çok başkalarının ürettiklerini çözmeye çalışıyor, başkaları da bizim ürettiklerimizi!

Hayatımızın hemen hemen bütünü kapsayan, maddi-manevi tüm enerjimizi emen, kişisel çatışmalardan toplu çatışmalara ve hatta savaflara yol açan bu sorunlar dünyası için bilim, birçok başa çıkma tekniği geliştirmiştir. Ama acaba nelerin sorun olduğu konusu yeterince incelenmiş midir? Bu soru ilk bakışta çok anlamlı görünmeyebilir. "*Bir durum birisini rahatsız ediyorsa o durum bir sorundur*" denilemez mi?

Bu konuyu biraz deşmek ve nelerin sorun sayılması gerektiği konusunda bir yaklaşım tanımlamak istiyorum. Bu ifadeden bile, sorun olan ve olmayan (durum)ların varlığı gibi bir sav ortaya çıkıyor.

Bir (durum)a "*bu sorun değildir*" demekle sorun yok olmadığına göre sorunları ikiye ayırdığımızı belirterek bu yaklaşımı açıklamaya çalışacağım. İki çeşit sorun tanımlamak istiyorum: Sorunlar ve Yansımış Sorunlar!

Bir sorun, bir veya daha fazla durumdan yansıyarak şekil değiştirebilmektedir. Bir örnekle ifade etmek gerekirse, "*bir aşçının sağlık durumunun uygunsuzluğu*" bir sorundur. Bu sorun, bir lokantada (durum) yansımaya uğrayarak, "*mideleri bozulan müşteriler*" gibi yepyeni bir soruna dönüşebilir. Hatta bu yeni sorun mesela turizmde (durum) bir daha yansımaya uğrar ve "*turist yollayan ülke sağlık otoritelerinin Türkiye aleyhine kampanyaları*" na yol açabilir. Bu ise baştakinden çok daha farklı görünümdeki bir sorundur. Bu süreç devam ederek yeni yeni sorunlar ortaya çıkacaktır.

Şimdi işi biraz daha gerçeğe yaklaştırmak için şunları da ekleyelim:

- (1) Sorunların yansıdığı (durum)lar bizatihi birer sorun olabilir.
- (2) Bir sorun, aynı anda birden fazla (durum) dan yansıyor birden fazla yeni sorun yaratabilir.
- (3) ve nihayet bir sorunun yansımaları uzayıp gitmesi, uzunca bir zaman süresine yayılır.

Bunlardan en ilginç ilkidir. Bir sorun, bir diğer sorun ile birleşip, ortaya her ikisine de benzemeyen yeni bir sorun çıkabilir. Böylece uzunca bir süre geçince, ortaya öyle bir sorunlar yumağı çıkabilir ki, ilk bakışta kimse bütün bu yumağın iki basit sorundan kaynaklandığını kestiremeyebilir.

İşte bu nedenle yukarıda sorunlar ikiye ayrılıp bir grubuna "*yansımış sorunlar*" adı verilmiştir. Ancak pratikte karşılaşılan sorunların büyük bölümü yansımış sorun olduğu için onların adlarına dokunulmayıp diğerlerine bir başka ad konulmuştur: **Kaynak Sorun!** yani yansımış sorunlar yaratan kaynak! O halde öyle objektif bir kriter ortaya konulmalıdır ki, sorun olduğu iddia edilen bir meselenin, bir **kaynak sorun** mu yoksa, o **kaynak sorunun** bir ya da daha fazla yansımadan sonra aldığı şekil mi olduğu anlaşılabilir!

Eğer bu kriter bulunamazsa, yani sorunlar ile **kaynak sorunları** birbirinden ayırabilecek bir araç geliştirilemezse sorunlar çözülemeyecektir. O halde şu, bir ikinci altın kural olarak benimsenmelidir. **Ancak kaynak sorunlar çözülebilirleri**

Örneğin "*Lokantaların bazılarının sağlık kurallarına uygun olmayışı*" bir sorundur ve turizm açısından önemli sonuçları olan bir sorundur. Ancak, bir "**kaynak sorun**" değildir. Sağlıklı bir lokantanın girdilerinden ilk akla gelenler şunlardır:

- \* Mesleği konusunda eğitilmiş personel
- \* Bu personele hijyen konusunda verilecek eğitim
- \* Sağlıklı mutfak için gerekli teçhizat (soğutucu, dondurucu vb)
- \* Temizlik teçhizatı ve malzemesi
- \* Sağlık denetimi sistemi
- \* Hijyen masraflarından kendi payına düşeni ödemeye razı bir müşteri profili
- \* Nihayet karının bir kısmından hijyen lehine feragat edebilecek bir lokanta işleticisi

Bu faktörlerden birisinin dahi eksik olması, o tesisteki sağlık şartlarını eksik hale getirecektir.

Sorun, "*lokantaların sağlıksızlığı*" şeklinde tariflendiğinde, onu oluşturan bu faktörler yerine, bu faktörlerin biraraya gelmesinden oluşan ama elle tutulur bir sorun olmayan sağlıksız lokanta sorunu ile boş yere uğraşip durulacaktır.

"*Personelin Meslek Eğitimi*" tek başına bir somut iştir. "*Hijyen eğitimi*" de böyledir. "*Sağlık Teçhizatı*", "*Denetim Sistemi*" ve diğer girdilerin hepsi somuttur. Ama bunların biraraya getirdikleri, "*Sağlıklı (ya da sağlıksız) lokanta*" sorunu soyuttur. Bir benzetme ile pirinç, yağ, su, sıcaklık, tuz ve arıcılık hünere gibi somut girdilerden oluşan pilavın "lezzet"i (ya da lezzetsizliği) soyuttur, dolayısıyla bir sorun olarak dile getirilebilir ama bu şekilde çözülemez. Ahçı, (yani problemi çözmek zorunda olan kişi) lezzetsizlik şeklinde ifade edilen sorunun bir **kaynak sorun** olmadığını, bilir ve girdilerden hangi(leri)nin sorunlu olduğunu teşhise çalışır.

**Kaynak sorun** olmayan sorunlara karşı, sokaktaki insan daima kestirme ya da cince çözümler önerebilir. Bunu, görevi sorun teşhisi ve çözümü olmayan insanların olağan bir davranışı olarak değerlendirmek gerekir. Ancak kamu yöneticilerinin ve de özellikle politikacıların durumları farklıdır. Onların biricik görevleri sorunları doğru şekilde teşhis etmek ve sonra da çözmektir. Yanlış teşhise yetkileri yoktur. Hele bu yanlışlık, peşin hükümlülük, bildiklerini yeter zannetmek, öğrenmeye direnmek gibi kimsenin yetkili olmadığı olumsuz nitelikler sebebiyleyse!

O halde sorunların "**kaynak sorun**" olup olmadıklarını anlamak için bir kriter ihtiyacı açıktır. Bu kriter şudur: Bir sorunun girdilerinin herbiri birer sorun değilse, o bir **kaynak sorundur**. Böyle değil de; her girdinin yerine getirilmesi başka sorunların çözümüne bağlı ise, o bir **kaynak sorun** değildir.

Bir başka deyimle; eğer bir sorun, bir grup sorun elementi (kaynak sorun) cinsinden ifade edilebiliyorsa o bir **kaynak sorun** değildir. Çünkü girdileri birer sorundur.

O halde **kaynak sorun**, hiçbir girdisi bulunmayan yani "*öyle olduğu için öyle olan*" sorunlardır. "*Türkiye'nin jeolojik yapısının kırıkta oluşu*" ya da "*Doğu bölgelerimizde iklimin sertliği*" gibi sorunlar **kaynak sorun** sorunlardır.

Ancak pratikte bu kadar temele inen kaynak sorun yaklaşımı, sorun çözmek için kullanışlı değildir. Hiç kimse, ne Türkiye'nin jeolojik yapısını, ne de Doğu'daki iklimi değiştirecek bir çözüm (hiç olmasa günümüzde) geliştiremez. Bu sebeple, pratikte çözülebilir sorunlara kadar gerilememiz gerekir. Yani öyle **kaynak sorunlar** tanımlanmalıdır ki, bu yapı taşlarını kullanarak sorunların büyük bölümünü kompozede edebilelim. Tabii ki bunlar, **kaynak sorun** tanımına (girdisiz olmak) tam uymayacaklardır. Ama yine de sorunlarımızı doğurdıklarından ötürü kendilerine **kaynak sorunlar** denilecektir.

(\*) M.Tınaz Titiz, yayımlanmamış makale



## Kaynak Sorunlar Nelerdir?

Birbirinden ilgisiz (görünümlü) sorunlar üzerinde yapılan çalışmalar, bunların şu 15 elementin çeşitli şekillerde bir araya gelmesinden oluştuğunu göstermiştir:

### 1. Rekabet ortamı yaratılamamış olması

Bireylerin ve bireylerin bir araya gelmesinden oluşan çeşitli ilgi gruplarının arasındaki hertürlü mücadelenin , sonuçta o kişi ya da grupları refah ve/ya mutlulukları açısından daha üst tatmin seviyelerine götürebilmesi, bu mücadelelerin temel şartının rekabet olmasına bağlıdır. Aksi halde, yani birbirinden daha iyi olmak yerine, rakip (ler)ini aşağı iterek mücadele kazanmaya çalışmak halinde hem toplum bir kazanç elde edememekte, hem de toplumun geri kalan bireyleri yapıcı bir mücadeleye girmekten kaçınılmaktadırlar. Burada rekabet ortamı deyimi ile yalnız ticari alanda değil, tüm alanlardaki rekabet kastedilmektedir. Rekabet anlayışının toplum yaşamımıza egemen kılınmasıyla bugün mevcut olan birçok sorunumuzun ya ortadan kalkacağı ya da en azından hafifleyeceği düşünülmektedir.

### 2. Sürekli ve yaygın bir öğrenme ortamı bulunmaması

Toplumun çeşitli sorunlarını çözebilme ya da muhtelif amaçlarına erişmek için kullanması gereken araçların başında bilgi edinmek gelmektedir. Bu, her şart altında bilgiye erişmeyi ve öğrenebilmeyi gerektirmektedir. Diğer yandan bilgi edinebilmek yalnızca hayatın belli bir döneminde okullar vasıtasıyla değil, ömür boyunca devam edecek bir süreç olmak zorundadır. Toplumumuz bunu sağlayamamış, bunun yerine kurnazlık, kolaycılık, hattâ zaman zaman ahlâk dışı yollara tevessül gibi yollar genel kabul görmüştür. Bir başka deyimle bilgi edinebilme ve öğrenme ortamının bulunmamasından doğan vakum, bilgisizlik ve benzeri normlarla doldurulmuştur. Vakit ne kadar geç olursa olsun bilgisizliğin yerine bilgiyi ve öğrenmeyi koymaksızın çağdaş gelişmişlik sınıfına geçmek mümkün görünmemektedir.

### 3. Enflasyon ortamının tüm diğer ortamları olumsuz etkilemesi

En genel tanımıyla ürettiğinden fazla tüketmek demek olan enflasyon sadece ekonomik alanda değil, tüm diğer alanlarda da olumsuz etkiler yaratmıştır. Kültürel dejenerasyon içindeki paydan, ahlak normlarındaki tahribata varıncaya kadar hemen her alanda enflasyonun etkileri vardır. Bu etki ortadan kaldırılmaksızın diğer sorunların kökten çözülebilmesi imkânsız görünmektedir.

### 4. Bazı temel kavramların toplum tarafından henüz yeterince özümlememiş olması

Toplumumuzun bütün değer ölçülerini üzerine oturttuğu çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Demokrasi, çağdaşlık, laiklik, milliyetçilik, özgürlük, hak ve bu gibi çok sayıda kavram henüz herkese göre aynı tarifleri olan kavramlardır.

### 5. Hızlı nüfus artışı

Büyük bir nüfusa sahip olmanın milli varlığımızı idame ettirebilme şartı olarak görülmesi dışında toplumumuzun büyük çoğunluğu hızlı nüfus artışının yarattığı olumsuzlukların farkındadır. Varlık sürdürülebilmenin nüfus ile birbirine bağlanması ise, gelişmiş ülkelerin seviyesine çıkılamayacağı, bu nedenle de ancak kalabalık nüfus aracılığı ile korunabileceğimiz gibi bir varsayımı geçerli kılmaktadır. Toplumumuz buna razı değil ve çağdaş medeniyet düzeyine erişmeyi bir vazgeçilmez amaç olarak benimsiyorsa, hızlı nüfus artışının makul bir düzeyde tutulması kaçınılmaz bir gerekliliktir.

### 6. Tüketim ahlâkının yeterince gelişmemiş oluşu

Çeşitli ahlâk türleri konusunda yüksek bir duyarlığa sahip toplumumuzda tüketim ahlâkı, yeterince üzerinde durulmayan bir kav-

ramdır. Güç ve zenginlik göstergesi olarak ihtiyaç dışı harcamalar kadar, toplama örnek olması gerekenlerin bu yönde örnek vermeleri de tüketim ahlâkının yeterince yerleşmediğini göstermektedir. Uzun yıllardır süren ve toplumumuzda birçok olumsuz etki yaratmış ve yaratmakta olan enflasyonun nedenlerinden birinin de tüketim ahlâkı normlarındaki zafiyet olduğu şüphesizdir.

### 7. Bilim ve Teknolojinin, refah ve mutluluğu belirleyici rolünün tam anlaşılmasını engellenmesi

Gelişmiş toplumların mevcut refah ve mutluluğunu yaratan az sayıdaki faktörden başlıcasının bilim ve teknoloji olduğu gerçeği, üzerinde çok söz söylenmesine rağmen henüz tam anlaşılammıştır. Buna paralel olarak bilim ve teknoloji gelişmiş ülkelerdekilerden oldukça farklı bir anlam ve içerik kazanmış, bilim ve teknolojinin toplumun refah ve mutluluğuna değil bilim adamlarının özgür seçimlerine göre Devletçe kaynak ayrılması gereken bir konfor olduğu gibi yanlış bir inanç yerleşmiştir. Bunun bir sonucu olarak da bireyler ve toplum, bilim ve teknolojiye yaşamlarıyla ilgili bir fayda beklemez duruma gelmişler ve diğer konforlar için ayırdıktan ölçüde kaynak ayırır olmuşturlardır.

### 8. Doğru kural koyma ve uygulama becerisinin yetersizliği

Kural koymanın ve konulan kuralların uygulanmasının bir bilim olduğu gerçeği gözardı edildiği için konulan kurallar dejenerasyon olmuş (ve olmakta) ve toplumun hemen bütününde kurallara uymama bir alışkanlık haline gelmiştir. Buna paralel olarak kural koyanlar giderek, bu konuyu daha az bilenlere doğru yayılmış ve bir kural kirliliği ortamı doğmuştur. Çok sayıda kurala rağmen bireylerin uydukları kuralların sayısı son derece sınırlıdır. Bir anlamda toplumumuz kuralsız yönetilen bir toplum durumundadır. Bu gerçek henüz üzerinde konuşulan bir sorun olmadığı gibi, herhangibir akademik kurum da üzerinde durmamaktadır.

### 9. Toplumun, sorun teşhis ve çözme kabiliyetinin yeterince gelişmemiş oluşu

Özellikle günümüzün hızlı değişim ortamında bir toplumun sorunlarla karşılaşmaması imkânsızdır. Hattâ bir bakıma sorunlarla karşılaşan bir toplum giderek onları çözme kabiliyetini geliştirebilir. Bunun için onları "olmaması gereken" şeyler olarak değil de "olmasına engel olunamayan ve fakat çözümlenen" olgular olarak görmek zorundadır. Toplumumuz, başta bilimi hayatına egemen kılamamış olmak bulunmak üzere çeşitli nedenlerle sorun teşhis ve çözme yeteneğini yeterince geliştirememiştir. Toplumumuz sorunları teşhis için bütün Dünyanın yaygın olarak kullandığı bilimsel metodları , en önemli sorun alanları için dahi kullanamamakta, onun yerine herkes sorunun bir yönü üzerinde ısrar etmektedir.

### 10. idarelerde istikrarsızlık

Kamu yönetimi kadrolarının sık sık değişmesi, bundan da önemlisi her değişen idare ile birlikte doğru ya da yanlış tüm yapıların değişmesi ve hattâ aynı idare zamanında dahi idari sürekliliğin sağlanamaması dolayısıyla daima herşeye yeniden başlamak zorunluğu doğmaktadır. Bu ise vakit ve diğer kaynakların kaybına yol açtığı gibi kamu yöneticilerinin yanlış tutumları ( gelenin de eskisini değiştirmesi, bulunulan makamda uzun süre kalmanın çarelerinin aranması, bu imkânların zorlanması gibi) içine girmelerine de yol açmaktadır. Ancak bu duruma paralel olarak idareler de kendilerinin beklenen fonksiyonları yerine getirememekte, sorunlar için doğru yaklaşımlar üretememekte ve/ya uygulayamamaktadırlar.

### 11. Mevcut nitelik dokusunun yetersizliği

Toplumun nitelik dokusundaki yetersizliklerin, o toplum bireylerinin tek tek ya da gruplar halinde yaptıkları tüm işlere mutlaka



yansıdığı gerçeği henüz anlayamamıştır. Bu nedenle insana rağmen insan kalkındırılmaya çalışılmakta, ona çeşitli hizmetler getirilerek mutlu kılınabileceği sanılmaktadır. Halbuki insana yapılabilecek en büyük hizmet onun vasıf düzeyini, topluma yapılabilecek en büyük hizmet de toplumun vasıf düzeyini (dokusunu) geliştirmektir. Toplumumuzun vasıf dokusu yetersizliği, tüm kaynak sorunlar içinde en önemlisini oluşturmakta, tüm kaynak sorunlara girdi teşkil eden bir kaynak sorun niteliğini taşımaktadır.

## 12. Temel hak ve özgürlükler konusunda yeterli bilincin gelişmemiş oluşu

Temel hak ve özgürlüklerin herbiri konusunda yaygın ve tam bir anlayış oluşamamıştır. Bir bakıma insanımız, uğradığı çeşitli haksızlıkları ve özgürlüğündeki sınırlamaları, başkalarına haksızlık yaparak ve başkalarının özgürlüklerini sınırlayarak gidermeye çalışmaktadır.

## 13. Kültürel kimlik bunalımı

Osmanlı İmparatorluğunun çoğunlukla dine dayalı mozayik kültür yapısından, Türkiye Cumhuriyeti'nin laik düzenine geçen ve fakat içindeki kültürel mozayığı muhafaza eden toplumumuz çağın gerekleri ile geride bıraktığı çağın geleneklerini yeni bir yorumla kavuşturma sürecini henüz tamamlayamamıştır. Bu durum sosyal ve dönerek ekonomik yaşamda bunalımlara neden olmaktadır. Bir yanda, bir toplumu millet yapan bir arada yaşama isteği duyma, birbirini anlayabilme, ortak bir tarihe sahip olma, ortak milli değerlere sahip olma gibi ortak kültür özellikleri; diğer yanda, ise bir milletin kültürel renkliliğini oluşturan kültür mozayığı kavramı arasındaki denge henüz tam kurulamamıştır.

## 14. Sanatın, refah ve mutluluğu belirleyici rolünün anlaşılma oluşu

Bilim ve teknolojiye benzer şekilde sanatın da refah ve mutluluktaki payı yeterince anlaşılmaamıştır. Bilim ve teknolojiden daha da akut olarak ve geçmişimizde bazı sanat dallarının kültürümüzde yer almaması nedeniyle, sanat ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamaklarına yerleştirilmiş ve tüm ihtiyaçların tatmininden sonra sanata sıra gelmesi gerektiği yanlış kabulü yapılmıştır.

## 15. Erdem anlayışı ve uygulamalarındaki sorunlar

Bu açıdan sağlam bir geçmişe sahip toplumumuz giderek yoz değerlere sahip olarak ahlak sorunlarıyla daha çok karşılaşır olmuştur. Vasıf dokusunun bir bileşenini oluşturan ahlak, yeterince gelişmediği sürece yalnızca belli konularda bilgi beceri sahibi olmanın yeterli olmadığı, hatta yeterli ahlak normlarına sahip olmayan kişilerin bilgi becerisinin bulunmasının durumu daha da tehlikeli hale getirdiği bir gerçektir.

Aynen kimyadaki karbon, hidrojen ve oksijenin, çeşitli şekillerde bir araya gelerek sonsuz sayıda maddeyi oluşturması gibi, bu 15 grup sorun da dün ve bugün karşımıza bulduğumuz ve ileride bulacağımız sorunları oluşturmaktadır.

Bu yaklaşımın pratik önemi açıktır. Özellikle ülke yönetimine talip olan siyasi partiler, çeşitli konulardaki vaatlerini **kaynak** sorunlara dayandırmak zorundadırlar. **Kaynak sorunların** çözümüne dayalı olmayan hiçbir politika gerçekçi değildir.

Siyasi partiler arasındaki tercih, kaynak sorunlara ne gibi çözümler önerdikleri ve bu önerilerini hayata geçirebilecek kadroları bir araya getirip getiremeyecekleri açısından olmalıdır.

Meseleye böyle bakılınca politika, kazanmış olduğu aşağılayıcı anlamın çok ötesinde, *"uzatmayın, sizi ancak biz yönetiriz"* tavırlarının çok dışında, bir **"sorun çözme sanatı"** görünümü kazanmaktadır.

Toplumumuzun özlediği ve de layık olduğu "politika", insanların köleler gibi alınıp satıldığı, üzerlerine yatırımlar yapıldığı, tiksinti veren bir orta oyunu değil, herkesin **kaynak** sorunlara önerdiği çözümleriyle Millet'in huzuruna çıktığı bir sınav şeklidir.

S Sorunlar üzerinde gözlem yapıp onların yapılarını inceleyenlerin \* farkına vardıkları ilk gerçek, onların "hareketli yapılarıdır.

Bakır madeni nasıl ki hemen havanın oksijeniyle birleşmeye istekliyse, sorunlar da başka sorunlarla birleşmeye öylesine isteklidirler. Bakır-oksit ne bakıra ne de oksijene benzemediği gibi, iki sorunun birleşmesinden doğan yeni sorun da, onu üretmiş olan sorunlara benzemeyebilir.

İşin daha ilginç bir yanı vardır: bakır bir defa oksijenle birleşip üzerini ince bir oksit tabakasıyla kapladı mı, artık bu "birleşme arzusu" biter, üzerine zorla bir başka madde getirilmediği sürece kararlı yapısını korur. Sorunlar ise böyle değildir. Bitmek tükenmek bilmeyen bir isteklelikle, diğer sorunlarla birleşip yeni sorunlar üretmeye devam ederler.

Bu durum, toprağın altına doğru büyük bir hızla köklerini salan, her kökten ikişer üçer kök çıkarıp daha derine giden bir bitki gövdesi gibidir.

Dışardan bakan bir göz daima aynı gövdeyi gördüğü için, köklerin bu yayılıp derinleşmesini göremez. Sorunlar da aynen böyledir. Gözümüze hep aynı ve değişmiyormuş gibi görünen bir sorun, sürekli olarak yeni kökler üretir, onlar da başka gövdelerin kökleri, hatta kendi gövdesinin kökleriyle birleşerek genişlerler.

Örneğin, "yüksek enflasyon" sorunu bir gövdeye, "hızlı nüfus artışı" ise bir diğer gövdeye benzetilebilir. "Enflasyon" gövdesinden çıkan köklerden birisi "sermaye aşınması"dır. Bir bakkalın dükkanındaki malları yani sermayesi, enflasyon tarafından kemirilir. Sattığı malın yerine yenisini koyamaz. Böylece bir süre sonra dükkanını kapatmak zorunda kalır ve işsiz kalır.

"Hızlı nüfus artışı" gövdesinden çıkan köklerden birisi ise, "genç nüfusun işsizliği"dir.

Sermaye aşınması nedeniyle işini kaybeden ve genellikle orta ya da ileri yaş grubunda olan kişiler, hızlı nüfus artışı sonunda ortaya çıkan genç işsizlerle aynı emek ve sermaye piyasalarını paylaştıkları için, bu iki ayrı kök birleşip yepyeni bir sorun üretirler: "genç-yaşlı kuşaklar çatışması"ı

İşsizlik nedeniyle doğan bu yeni sorun, başka bir gövdenin (örneğin kültürel yozlaşma) uzantılarıyla birleşip daha başka sorunlar üretebilirler.

Bu küçük örnekle, sorunların nasıl bir hareketlilik içinde sürekli genişlediği anlatılmaya çalışılmıştır.

Sorunları çözebilmek için önce onları çözümlenmek, çözümlenebilmek içinse önce onları anlayabilmek gerekir. İş, sorunları çözmek olanların bu nedenle bu süreci -ki adına "sorun kimyası" denilmelidir- iyi anlamaları gerekir.

Sorunları ve aralarındaki ilişkileri anlamadan, bu ilişkileri çözümlenmeden sorun çözmeye kalkışmanın kaçınılmaz sonucu ise deneme-yanılma yani "kurcalama"dır. Bu ise sorun çözmek bir yana yeni sorun üretmenin en güvenilir yoludur.

( Sorunları ve aralarındaki ilişkileri "anlayabilme"nin yolu, peşin yargılardan sıyrılıp, onları nesnel olarak incelemektir.

İj "Bu sorun şöyle çözümlür", "nedeni şudur", "benim bildiklerim doğru ^-yolmalıdır, çünkü benim unvanım var" gibisinden peşin yargılar, bu

incelemeyi imkansız kılar.

P İncelemeyi güçleştiren bir diğer öge ise, bu konulardaki pratik i eksiğidir. Bir sorunun, peşpeşe neler üretebileceği konusunda yeterli düşünsel pratiğe sahip olmayanlar için, bu sorun zincirini gözde [canlandırmak güç olabilir. Ama bunu sürekli yapan kişiler, bir sorundan neler üreyebileceğini kolayca tahmin edebilirler.

Böylece ortaya çıkacak olan "sorun haritası" (bir sorun, onunla ilişki içindeki sorunlar ve aralarındaki çeşitli türdeki bağlantılar), çözümlenmeye (analiz) hazırdır.

Burada "çözümleme" 6eylmyle, harita'daki sorunlar içinden bizi ilgilendirenlerin, çeşitli önlem senaryoları karşısında ve belirli bir süre sonunda ne duruma geleceklerinin tahminlenmesi kastedilmektedir.

Ancak, burada önemli bir güçlük vardır: bundan önceki "sorunları anlama" evresi, kalem, kağıt ve düşünmeyle yapılabilirken, bu yeni evre (çözümleme evresi), ek olarak bir de "yöntem"e gereksinim gösterir.

Bu çözümlemenin "nasıl" yapılacağını adım adım tanımlayan bir "yöntem"e sahip olmaksızın çözümleme yapılamaz.

Bu yöntem'e, "**Çapraz Etki Çözümlemesi**" (Cross Impact Analysis) adı verilmektedir.

A.B.D. Kongresi Bütçe Komisyonu'nun başlıca görevlerinden birisi, Kongre'den çıkarılmak istenen yasalara, "olursa ne olur çözümlemesi" (what if analysis) uygulamak ve tekliflerin yasalaşması halinde mali, ekonomik ve sosyal sonuçlarını tahmin etmeye ve alabiliyorsa bu sonuçları iyileştirmeye çalışmaktır.

Bu nedenle, Çapraz Etki Çözümlemesi loplum yaşamında çok önemli bir işleve sahiptir. Bu tür yöntemler kullanılmaksızın, olumlu ve çoğu da olumsuz binlerce olasılıkla dolu bir denizde pusulasız yol almaya çahşmak, rastlantılara tamamen teslim olmak demektir.

Bu tür senaryo analizlerini yapmada kullanılan yöntemlerden birisi "**benzetim**" (simulation)dır. Ancak, bu yöntem, sorunların (daha genel bir deyişle "olayların) sayısal olarak ifade edilebilmelerini gerektirir.

Yani, "olay haritasındaki olayların her birinin mevcut ve gelecekteki durumları, diğer olaylardan ne kadar etkilendiği ve de onları ne kadar etkilediği, mutlaka sayısal olarak ölçülendirilmek zorundadır. Bu yapılabiliyorsa, "benzetim" etkin bir "çözümleme aracıdır.

Sosyal (ve çoğu ekonomik) sorunların ise bu şekilde sayısallaştırılmaları genellikle güç hatta imkansızdır. Bunlar, "az", "orta", "çok", "yeterli", "yetersiz" gibi öznel yargılar yoluyla ölçülendirilebilirler.

Örneğin, enflasyon ile ahlaki sorunlar arasındaki etkileşim ya da memurların beceri düzeyleri ile rüşvet arasındaki ilişkiler ancak öznel olarak (az, orta, çok gibi) tanımlanabilirler.

İşte, olayların sayısal olarak ifade edilmesinde güçlükler bulunan haller için kullanılacak bir araç, Çapraz Etki Çözümlemesi "yöntem"ine göre yazılmış bir bilgisayar programı olan EZ-IMPACT™'dir.

(\*) M.Tınaz Titz, B/T Magazin'de yayımlanmış bir makaleden uyarlanmış bir açıklamadır

## EK-5 (2)

### EZ-IMPACT™ KULLANIMINDA STRATEJİLER\*

- Strateji 1. Ez-Impact, eğitim amaçlı kullanılabilir. Öğrencilere ve araştırmacılara, kompleks problemleri tanımlama konusunda yardımcı olur. Bu tür modeller, birkaç saat içerisinde kurulabilir. Bu modellerle, tahminler daha anlaşılır bir hale gelir ve modeli kuranlar, alternatiflerin sonuçlarını daha kolay görebilirler.
- Strateji 2. Ez-Impact, organizasyonlar için de kullanılabilir. Bir ya da birkaç kişi, kompleks problemleri daha iyi anlamak için modeller geliştirir. Bu modeller, olabilecek değişimler için senaryo yaratmakta kullanılır. Bu sayede, alternatiflerin potansiyel sonuçları tahmin edilerek, seçilen politikadan doğabilecek yanlışlardan (istenmeyen durumlardan) kaçınmak mümkün olur.
- Strateji 3. Ez-Impact, .İ.S.' nin (iddia sahipleri = stakeholders) beraber çalışarak büyük sorunları çözmeye yardımcı olur. EZ-RANK, Ez-Impact çalışma grupları için gerekli yardımcı programdır.

### EZ-IMPACT™ KULLANIMINDA 8 ANA ADIM

- Adım 1. Öncelikle problemin kimleri ilgilendirdiğine ve çözmek için üretilecek alternatiflerin kimleri etkileyebileceğine karar verilir. Bu kişiler "stakeholder" yani İddia Sahipleri (İ.S.) olarak adlandırılır. İ.S.; şahıslar, gruplar, hükümet temsilcileri, istemciler, firmalar, endüstriler veya herhangi bir organizasyonun bir bölümünden meydana gelebilir. İ.S. 15 ile sınırlıdır. Eğer mevcut 15 İ.S.'den fazlaysa, bazı gruplar aralarında koalisyon kurarak bir İ.S. gibi çalışabilirler. Bu sayede, benzer ilgileri olan gruplar arasında, ortak anlayışın gelişmesi sağlanır ve modelin kurulması hızlandırılmış olur.
- Adım 2. Problemler ve alternatif çözümler hakkında, uzman veya teknik bilgisi olan kişiler belirlenir. Bu kişiler, İ.S.'ne teknik bilgi yardımı ve bazı tavsiyelerde bulunur. İ.S.'den bazıları, uzman kişiler olabilir. Uzmanlar, sorunla ilgili konularda da geniş bilgi sahibi olmalıdır. Uzmanlar, bir İ.S. ya da bütün İ.S.'ne tavsiyelerde bulunabilir. Bunun yanında, kendi aralarında, ortak kararlara vararak uzman yargılarda bulunmak için komiteler oluşturabilirler. Uzmanların öncelikli rolleri; problemlerin etkileri ve alternatiflerin fizibilitesi, verimleri, performansları ve sonuçları hakkında objektif bilgiler sağlamaktır.
- Adım 3. İ.S.'nden, sorunun önemli kısımlarının belirlenmesi istenir. Önemli kısımlar, her bir iddia sahibi tarafından belirlenir. Model, bütün İ.S.'nden bir parça içermelidir. Bu parçalar değişken olarak adlandırılırlar. Önerilen değişkenler ve alternatif çözümler listesi, işleme başlamak için kullanılacaktır. Teknik komite de liste yaratabilir. Bu durumda teknik komite, değişkenleri belirleyen grup olarak İ.S.' nin yerini alır. Fakat, İ.S., önemli değişkenlerin ve kabullenilebilir alternatiflerin seçimini yapar.

- Adım 4. Mevcut politika (Current policy) için, seçilen değişkenlerin zaman içindeki değişimleri tahmin edilir. Bu eğilim, eğer hiçbir şey yapılmazsa, gelecekte neler olacağını gösterir. Aynı zamanda, mevcut politika, alternatif senaryolarla kıyaslanabilir.
- Adım 5. İ.S.'nin, her bir değişkenin eğilimi için "arzulan" belirlenir. İşte bu arzulan değişimle, olası değişim arasındaki fark ne kadar az ise, İ.S. o kadar çok tatmin olurlar.
- Adım 6. Bir değişkenin değişiminin, diğer değişkenlerde nasıl değişimlere sebep olduğunu gösteren ilişkiler saptanır. Bu ilişkiler, yeni değişkenler belirlenmesine yardımcı olur.
- Adım 7. Alternatifler geliştirip, bunların potansiyel sonuçları hesaplanır. Alternatif, bazı değişkenlerin yeni eğilimler boyunca hareket etmesini zorlayarak yaratılır. Böylece ilişkiler, diğer değişkenlerin eğilimlerinde de değişikliklere sebep olur, çünkü değişkenler hesaplama boyunca yeni eğilimlerine göre hareket ederler.
- Adım 8. Alternatiflerin sonuçları değerlendirilir. Her bir alternatif, İ.S.'nin arzularıyla, eğilimlerdeki değişimlerin kıyaslanması aracılığıyla değerlendirilecektir. En iyi alternatif, bütün İ.S.'nin arzularını tatmin etmeye en yakın eğilimi yaratabilen alternatiftir.

Salı, 25 Temmuz 1995

(\*) Alper GÜNGÖR, BEYAZ NOKTA VAKFI Uzmanı

**EK-6: RÜŞVETE YOL AÇAN NEDENLERİN TANIMLANABİLMESİ İÇİN  
SUBJEKTİF DEĞERLENDİRMELER**

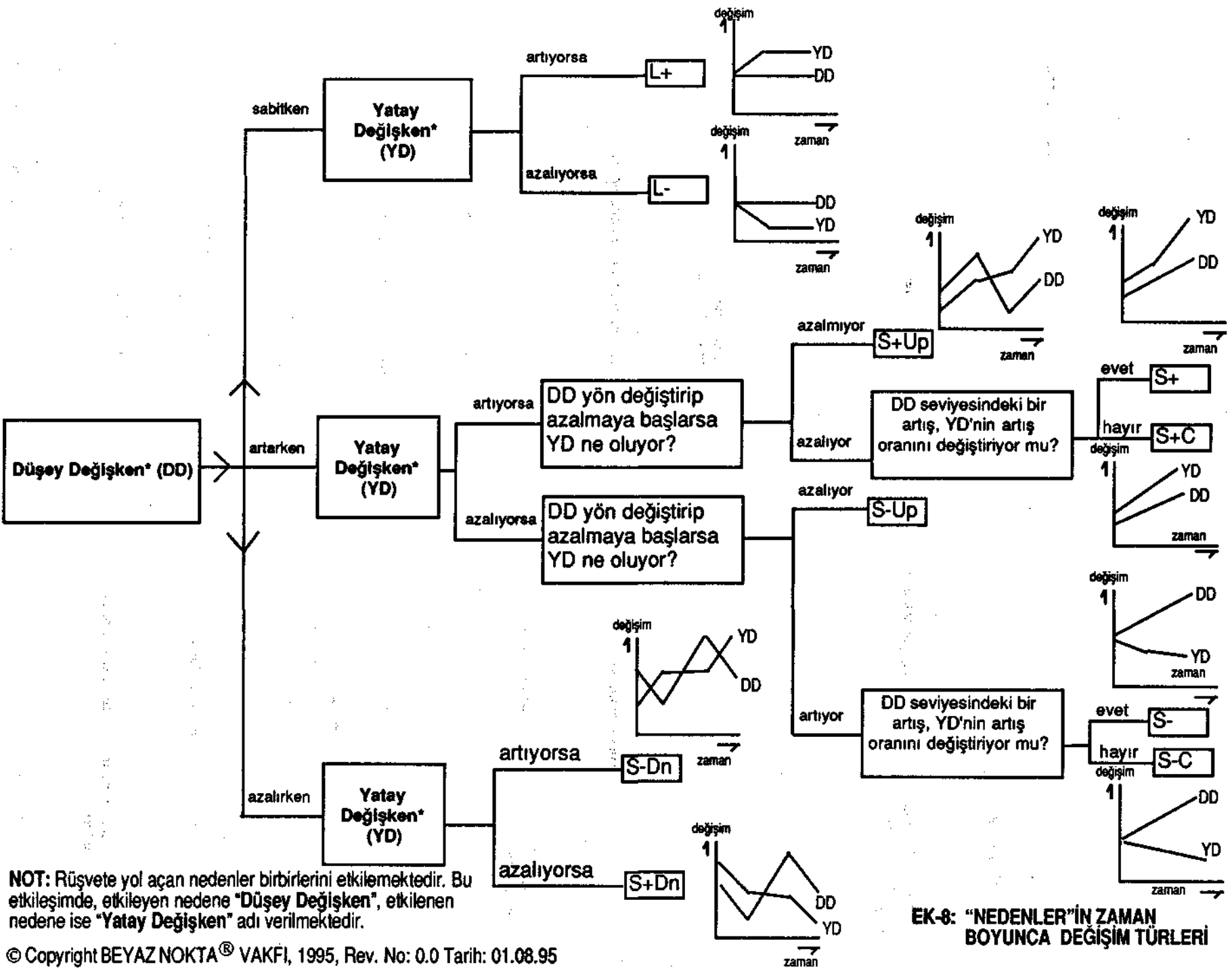
Etkileyen Değişkenin (nedenin) Numarası ve Açıklaması	Etkilenen Değişkenin (nedenin) Numarası ve Açıklaması	Etki Tipi*	Etki Gücü
(1) Rüşvet (incelenen sorun)	(6) Rüşvetin, yasal olmayan işleri YAPMA arzusu yaratması ..... (13) Toplumdaki ahlaki sorunların yoğunluğu.....	S+Up S+	güçlü güçlü
(2) Rüşvete karşı yetersiz sivil toplum örgütlenmesi	(1) Rüşvet (incelenen sorun).....	L+	zayıf
(3) Medya ticaretle uğraşiyor	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (14) Medyadaki tüketimi özendirici yayınlar .....	S+Up S+	zayıf güçlü
(4) Mahkemelerin manipüle edilebilmesi	(1) Rüşvet (incelenen sorun).....	S+C	orta
(5) Savcıların, rüşvet olaylarını kovuşturmadaki yetersizlikleri	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (4) Mahkemelerin manipüle edilebilmesi.....	S+C S+Up	orta orta
(6) Rüşvetin, yasal olmayan işleri YAPMA arzusu yaratması	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (4) Mahkemelerin manipüle edilebilmesi..... (7) Rüşvetin, yasal olmayan işleri YAPTIRMA arzusu yaratması.....	S+Up S+ S+Up	orta güçlü güçlü
(7) Rüşvetin, yasal olmayan işleri YAPTIRMA arzusu yaratması	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (4) Mahkemelerin manipüle edilebilmesi..... (6) Rüşvetin, yasal olmayan işleri YAPMA arzusu yaratması .....	S+Up S+ S+Up	orta güçlü güçlü
(8) Düşük memur ücreti	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (6) Rüşvetin, yasal olmayan işleri YAPMA arzusu yaratması .....	S+Up S+C	güçlü orta
(9) Beceri düzeyi düşük memur istihdamı	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (2) Rüşvete karşı yetersiz sivil toplum örgütlenmesi .....	S+ S+ S+	orta orta zayıf
(10) Kalabalık kamu kadroları	(8) Düşük memur ücreti .....	S+	güçlü
(11) Buluşçuluk yetmezliği	(1) Rüşvet (incelenen sorun).....	S+C	zayıf
(12) Çeşitli kanallarla Dünyayı tanıyıp yeni tüketim türlerinin öğrenilmesi	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (13) Toplumdaki ahlaki sorunların yoğunluğu.....	S+Up S+Up	orta orta
(13) Toplumdaki ahlaki sorunların yoğunluğu	(1) Rüşvet (incelenen sorun).....	S+	güçlü
(14) Medyadaki tüketimi özendirici yayınlar	(1) Rüşvet (incelenen sorun).....	S+	orta
(15) Yüksek enflasyon	(8) Düşük memur ücreti .....	S+Up S+Up	güçlü güçlü
(16) Dini inançların siyasal amaçlarla kullanımı	(13) Toplumdaki ahlaki sorunların yoğunluğu.....	S+Up	güçlü
(17) Belgesiz harcanabilir paranın varlığı	(1) Rüşvet (incelenen sorun).....	S+Up	güçlü
(18) Devletin ekonomide yüksek payı	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (19) Kamu alımlarındaki büyük kaçak .....	S+Up S+Up	zayıf orta
(19) Kamu alımlarındaki büyük kaçak	(1) Rüşvet (incelenen sorun).....	S+Up	güçlü
(20) Ezbere dayalı eğitim sistemi	(1) Rüşvet (incelenen sorun)..... (2) Rüşvete karşı yetersiz sivil toplum örgütlenmesi .....	S+ S+ S+ S+	zayıf güçlü güçlü güçlü

(\*) "Etki Tipi", 'rüşvet nedenleri'nin zaman boyunca nasıl değişeceğine ait tahminleri göstermekte olup, çeşitli "etki tipleri" EK-8 kullanılarak tesbit edilebilir.

Rev. No: 1.0, Tarih:01.09.95

**EK-7: "NEDENLER" İÇİN DOĞRUDAN VEYA DOLAYLI ÖLÇÜTLER**

<b>Değişkenin (nedenin) Numarası ve Açıklaması</b>	<b>Kısaltma</b>	<b>Neden'in, doğrudan veya dolaylı ölçütü</b>
(1) Rüşvet (rüşvet alanların toplam sayısı)	TKPS	Toplam Kamu Personeli Sayısı (dolaylı ölçüt)
(2) Rüşvete karşı yetersiz sivil toplum örgütlenmesi	RKORG	A.B.D.'de milyon kişi başına Sicil Toplum Örgütü sayısının Türkiye'dekine oranı
(3) Medya ticaretle uğraşiyor	MEDTU	Medya kuruluşlarının sahip oldukları ticari kuruluş sayısı
(4) Mahkemelerin manipüle edilebilmesi	MHME	Manipüle edildiği tahminlenen dava yüzdesi
(5) Savcıların, rüşvet olaylarını kovuşturmadaki yetersizlikleri	SAVKOV	Savcıların kovuşturmadığı tahminlenen olay yüzdesi
(6) Rüşvetin, yasal olmayan işleri YAPMA arzusu yaratması	YOYIA	Toplam kamu personeli sayısı
(7) Rüşvetin, yasal olmayan işleri YAPTIRMA arzusu yaratması	YOYTA	Rüşvet alanların sayısının %50 fazlası
(8) Düşük memur ücreti	DMEUC	asgari ücret / ortalama memur ücreti
(9) Beceri düzeyi düşük memur istihdamı	BCDD	(ortalama kamu görevlisi eğitim süresi) <sup>-1</sup>
(10) Kalabalık kamu kadroları	K3	Toplam kamu personeli sayısı
(11) Buluşçuluk yetmezliği	BULYTM	Dünyada 1 yılda alınan patent sayısının Türkiye'dekine oranı
(12) Çeşitli kanallarla Dünyayı tanıyıp yeni tüketim türlerinin öğrenilmesi	YTVKN	Türkiyede seyredilebilen yabancı TV kanalları sayısı
(13) Toplumdaki ahlaki sorunların yoğunluğu	TPADD	Yılda kişi başına düşen hırsızlık sayısı
(14) Medyadaki tüketimi özendirici yayınlar	TOMED	TV'lerde yayınlanan tüketimi özendirici reklam sayısı
(15) Yüksek enflasyon	YUKENF	Yıllık ortalama enflasyon oranı
(16) Dinin siyasete alet edilmesi	DSAK	Din esaslı partilerin aldığı toplam oy sayısı
(17) Belgesiz harcanabilir paranın varlığı	BLGHP	Kayıt dışı ekonomide dönen paranın GSMH'ya oranı
(18) Devletin ekonomide yüksek payı	DEYP	Devlet bankalarının toplam mevduat hacminin bankaların toplam mevduat hacmine oranı
(19) Kamu alımlarındaki büyük kaçak	KABKC	etkin harcanamayan kamu alımlarının toplam kamu alımları içindeki tahmini payı
(20) Ezbere dayalı eğitim sistemi	TEDD	Ezbersiz eğitim yapan okulların toplam okul sayısına tahmini oranı



**NOT:** Rüşvete yol açan nedenler birbirlerini etkilemektedir. Bu etkileşimde, etkileyen nedene "Düsey Değişken", etkilenen nedene ise "Yatay Değişken" adı verilmektedir.

**EK-8: "NEDENLER"İN ZAMAN BOYUNCA DEĞİŞİM TÜRLERİ**

İki veya daha çok olay, bir kapalı çevrim halinde birbirlerini üretiyorsa buna "Kısır Döngü" ya da eskilerin deyişiyle "Fasit Daire" adı veriliyor. Ancak bu tür kapalı çevrimler her zaman fesat üretime (fasit) sebep olmazlar. Bir bölümü son derece yararlı işlevler de görürler. Tavuk ve yumurta döngüsü gibi. Bunlara çeşitli örnekler vererek döngülerin neler ürettiğine daha iyi karar verilebilir.

**Yumurta**

⇓

**Tavuk**

**Kalabalık kamu kadroları**

⇓

**Personel için ayrılacak bütçe payının kalabalık kadroya bölünmesi**

⇓

**Düşük ücret**

⇓

**Düşük ücrete, ancak düşük nitelikli çalışanların istihdam edilebilmesi**

⇓

**Beklenen görevlerin standartının düşmesi**

⇓

**Düşük standartlı görevlere, çok sayıda düşük nitelikli işsizin talep yaratması**

⇓

**Taleplerin siyasi baskıya dönüşmesi**

⇓

**Kamu kadrolarının kalabalıklaşması**

**Gelişmiş bir demokratik ortam**

⇓

**İnsanların nitelik dokusunun gelişmesi**

⇓

**Yüksek nitelikli insanların demokratik ortamı daha da geliştirmeleri**

**Demokrasinin yarattığı özgürlük ortamının, karşılıklı hakların çiğnenmesine yol açması**

⇓

**Demokrasinin yozlaşması**

⇓

**İnsanların nitelik dokularının daha da bozulması**

**Eğitim sisteminin çarpıklığı**

⇓

**Yetersiz nitelikli insan yetiştirilmesi**

⇓

**Yetersiz nitelikli insanların "oyun kurucu" durumuna yükselmesi**

⇓

**Yetersiz sistemlerin kurulması ve/ya mevcut sistemlerin kötü işletimi (eğitim sistemi de dahil)**

⇓

**Eğitim sisteminin daha da bozulması**

**Terör**

⇓

**Devlete güven ortamının zedelenmesi**

⇓

**Kamu görevlilerinin hizmetten kaçışı**

⇓

**Yetersiz hizmet sunumu**

⇓

**Halkın şikayet ve reaksiyonları**

⇓

**Terörün bu reaksiyonları istismarı**

⇓

## Terörün güçlenmesi

### Enflasyon



Küçük ölçekli işlerin batması



Üretimin azalması



Enflasyon

### Kendi işini kuranların sayısının artışı



Daha çok insanın bundan haberdar oluşu



Daha çok insanın cesaretlenmesi



İşini kuranların artması

Bu tür "kısır döngü" lerin büyük bir bölümüne dikkat edilirse, başlanan nokta yerine daha geri veya ileri bir noktaya varıldığı görülecektir. Aynen bir spiral gibi.

Eğer döngü "iyi" birşeyler üretiyorsa bu spiral giderek daha iyi sonuçlara; aksine "kötü" birşeyler üretiyorsa bu defa giderek daha kötü şeyler doğmasına yol açacaktır.

Toplumu yönetenler ile yönlendirenler (politikacılar, bürokratlar, bilim adamı, düşünür, yazar) her ikisine de duyarlı olmak zorundadırlar. Olumlu spiralleri daha kuvvetlendirmeye, olumsuzların genişleme hızını durdurarak, önce onu kapalı bir çevrime, sonra da mümkünse olumluya dönüştürmeye çalışmalıdırlar.

Bunu yapabilmek, döngülerin bu haliyle mümkün değildir. Çünkü, döngüyü oluşturan baklalar birbirine o denli sağlam bağlıdır ki, döngünün bir başka sonuç üretmesine imkan yoktur. O halde döngü içine yeni bir *element* sokulmalı ve o *yeni element*, döngünün ürettiği sonuçları olumluya çevirebilmelidir. Teknik deyimle bir "inverter"e ihtiyaç vardır.

Bu yeni elementin durumu, yukarıdaki örneklerden birisiyle açıklanmaya çalışılırsa, bunun nasıl mümkün olabileceği daha iyi anlaşılacaktır, örneğin, "Kalabalık Kamu Kadroları" ele alınır:

### Kalabalık kamu kadroları



(*yeni element*)



(*seyrelmeye yönelen kadrolar*)



Ayrılan bütçe payının daha seyrek bir kadroya bölünmesi



Yükselen ücretler



Personel niteliklerinin yükselmesi



Personelden beklenen görevlerin standartlarının yükselmesi



Standartı yükselen görevlere, ancak daha yüksek nitelikli elementlerin talepte bulunabilmesi



Siyasi baskının azalması



Kamu kadrolarının daha da seyrelme eğilimine girmesi

Görüldüğü gibi, olumsuz spiral olumluya dönüşme sürecine girer. Bunun yapılabilmesi, zincire eklenen "*yeni element*" sayesinde olabilmektedir.

Peki; böyle bir "*yeni element*" geliştirilebilir mi?

Evet; bazı durumlarda bu mümkündür. Bu özel durumda aranan "*yeni element*", **İç Girişimcilik** (*intrapreneurship*) olabilir. Yani, kamuda çalışanlara, kendi işlerini kurma imkanı yaratılarak (örneğin *Girişim Destekleme Şirketleri* yoluyla) kadrolar seyredebilir.

Bir diğer örnek, "**Eğitim Sisteminin Çarpıklığı**" kısır döngü: üzerinden verilebilir. Bu döngünün olumluya dönüştürülebilmesi için gereken "*yeni element*", mevcut eğitim sistemine dokunmaksızın (zaten kimse dokunamaz), **Dağılmış Öğrenme Ortamı** adı verilebilecek bir yeni konsepti hayata geçirmek olabilir.

Buna göre, mevcut eğitim kargaşası sürerken, onun dışında, bilgi sayar destekli bir sistem oluşturup, sayıları yaklaşık 70,000 olan yerleşim birimlerindeki bilgi ihtiyacı tatmin edilmeye çalışılır. Bilginin bu şekilde somutlaştırılıp insanımızın hayatına girmesiyle, bir yana bırakılmış eğitim sistemini yönetenler de bu yeni olguya göre sistemi düzenlemeye çalışacaklardır.

Bunu yapabildikleri ölçüde resmi eğitim sistemi kabul görecektir, yapılamadığı takdirde ise Dağılmış Öğrenme Ortamının rekabetin dayanamayarak silinecektir.

Dikkat edilirse Dağılmış Öğrenme Ortamının hayata geçebilme şansı, mevcut eğitim sisteminin çarpıklığından gelmektedir. Yar kısır döngü bir avantaja dönüşmektedir.

Bunun çok kolay olmadığı şüphesizdir. Ancak burada işaret edilen de işin zorluğu ya da kolaylığı değildir. Burada açıklanana benzer bir yaklaşım kullanılmaksızın döngüler değiştirilmeyi çalışılırsa, harcanacak zaman ve çabanın beyhude olacağına işaret edilmek istenmiştir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Checkland, P.B., "Systems thinking, systems practice", John Wiley & Sons, 1994
2. Berkman, A.Ü., "Az gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet", Sevinç Matbaası, Ankara, 1983
3. Titiz, M.T., "Eko-Liberal Hareket", inkılap Kitabevi, İstanbul, 1994
4. Titiz, M.T., "Evet - Hayır Demokrasisi", İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994
5. Bonnicksen, T.M., Ph.D., "EZ-IMPACT™", The judgement-based systems modeling and decision analysis program", User's Guide.
6. BASCHE, James R., "Unusual Foreign Payments: A Survey of the Policies and Practices of U.S. Companies", The Conference Board in Canada, ISBN No:0-8237-0116-6
7. BRAZS, H.A., "Administrative Corruption in Theory and Dutch Practice", New York; Holt, Rinehart and Winston, 1970
8. MUMCU, Ahmet, "Osmanlı Devletinde Rüşvet: Özellikle Adli Rüşvet", Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını, 1969