**ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDEKİ KLASİK YÖNETİM MODELİNDEN YÖNETİŞİM MODELİNE GEÇİŞ**

***Emre Çakmak[[1]](#footnote-1)\****

***Mesut Samastı[[2]](#footnote-2)\*\****

***Can Bayraktar[[3]](#footnote-3)\*\*\****

***İsmail Önden[[4]](#footnote-4)\*\*\*\****

**Öz**

Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), belirli bir bölge içinde ve uygun koşullarda nitelikli üretim yapılmasını sağlayan sanayi bölgeleri olup, coğrafi bölgelerin ve devletlerin ekonomik kalkınmasına ve küresel rekabet gücünün artırılmasına olanak sağlayan, teşvik politikalarındaki öncelikli stratejik araçlardan birisidir. Bu çerçevede OSB bünyesindeki firmalara teşvik politikaları kapsamında farklı avantajlar sunulmaktadır. Bu faydalar; finansal destekler, vergi indirimleri ve buna benzer maddi avantajlar olabildiği gibi, işletmelerin büyüyebilmesi için daha uygun ve daha düzenli iş ortamının sağlanması, üretim için uygun ekosistemin oluşturulması gibi maddi olmayan avantajlar da olabilmektedir. OSB’ler, devletler için hem önemli bir bölgesel gelişim aracı olmasından hem de firmaların gelişiminde önemli bir rol oynadığından bu bölgelerin etkin ve verimli yönetilmesi hususu üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. OSB’lerin yönetimleri incelendiğinde, 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgesi kanununa tabi olmaları nedeniyle çoğunlukla geleneksel yönetim şekli ile yönetildikleri görülmektedir. Ancak, bu yönetim yaklaşımı küresel rekabete bağlı olarak ortaya çıkan çevik yönetim ihtiyacı, gelişen teknolojilere uyum sağlayama ve yeni teknolojilerle başa çıkabilme gibi günümüz ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Ayrıca mevcut OSB kanunu ve OSB’lerin gelir kaynakların kısıtlı olması hem OSB’lerin kurumsal kapasitelerini geliştirmelerinin hem de temel altyapılarını iyileştirmelerinin önünde engel teşkil edebilmektedir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen anketler neticesinde ortaya konulan ihtiyaçların karşılanabilmesini sağlamak için mevcut yönetim modelinden yönetişim modeline geçişin sağlanabilmesi amacıyla dünyanın başarılı sanayi bölge örnekleri ve literatürdeki çalışmalar incelenmiş, 4562 sayılı OSB kanununda yönetişim modeline geçişi sağlayacak önerilerde bulunulmuştur. Böylelikle ülkemizdeki OSB’lerin çağın ihtiyaçlarına uygun bir biçimde yönetilmesi için gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara da ışık tutulması hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetişim, Organize Sanayi Bölgeleri, Özel Bölge Uygulaması, Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi Uygulaması

**TRANSITION FROM CLASSICAL MANAGEMENT MODEL TO A GOVERNANCE MODEL IN ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES**

**Abstract:**

Organized Industrial Zones (OIZ) are industrial districts that provide favorable conditions for high quality manufacturing in a certain region. Besides it is one of the strategic tools among the incentive policies that fosters economic development of geographical regions and states, and increases their global competitiveness, as well. In this framework, various benefits are offered to firms in the OIZ, as a part of incentive policy mix. These benefits may include both non-financial and financial benefits such as financial supports, tax deductions, provision of a suitable work environment designed for the growth of enterprises and creating an ecosystem suitable for manufacturing. Playing an important role in development of enterprises, as well as being an important regional development tool for the states, effective and efficient management of OIZs is a crucial issue. When management structures of OIZs are examined, it is seen that they are mostly governed by traditional management models due to the fact that being subject to the Organized Industrial Zone Law No. 4562. However, this traditional management approach fails to satisfy the requirements of today’s business world, such as the need for agile management arising from global competition, being able to catch up with emerging technologies and coping with new technologies. In order to address the needs expressed in the scope of this paper, literature and successful industrial zone examples have been examined and suggestions were made to enable the transition from existing management model to a governance model in the Organized Industrial Zone Law No. 4562.

**Keywords:** Governance, Organized Industrial Zones, Special Zone Application, Incheon Free Economic Zone Application

1. **GİRİŞ**

Organizasyonlar için hayati öneme sahip olan yönetim yaklaşımları, sürdürülebilir rekabet ortamında gerek firmaların gerekse kamu kurum ve kuruluşlarının öncelikli gündem konuları arasında yer almaktadır. Etkin bir yönetim anlayışı organizasyonlara ciddi avantajlar sağlayabildiği gibi, etkin olmayan yönetim yaklaşımları organizasyonlarda telafisi mümkün olmayan hatalara sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle öncelikli olarak yönetim yaklaşımlarında “etkinlik” kavramının mercek altına alınmasında fayda görülmektedir.

Etkin bir yönetim, alınan kararların organizasyonlarda ne derece doğru uygulandığı ve ne kadar verimli sonuç verdiği ile ölçülebilir. Yönetimler karar alırken organizasyonunun alt birimlerini, organizasyonun içerisinde bulunduğu çevresel ve politik koşulları, organizasyonun etkileşim içerisinde olduğu paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini gözeterek bu kararları alıyorsa kararların daha doğru uygulanma ve verimli sonuçlar verme ihtimali de artacaktır. Ancak alınan kararlarda, kararı etkileyen ya da alınan kararlardan etkilenen birimlerin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmadığında, verilen kararlarının sahiplenilmesi ve verimli sonuçlar vermesi yönetimin istediği seviyede olmayabilmektedir. İhtiyaç ve beklentilerin yönetim tarafından anlaşılması ve kararlara dahil edilebilmesi, birimler ile yönetim organının etkin iletişimi ile mümkün olmaktadır. Bu durum ise yönetimin etkileyen ve etkilenen tüm birimler ile düzenli iletişim içerisinde olduğu yönetişim olgusunun temelini oluşturmaktadır.

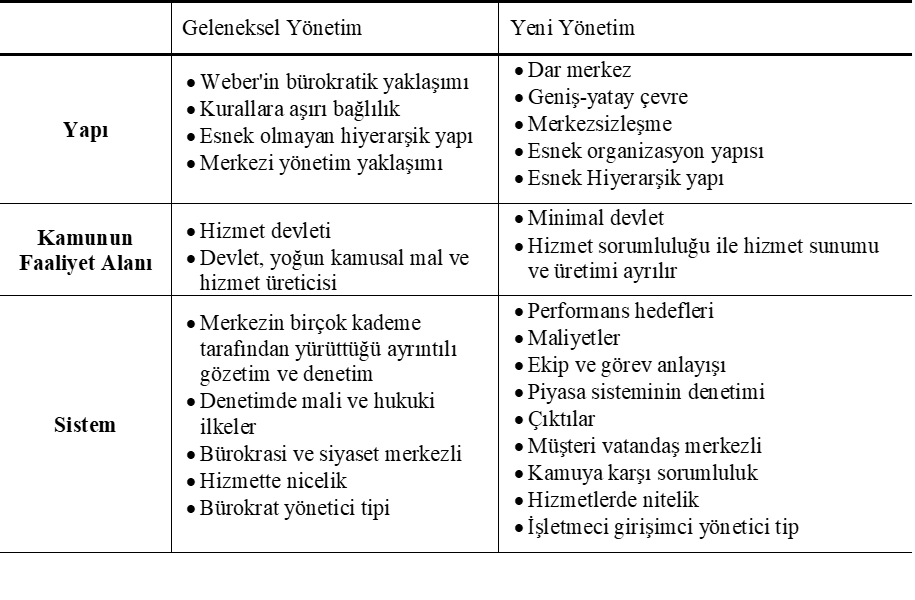
Çalışmanın amacı, klasik yönetim yaklaşımına alternatif olarak gelişmiş olan yönetişim yaklaşımının Organize Sanayi Bölgeleri’nde (OSB) nasıl uygulanabileceği, mevcut yönetim durumunun ne olduğu, öncelikli ihtiyaçların nasıl giderileceğine yönelik bir yol haritası ortaya koymaktadır. Çalışma kapsamında ilk olarak yönetişim yaklaşımının literatürdeki kavramsal açıklaması yapılmıştır. OSB’lerin mevcut yönetim yaklaşımı ve organizasyonel yapısı ortaya konulduktan sonra, özel sanayi bölge uygulamaları incelenmiş ve ülkemizdeki OSB’ler dünyadaki uygulamalar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucu yönetişim açısından iyi bir örnek uygulaması ile karşılaştırma yapılarak OSB’lerin yönetişimsel eksiklikleri ortaya konulmuştur. Bölge genelinde OSB firmaları ile gerçekleştirilen anketler ve birebir görüşmeler sonucu yönetişim yaklaşımına yönelik elde edilen mevcut durum tespitlerine de çalışmada yer verilmiştir. Elde edilen veriler ışığında yönetişim ilke ve fonksiyonları ile bölge ihtiyaçları ve mevcut OSB’lerin organizasyon yapısı incelenerek yapılması gereken faaliyetler ortaya konulmuştur.

1. **YÖNETİŞİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ**

Yönetim tarzı tüm örgütlerde olduğu gibi kamu kurumları için de önemli bir konudur. En uygun yönetim şeklinin belirlenmesi için zaman içinde farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Geleneksel yönetim yaklaşımında kamu örgütleri çok sıkı ve belirli kurallar içinde işleyen, değişikliğin zor ve uzun zaman aldığı ve dikey yapılanmış hiyerarşik bir yönetim modeliyle yönetilmekteydi (K. Yıldırım, 2018). Bu yönetim modeli, “kısıtlı kaynakları (finans, makine, zaman, işgücü vb), etkin ve verimli şekilde örgütleyerek, yöneterek, koordine ve kontrol ederek belirli bir amaca ulaşmaya çalışılması” şeklinde tanımlanabilir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi bu yöntemde her zaman “yöneten” ve “yönetilen” taraflar bulunmaktadır. Ancak bu yönetim şekli, beklenildiği gibi örgütleri etkin ve verimli şekilde yönetmediği ve değişen dünya dinamiklerine cevap veremediği için yerini alternatif kamu yönetim modellerine bırakmak zorunda kalmıştır.

Kamu için yeni sayılabilecek yönetim modellerinden birisi olan yönetişim, geleneksel modele göre daha esnek, daha az keskin çizgilerle ayrılmış ve katı hiyerarşik dikey yapılanma yerine yatay yapılanmaya sahip bir yönetim modelidir. Bu söz konusu modelde taraflar, “yöneten” ve “yönetilen” rollerini yerine karşılıklı etkileşim ve iletişim sağlanarak “birlikte yönetme” rollerine sahip olmaktadır. Yönetişim olarak adlandırılan bu yeni yönetim modeli ile geleneksel yönetim arasındaki farklılıklar Tablo 1 üzerinde özetlenmiştir.

**Tablo 1. Geleneksel Yönetim Modeli ve Yeni Yönetim Modelinin Karşılaştırılması**



**Kaynak:** Eryılmaz, 2006:24

Yönetişim; Türkçe’deki “yönetim” ve “iletişim” kelimelerinden türetilmiş bir kelimedir. Yönetim kelimesi ilk beş harfiyle iletişim kelimesinin son dört harfinin birleşiminden oluşturulmuş yaratıcı ve etkileyici bir türetilmiş kelimedir (Fidan, 2010). Yönetişim kelimesi İngilizce “governance” kelimesine karşılık gelmektedir. Dünya Bankası, yönetişimi “*bir ülkenin kalkınması için gerekli olan ekonomik ve sosyal kaynakların yönetiminde otoritenin kullanılma biçimi*” olarak tanımlamaktadır (Dünya Bankası, 2018). Diğer bir kapsamlı tanım ise Fidan Y. (2010) tarafından ortaya konmuştur. Yönetişim, “*örgütsel amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alarak davrandığı, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal zekâsı yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinlikler*” şeklinde tanımlanabilir.

Bu yeni kamu yönetim modelinde tüm yönetim kararlarının sadece hükümet tarafından verilmesi değil, yerel yönetimler, iş dünyasından ve akademik camiadan gelen insanlar, işçiler, kadınlar, gençler, çocuklar gibi toplumun tüm kesimleri ortak edilerek, tüm kesimlerin kararlarda söz sahibi olması sağlanarak ve ilgili kesimlere sorumluluklar verilerek kararların alınması hedeflenmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 2007). Bu yönetim modeliyle kamudaki yönetim kararları süreçlerinde tüm paydaşlar arasında işbirliği ve katılım sağlanarak, kamu yöneticilerinin aldığı kararlarda daha uzlaşmacı, daha saydam, daha hesap verebilir, daha etkin ve daha sorumlu bir yönetim anlayışı içerisinde oldukları söylenebilir. Bu yönetim anlayışı, yönetimsel kararların sadece seçimler vasıtasıyla gelen seçilmiş yoluyla belirlenmiş bir grup tarafından değil; sivil toplum kuruluşları, çeşitli odalar, meslek grupları, özel sektör kuruluşları, üniversiteler gibi toplumun birçok önemli gruplarını da karar alma süreçlerine dahil ederek verilmesi gerektiğini göstermektedir (TESEV, 2008).

Yönetişimin temel karakteristik özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Kljin, 2012):

* Yönetim üreteceği politikalarda ve hizmetlerde kurumlar arası iletişime ve etkileşime odaklanır.
* Kurumlar yönetimin ürettiği politikaları ve hizmetleri halka sunulmakta farklı yollar izleyebilir ve bağımsız hareket eder.
* Yönetimde merkezi güç ve dikey örgütlenme yerine toplumsal örgütler arasında işbirliğini gerektiren yatay bir örgütlenme ve adaletli güç dağılımı söz konusudur.
* Üretilen politikaların ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili geri bildirimler alır ve bu bilgiyi toplumsal örgütler arasında paylaşır.
* Karar alma süreçlerinde toplumun her bireyinin katılımı özendirilmesi amaçlanır.

## Yönetişim Modelinin Fonksiyonları ve Faydaları

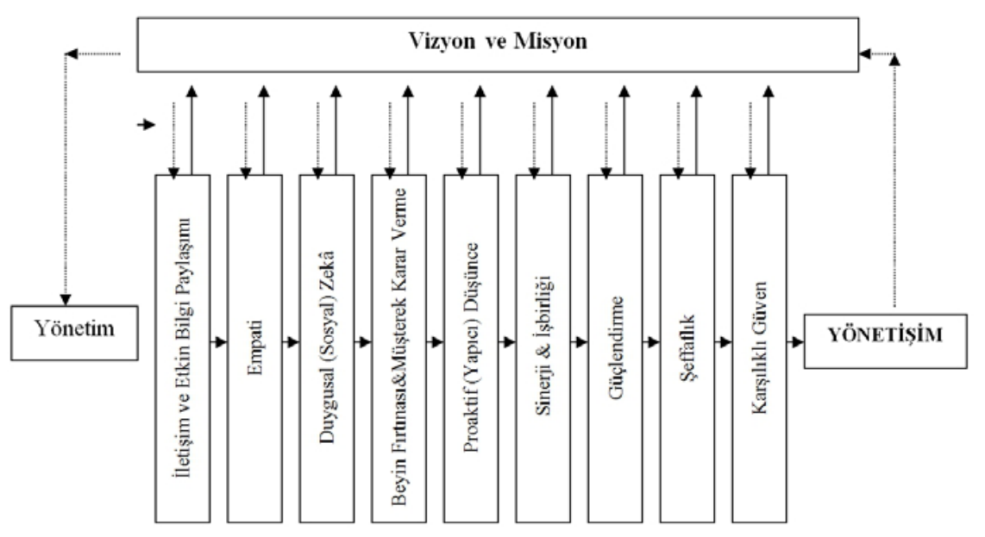
Yönetişimi temel alan yönetim modelinin etkin ve verimli şekilde çalışabilmesi için uzlaşıya dayalı, katılıma açık, hukukun üstünlüğünü kabul eden, etkin ve etkili, hesap verebilir, saydam, duyarlı, tarafsız ve kapsayıcı ilkelere sahip bir yönetim olması gerekmektedir (Ali, 2015). Bu belirtilen ilkeler, iyi bir kamu yönetişim yaklaşımı için büyük önem arz etmektedir. Yönetişimin temel ilkelerinin sağlanması durumunda ortaya çıkacak olan faydalı sonuçlar (TESEV, 2008);

* Kamu yöneticilerinin vatandaşa daha çok yaklaşmasının sağlanması,
* Kamu yönetiminin daha etkin yapıya dönüşmesi,
* Yolsuzlukların azalması,
* Kararlarda farklı fikirlerin değerlendirilmesi ile verilen kararların zenginleşmesi,
* Sosyal birçok aktörün karar sürecine dâhil olması ile kararların uygulamaya daha hızlı ve daha etkin şekilde alınması,
* Demokrasinin güçlenmesi,
* Kurumların gücünün ve meşruluğunun artması,
* Kararların daha şeffaf ve daha anlaşılabilir olması

şeklinde listelenebilir.

Bu faydaları elde etmek için kamu yönetiminde geleneksel yönetim anlayışından yönetişimi temel alan bir yönetim anlayışına geçişin yapılması gerekmektedir. Bu geçişin sağlanabilmesi için yönetişim sürecini oluşturan kavramların (fonksiyonlar) üzerinde durulması ve bu kavramların içselleştirilmesi elzemdir. Bu geçiş Şekil 1’de şematize edilmiştir (Fidan, 2010). Bu kavramlar;

* **İletişim ve etkin bilgi paylaşımı:** Yönetişimin adından da anlaşılacağı gibi en önemli ve diğer tüm kavramlar üzerinde etkisi olan bir kavramdır. Bu kavram tam olarak sağlanmadan diğer kavramlardan beklenen faydalara ulaşma zor olacaktır. Bu kavramın etkin olması için kamu örgütlerinin sürekli ve etkin bilgi paylaşması ve örgütlerin bilgi paylaşımına açık olması gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticileri de bilgi paylaşımında tek yönlü değil çok yönlü olması ve kurum içinde bilgi paylaşılması desteklemelidir.
* **Empati:** Kişinin karşılıklı etkileşim ve iletişim sırasında, kendisini karşısındakinin yerine koyarak karşılaşılan duruma onun tarafından bakması ve onun düşünce ve duygu yapısını duyarlı bir yaklaşımla anlamaya çalışmasına empati denir (Pala, 2008). Empati düzeyi yüksek yöneticiler, karşısındaki kişiler yerine kendilerini koyarak, onların iç dünyasında düşünebilir, hissedebilir ve bu düşünce yapısıyla duygu ve düşünceleri ifade edebilirler.
* **Duygusal zekâ:** Kendi iç dünyasındaki duygularını fark edip tanımlamış, bu duygular ile nasıl baş edeceğini ve nasıl kontrol edeceğini anlamış, bu duyguları kontrolü altına almış ve bunu gelecek hedefleri için gerekli motivasyona dönüştürmüş bireyin sahip olduğu, karşısındaki kişilerin duygularını tanımlama, onlarla empati kurabilme ve onlarla iyi ilişkiler içinde etkileşim kurabilme sosyal yeteneğine ve becerilerine duygusal zeka denmektedir. Duyusal zekâsı yüksek liderler, kendisini takip eden ve destekleyen kişiler ile kurdukları güçlü ilişkileri sürekli geliştirip güçlendirebilirler (Acar, 2002).
* **Beyin fırtınasına dayalı ortak karar verme:** Beyin fırtınası, örgüt içindeki bir araya gelmiş kişilerin yeni fikirler üretmesi için teşvik edilmesi ve onların katkılarına önem verilerek ve desteklenerek yaratıcı düşünce geliştirme ve üretme yöntemlerinden biridir. Örgüt içindeki bireylerin bir araya gelerek ortaya çıkardığı ortak kararın çoğunlukla yöneticilerin tek başına vereceği kararlardan daha etkili olacağı düşünülür.
* **Proaktif düşünce:** Mevcut durumu değiştirmek ve geliştirmek için inisiyatif göstererek karar verme sürecidir. Bu tür kişiler, kısıtlamalara ve engellere aldırmadan ve hatta onlara rağmen çözüme odaklanan kişilerdir (Karabatak, 2018). Proaktif düşünceye sahip yöneticiler, örgütün mevcut durumunu iyileştirme yönünde sürekli aksiyon almaya çalışırlar.
* **Sinerji ve İşbirliği:** Örgüt içindeki her bireyin tek başına bir şeyleri değiştirme şansının, bir araya gelmiş ve işbirliği içinde olan bireylerin bir şeyleri değiştirme şansından çoğunlukla daha düşük olduğu yaklaşımına dayanmaktadır. Birlik olarak hareket eden örgütlerin alacakları aksiyonlar daha güçlü, daha etkili, daha hızlı ve daha az problemli olacaktır.
* **Güçlendirme:** Örgütteki bireylere daha fazla görevler verilmesiyle ve onları karar alma süreçlerinde daha serbest bırakılmasıyla bireylerin örgüt içindeki rolünün güçlendirilmesidir. Bu sayede bireylerin daha yaratıcı kararlar geliştirmesi ve daha serbest karar alma süreci desteklenir.
* **Şeffaflık:** Kararların daha önceden belirlenmiş kurallar ve düzenlemelere bağlı kalınarak alınması, alınan kararların sonucunda etkilenecek kişi ve kurumlara bu kararın ulaşması ve alınan kararın açık, net ve anlaşılabilir olması prensibidir (Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2018). Örgütler içinde alınan kararlar; örgüt kurallarına uygun, açık ve her bir çalışan tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.
* **Çok yönlü güven:** Etkin bilgi paylaşımı ve iletişim kavramı içinolması gereken kavramdır. Karşılıklı güven ortamının tam olarak sağlanmadığı örgütlerde çatışmalar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkar. Güven ortamı hem çalışanların bir birleri arasında, hem çalışanlar ile kurum arasında hem de kurum ile diğer kurumlar arasında sağlanması gerekmektedir.

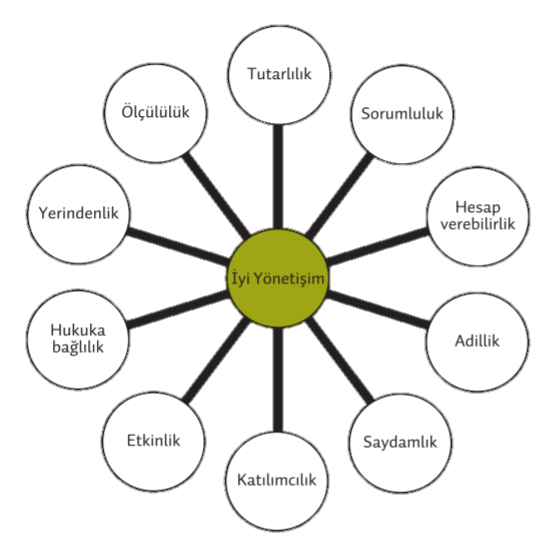


**Şekil 2. Geleneksel Yönetim Modelinden Yönetişim Modeline Geçiş Süreci**

**Kaynak:** Fidan, 2010:9

İyi bir yönetişim 10 temel ilkeye dayandırılabilir. Bu ilkeler, adillik, hukuka bağlılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, tutarlılık, sorumluluk, katılımcılık, yerindenlik, etkinlik ve ölçülülük olarak sıralanabilir (Toksöz, 2008):

* **Adillik:** İdari otoritenin belirlemiş olduğu kararların açık ve net olarak ortaya konulması ve bu kararların uygulanması aşamasında herhangi bir kesim ya da kişilere ayrıcalık yapılmadan uygulanmasıdır. Adil ortam kişilere güven duygusu verir.
* **Hukuka bağlılık:** İdari otorite karar alma süreçlerini hukukun üstünlüğünü gözeterek yürütmelidir. Yönetim kararları tarafsız yaklaşımla hukuk kuralları çerçevesinde verilmeli ve denetime açık olmalıdır (Çelen, 2011).
* **Hesap verebilirlik**: İdari Yetkililer gerektiğinde hesap verebilecek şekilde kaynakların nasıl bütçelemesi, kullanıldığı ve raporlanması konularında sorumlu olduğunu bilmelidirler.
* **Şeffaflık**: Kararların daha önceden belirlenmiş kurallar ve düzenlemelere bağlı kalınarak alınması, alınan kararların sonucunda etkilenecek kişi ve kurumlara bu kararın ulaşması ve alınan kararın açık, net ve anlaşılabilir olması prensibidir (Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2018). Örgütler içinde alınan kararların örgüt kurallarına uygun, açık, anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.
* **Tutarlılık:** Verilen kararların belli bir uyum içerisinde olması gerekmektedir. Alınan kararlar kendi içerisinde ya da ileriye yönelik planlanan politika uygulamalarıyla çelişmemesi gerekmektedir.
* **Sorumluluk:** İdari yönetim, toplumsal değişimlere ilgisiz kalmaması gerekmektedir. Gerçekleşen değişimlerde esnek ve hızla cevap verebilecek kapasitede olmalıdır.
* **Katılımcılık ve Yerindenlik**: Katılımcılık, karar alma sürecinde bu kararı etkileyen ya da etkilenen bütün paydaşların sürece dahil olmasını ister. Katılımcılık ile alınan kararlar paydaşlar tarafından kabul gördüğünden bu kararların hayata geçmeleri daha kolaydır.
* **Etkinlik ve oransallık:** İdare tarafından alınan kararlar herhangi bir kesim ya da topluma ayrıcalık tanımadan eş zamanlı hayata geçirilmesi gerekmektedir. Alınan karardan olumlu ya da olumsuz etkileneceklerin arasında makul bir denge olması gerekmektedir.



**Şekil 3. Yönetişim İlkeleri**

**Kaynak:** Toksöz, 2008:20

# **ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNİN MEVCUT YÖNETİM MODELİ**

Organize Sanayi Bölgelerinin (OSB) geleneksel yönetim modelinden yönetişim modeline geçişinin açıklanmasından önce OSB’lerin 22.08.2009 tarihli 27327 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği’ndeki OSB Müdürlüğü’nün tip teşkilat yapısı düzenlenmiştir. OSB’lerin tip teşkilat yapısı, bölge müdürü, teknik birim ve idari birim olarak 3’e ayrılmış ve en az on yedi kişiden oluşan bir örgütlenme yapısına sahiptir. OSB tip teşkilatlanma yapısı incelendiğinde bir bölge müdürünün altında; teknik birimlerde şehir bölge plancısı, mimar ve mühendis unvanında en az beş kişi ve tekniker, teknisyen, topograf ve sürveyan unvanlarında birer kişi; idari birimde de her bir pozisyon için birer kişi olmak üzere muhasebeci, muhasebe memuru, sekreter, evrak memuru, güvenlikçi, odacı ve şoför istihdam edilmesi öngörülmektedir. Bu unvanlar için istenen niteliklere ise aşağıda yer verilmektedir (OSBUY, 2009);

* **Bölge Müdürü:** Proje ve altyapı inşaatından önce herhangi bir özel şart aranmaz. Proje ve inşaat aşamasında lisans eğitimi veren veya denkliği Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tarafından onaylanmış üniversitelerden mühendis, mimar ve şehir bölge planlayıcısı olarak mezun ve en az 3 yıllık iş tecrübeye sahip olan kişiler olabilir. İşletme aşamasında proje aşamasındaki şartlar geçerli olup mimari, mühendis ve şehir bölge planlayıcısı yerine lisans mezunu olmalı ifadesi gelmiştir.
* **Kontrol Mühendisi:** Proje ve inşaat aşamasında lisans eğitimi veren veya denkliği Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) tarafından onaylanmış üniversitelerden inşaat mühendisi, mimar ve harita mühendisi, elektrik mühendisi, çevre mühendisi ve makine mühendisliğinden mezun ve en az 2 yıllık iş tecrübeye sahip olan kişiler olabilir. Ruhsat ve izin aşamasında imar birimi için proje ve inşaat aşamasında özellikler geçerli olup sadece şehir plancısı ve mimar olan kişiler olabilir.
* **Muhasebeci:** Muhasebe ile ilgili eğitim veren üniversitelerden mezun olan kişiler olabilir.
* **Muhasebe Memuru:** Muhasebe ile ilgili en az 2 yıllık yüksek okul ve ticaret lisesi mezunu olan kişiler olabilir.
* **Tekniker, Topograf, Sürveyan ve Teknisyen:** İlgili alan ile olarak asgari meslek yüksek okulu veya meslek liselerinin harita, inşaat, makine veya elektrik bölümlerinden mezun olan kişiler olabilir.
* **Sekreter ve Evrak Memuru:** Lise mezunu ve bilgisayar işletmenliği belgesine sahip olan kişiler olabilir.
* **Şoför ve Güvenlik Görevlisi:** En az ilköğretim mezunu olan, güvenlik görevlisi için özel güvenlik sertifikası olan kişiler olabilir.

Organize Sanayi Bölgeleri’nde inşaatı aşamalarına bağlı olarak istihdam edilecek personel niteliği değişkenlik göstermektedir. OSB’nin kamulaştırılması başladığında bölge müdürü olarak çalışan kişiler harita mühendisi ve muhasebeci olmalıdır. Alt yapı proje ihale aşamasında kontrol mühendisi olarak inşaat mühendisi istihdam edilir. Alt yapı inşaatı sırasında topograf, sürveyan ve teknisyen ile duruma bağlı olarak teknik ve idari personel istihdam edilir. AG-YG elektrik şebekesi yapımı sırasında elektrik mühendisi, doğal gaz şebekesi yapımında makine mühendisi istihdam edilir. Arıtma tesisi yapımında ise çevre, inşaat, elektrik ve makine mühendisi istihdam edilmelidir. Gerekli görülürse avukat, serbest muhasebeci, mali müşavir, yeminli mali müşavir ve benzerleri de istihdam edilebilir. Bu bölgelerde istihdam edilen bölge müdürünün ve personelin görev ve sorumlulukları ise, kendilerine verilen iş ve görevleri, kanun, yönetmelik, kuruluş protokolü, ana sözleşme, genelge ve talimatlara belirlenmiş emirlere ve iş icaplarını yerine getirmekle sorumludur (OSBUY, 2009).

# **ÖZEL BÖLGE UYGULAMALARI**

Özel bölgeler, bölgeye yatırımların artmasını, bölgenin ekonomik büyümesini teşvik etmesini ve bölgenin rekabet avantajı kazanması için hem yerel ve bölgesel hem de ulusal hükümetler tarafından bölgesel ekonomiyi geliştiren stratejilerden biridir. Endüstriyel Park ‘*Industrial Park’* (IP), Özel Ekonomi Bölgesi ‘*Special Economic Zone’* (SEZ), Eko-Endüstriyel Park ‘*Eco-Industrial Park*’ (EIP), Teknoloji Parkı ‘*Technology Park*’ (TP) ve İnovasyon Bölgesi ‘*Innovation District*’ (ID) olmak üzere beş farklı yapıda ekonomik bölge bulunmaktadır (UNIDO, 2015). Özel Bölge olarak tanımlanan Organize sanayi bölgelerinin literatürdeki karşılığı Endüstriyel Park olup bu bölgelerde sanayicilerin ve şirketlerin en temel ihtiyaçları karşılanır (Çakmak vd., 2017). Bu tür bölgelerde sanayicinin ve şirketlerin en temel ihtiyaçları karşılandığı için bölgesel kalkınma için Özel Ekonomi Bölgesi, Teknoloji Parkı ve İnovasyon Bölgesi gibi daha güçlü stratejik bölgelere doğru dönüşüm yapılması gerekmektedir (UNIDO, 2015). Ancak, Teknoloji Parkı ve İnovasyon Bölgesi gibi özel bölgeler teknolojinin daha ağır bastığı bölgelerdir. Organize Sanayi Bölgesi yapılanması başlangıçta Özel Ekonomi Bölgesine doğru dönüşmeli ve daha sonra Teknoloji Parkları ve İnovasyon Bölgeleri ile geliştirilmelidir.

## Incheon Özel Ekonomi Bölgesi

Özel Ekonomi Bölgesi’nin dünyadaki başarılı örneklerinden birisi olan Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi (Incheon Free Ekonomic Zone) organizasyon yapısı (IFEZ, 2018) Şekil 3 üzerinde gösterilmiştir. Bu organizasyon şeması ile 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunundaki tip teşkilatı yapısı karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonuçları Tablo 2 üzerinde gösterilmiştir. Ancak, karşılaştırmalara başlamadan önce Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi’nden kısaca bahsetmekte fayda bulunmaktadır.

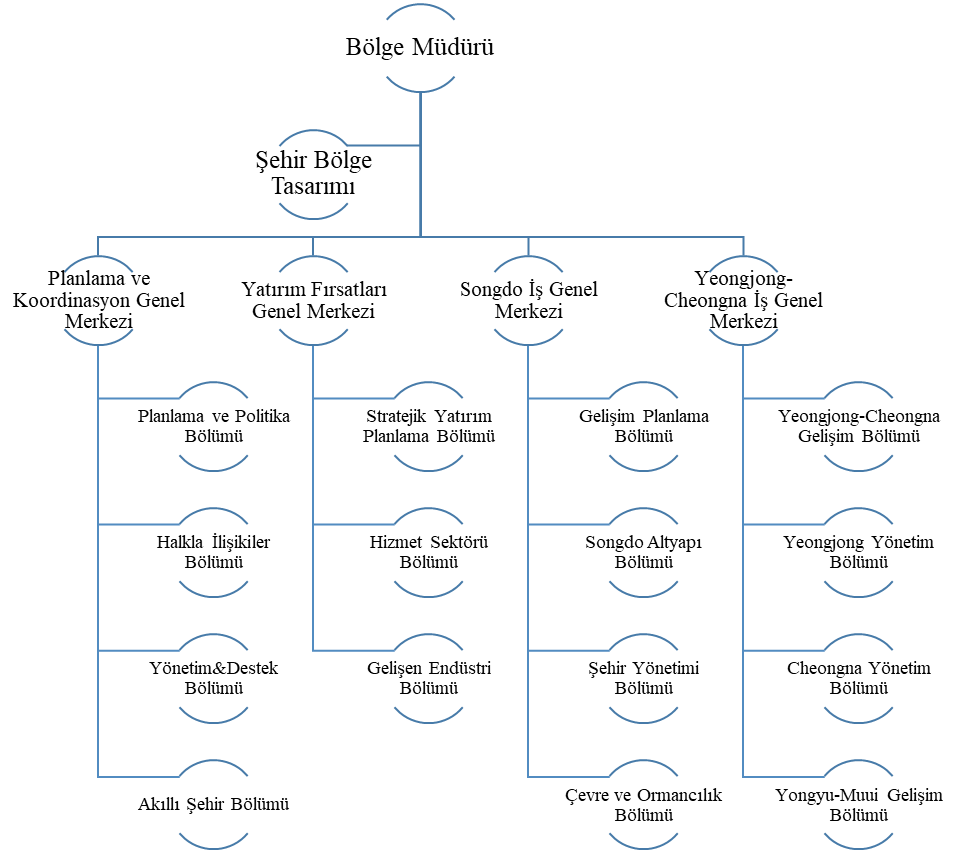
Bir devlet stratejisi olarak Ağustos 2003'te Kuzeydoğu Asya ekonomisine ait önemli bir merkez haline gelebilmesi için Cheongna (17,8 km2), Songdo (53,45 km2) ve Yeongjong (61,7 km2) uluslararası şehirlerini kapsayacak şekilde Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi (IFEZ) kuruldu. Toplamda 132.9 Km2’lik alana yayılan IFEZ, Cheongna, Songdo ve Yeongjong şehirlerine ait uluslararası limanları ve Incheon Uluslararası Havaalanı’nı da içerisine almıştır. Başkent Seoul’un yakınında ve Güney Kore’nin batı kıyısında yer alan bir bölgedir (IFEZ, 2018).

IFEZ’in öne çıkan bazı özellikleri incelenecek olursa;

* **Coğrafi Konumu:** Küresel ekonominin beşte birini oluşturan Rusya, Çin, Hong Kong ve Japonya gibi büyük ekonomik ülkeleri kapsayan Kuzeydoğu Asya’nın merkezi konumundadır.
* **Mükemmel Lojistik Ağ:** IFEZ’de yer alan Incheon uluslararası havalimanı, dünyanın en hızlı büyüyen havalimanı olup, dünyadaki diğer havalimanları da dikkate alındığında şu an en iyi üçüncü havaalanıdır (SWAA, 2018). Kargo taşımacılığında ise dünyanın en iyi dördüncü havalimanına sahiptir (ACI, 2018).
* **İyi Yetişmiş İşgücü:** Bölgede iyi üniversiteler eğitim hizmeti verdiğinden iyi eğitimli insan gücü seviyesi yüksektir. Biyoteknolojileri (BT), Bilişim Teknolojileri (IT) ve Yeni Teknolojilerde Songdo Global Üniversitesi ön plana çıkmaktadır.
* **İyi İş Çevresi:** Bölgede küresel birçok şirketin merkez ofisi ve üretim sahaları faaliyetlerini yürütmektedir.
* **Yüksek Yaşam Kalitesi:** Uluslararası okul ve hastanelerin hizmet verdiği, alışveriş merkezi gibi sosyal ve kültürel tesislerin yer aldığı bölgede yaşam kalitesi yüksektir.

IFEZ 6 bölgeden oluşmaktadır. Bu bölgeler; medikal-bio faaliyetlerin yürütüldüğü bölge, yüksek teknoloji sanayi bölgesi, küresel şirketlerin hizmet aldığı bölge, lojistik hizmetinin verildiği bölge, turizm, kültür ve eğitim hizmetinin yürütüldüğü bölgedir. Bu bölgelerde yer alan tesisler aşağıdaki gibidir;

* Uluslararası firmalara ofis, toplantı salonu, sunum ve fuaye alanları gibi olanakların sunulduğu iş kuleleri yer almaktadır.
* Uluslararası lojistik faaliyetler iki bölgede yürütülmektedir. Bunlardan ilki Yeongjong bölgesinde yer alan Incheon uluslararası havalimanıdır. Daha önce belirtildiği gibi dünyanın en iyi ikinci, hava kargo faaliyetleri açısından ise dünyanın en iyi 5. havalimanıdır. İkinci gölge ise Songdo bölgesinde bulunan limandır. Denizyolu ile Çin’e gönderilen yüklerin %65’i Songdo limanından geçmektedir.
* Yüksek teknoloji üretim faaliyetleri IFEZ’de üç alana dağılmış şekildedir. Bu faaliyetlere yönelik tesis tasarımları gerekli olan ihtiyaçlar dikkate alınarak tasarlanmıştır.
* Medikal/Bio endüstri faaliyetleri Songdo bölgesinde yoğunlaşmıştır.
* Songdo ve Cheongda bölgelerinde yurtiçi ve yurtdışı eğitim hizmeti veren kurum bulunmaktadır. Ulusal üniversitelerin yanı sıra uluslararası bazı üniversitelerin bölgede kampüsü bulunmakta, ulusal ve uluslararası öğrencilere eğitim hizmeti vermektedir. Biyoteknolojileri (BT), Bilişim Teknolojileri (IT) ve Yeni Teknoloji ve Ürünlere yönelik eğitimler verilmektedir.
* IFEZ’de Kültürel faaliyetler hobi ve turistik amaçlı bölgede yaygın olarak bulunmaktadır. Örneğin elit tabakanın hizmetinde olan golf kulübü ve yat limanları vardır.



**Şekil 4. Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi Organizasyon Şeması**

**Kaynak:** <https://www.ifez.go.kr/eng/abo4>

Yukarı anlatıldığı gibi bu derece büyük bir bölgenin yönetimi de birçok departmanın entegre, etkileşimi yüksek ve eş zamanlı çalışması ile olabilmektedir. Genel olarak organizasyon yapısına bakılacak olursa, bölgenin yönetiminden bölge müdürü sorumludur. Bölge müdürün altında, planlama ve koordinasyon genel merkezi, yatırım fırsatları genel merkezi, Songdo iş merkezi, Yeongjong-Cheongna iş merkezleri bulunmaktadır. Bu merkezlerin altında amacına uygun diğer departmanlar yer almaktadır.

## Organize Sanayi Bölgesi ile Incheon Özel Ekonomi Bölge Karşılaştırması

Organize Sanayi Bölgesi ile Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi organizasyon yapısında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklardan birisi, Yatırım Fırsatları Genel Merkezinin yapılanmasıdır. Bu genel merkez; Stratejik Yatırım Planlama, Hizmet Sektörü ve Gelişen Endüstri Bölümü olarak üç farklı departmandan oluşmaktadır. Bu bölümler sayesinde bölgenin bugününün nasıl olacağını, sektörel bazda firmaların isteklerinin ve beklentilerinin farklı olduğunu ve bunların nasıl karşılanacağını ve gelecekte bölgenin hangi sektörlere önem vereceği ya da vermesi gerektiği gibi stratejik konuların yönetildiği ve planlandığı bir bölümler topluluğudur. Tablo 2’de IFEZ ile OSB tip teşkilatlanmasının karşılaştırılması verilmektedir.

**Tablo 2. IFEZ ile OSB Tip Teşkilatlanmasının Karşılaştırılması**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | OSB | IFEZ | Unvan |  |
| Bölge Müdürü | X | X | Bölge Müdürü |  |
| Kontrol Mühendisi: Şehir Plancısı / Mimar | X | X | Şehir Bölge Tasarım Bölümü | **Şehir**  **Bölge Tasarım** |
| Tekniker, topograf, sürveyan ve teknisyen | X |
| Muhasebeci | X | X | Yönetim & Destek Bölümü | **Planlama ve Koordinasyon Genel Merkezi** |
| Muhasebe Memuru | X |
| Sekreter / Evrak Memuru | X |
| Güvenlik Görevlisi/Şoför | X |
| Odacı | X |
| Avukat, serbest muhasebeci, mali müşavir, yeminli mali müşavir ve benzeri personelin istihdam edilmesi, istihdam edilmesi gereken personelin edilememesi gibi nedenler dolayı yapılamayan teknik hizmetlerin bakanlığın belirlediği şekilde ve şartlarda hizmet alımı yapılabilir ve bu hizmet alımının ücreti proje kapsamında kredilendirilir. | X |
|  |  | X | Planlama ve Politika Bölümü |
|  |  | X | Halkla İlişkiler Bölümü |
|  |  | X | Akıllı Şehir Bölümü |
|  |  | X | Stratejik Yatırım Planlama Bölümü | **Yatırım Fırsatları Genel Merkezi** |
|  |  | X | Hizmet Sektörü Bölümü |
|  |  | X | Gelişen Endüstri Bölümü |
|  |  | X | Gelişim Planlama Bölümü | **Songdo/Yeongjong-Cheong İş Genel Merkezi** |
|  |  | X | Songdo Altyapı Bölümü |
|  |  | X | Şehir Yönetimi Bölümü |
|  |  | X | Yönetim/Gelişim Bölümü |
|  |  | X | Çevre ve Ormancılık Bölümü |

Karşılaştırma tablosundan da anlaşılacağı gibi Organize Sanayi Bölgesi tip teşkilatlanma yapısı Incheon Serbest Ekonomi Bölgesine göre yapısal olarak çok geridedir. Ancak, ülkemizdeki başarılı OSB’leri incelediğimizde Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi kadar olmasa da bu bölgelerin verdiği bazı hizmetlerden söz edilebilir. Ancak, bu durum çoğu zaman bölge yöneticilerinin bireysel başarısına dayanmaktadır. Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi’ne bakıldığında ise yönetimden bağımsız çok iyi planlanmış kurumsal kültür ile hizmetlerin sağlandığı dikkati çekmektedir. Bilindiği üzere kişiler geçici, kurumlar kalıcıdır. Bu bağlamda kurumsal kimliğe sahip olan bölgelerin başarılarını sürdürülebilir kılmaya daha yatkın olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Incheon Serbest Ekonomi Bölgesinin en güçlü olduğu ve fark yarattığı yapı ise “*Yatırım Fırsatları Genel Merkezi”* bölümüdür. Yatırım Fırsatları Genel merkezi bölümünün en önemli hizmeti, yerli ve yabancı yatırımcılara “*Tek-Durak Hizmetleri”* vermesidir. Tek-Durak hizmetleri, hem bu bölgeye yatırım yapacaklar ile yerel ve merkezi hükümet arasında hem de yatırımcı ile bölge yönetimi arasında iletişimi ve koordinasyonu sağlayan ofis konumundadır. Bu ofis sayesinde bölge sakinleri ile bölge yöneticileri ve diğer kamu kurumları arasında etkin, şeffaf, yerinde, sorumlu ve hukuka bağlı bir yapı kurgulanmıştır. Tüm bölge sahipleri, en kısa yoldan doğru bilgiye, eksiksiz ve hızlı şekilde ulaşabilmektedir. Süreçlerdeki her hangi bir değişiklik, bu ofis sayesinde bölge sakinlerine açık, katılımcı ve şeffaf şekilde aktarılmaktadır. Bölgenin bu denli başarılı olmasının bir nedeni de bu ofisin bölge için çok kilit rol oynamasıdır.

Bu ofis aşağıdaki hizmetleri yatırımcılara sunmaktadır;

* Yatırım ile ilgili gerekli bilgi desteğini sağlamak,
* Yeni yatırım fırsatlarının keşfedilmelerini desteklemek,
* Kanun, vergi ve muhasebe ile ilgili konularda destek vermek,
* Yatırım teşvikleri ile ilgili danışmanlık yapmak,
* Daha iyi yatırım kararı vermek için lokasyon koşulları ve bu konu ile ilgili bilgi desteği sağlamak,
* Yabancı yatırımcılar için umut vadeden ortak/partnerler aramak,
* Sorumlu makamlar adına yatırımla ilgili idari işleri ele almak,
* İdari otorite, ajans ve yatırımcı arasındaki görevleri koordine etmek,
* Yatırımcıların karşılaştığı problemleri çözmesinde yardımcı olmak,

Yatırım Fırsatları Genel Merkezi, gelecekte umut vadeden sektörler için öncelikli yatırım fırsatı sunmaktadır. Bu sektörler, küresel şirketlerin ana merkezleri, lojistik şirketleri, yüksek teknoloji firmaları, Bio/Sağlık merkezleri, medikal şirketleri, eğitim ve turizm/kültür öncelikli endüstri alanlar olup yukarıda sayılan hizmetleri yatırımcılara sunmaktadır. Yabancı yatırımcılar bu endüstrilere yatırım yapmak istediklerinde umut vadeden yerel yatırımcı ortakları bulmakta ve şirket birleşmelerini desteklemektedir. Bu sayede hem yerel ve yabancı yatırımcılar desteklenmekte hem de yabancı yatırımcıların sahip olduğu bilgi birikiminin yerel firmalara geçmesi sağlanmaktadır. Umut vadeden sektörlerin öncelik verilmesi ile bölge etkin, adil ve şeffaf bir yapı kazanmaktadır. Bölgeye yatırım yapmak isteyen yatırımcılar, açık ve net şekilde hangi sektör yatırımcılarının bölgeye yatırım yapabileceğini, ne gibi destekler ve teşvikler alabileceğini bilmektedir. Bununla birlikte, seçici davranılması ile sektörel kümelenme desteklenerek bölge etkinliği arttırılmaktadır.

Bu bölgenin sunduğu diğer bir hizmetse, bölgelerin gelişim bölümleri sayesinde bölgelerin şimdiden hangi amaçla, ne için, ne kadar büyüyecekleri, hangi sektör için ne kadar alan ayrılacağı önceden belirlenmiş ve bu gelişim değerlendirmeleri sonucunda uygun olacak altyapı hizmetleri planlanmıştır. Bu demektir ki bölge, gelecek alanlar nasıl değişecek, birbirleri arasındaki etkileşim nasıl olacak ve buna benzer birçok soruya şimdiden cevap bulmuş durumdadır. Bölge gelişimlerinin belirli olması ve altyapıyı bu büyümeye göre belirlemesiyle, bölgenin ölçülü şekilde büyümesini sağlamakla birlikte bölgede verilen hizmetlerin süreklilik ve tutarlılık göstermektedir.

# **PAYDAŞLARIN YÖNETİŞİMDEN BEKLENTİLERİ**

Yönetişim yaklaşımdan beklentileri ortaya koyup, yol haritası oluşturabilmek için ilk aşamada mevcut durumunun ortaya konulması gerekmektedir. Mevcut durum tespitinde geçmiş çalışmaların yeterli olmamasından dolayı mevcut durumun tespitinde saha çalışması ile bilgi toplanması gerekmektedir. Mevcut durumun tespitine yönelik veri toplama sürecinde yaygın olarak kullanılan birebir görüşme ve anket yöntemleri ile mevcut durumun yansıtılabileceği değerlendirilmiş ve çalışma kapsamında uygulanmıştır.

Yol haritasının uygulanabilmesi için sanayi açısından gelişmiş olan Gaziantep gibi illerin yanı sıra, Şırnak gibi sanayisi az gelişmiş illerin yer aldığı Güneydoğu Anadolu Bölgesi (GAP) pilot bölge olarak seçilmiş ve saha çalışmaları bu Bölge’de faaliyet gösteren OSB firmalarında gerçekleştirilmiştir.

Saha çalışması 5 aşama olacak şekilde tasarlanmıştır. İlk aşamada kavramsal tasarım yapılmıştır. İkinci aşamada tasarlanan anketin pilot uygulaması yapılmıştır. Üçüncü aşamada, anketin pilot uygulaması sırasında anlaşılmayan ya da yanlış yorumlanan sorular revize edilmiştir. Dördüncü anket uygulaması Bölge’deki paydaşlarla gerçekleştirilmiş, beşinci aşamada ise anket bulguları birebir mülakatlarla detaylandırılmıştır.

Anketin kavramsal tasarımı aşağıdaki başlıklardaki durumları ölçecek ve görüş/önerilerini alacak şekilde 8 bölüm halinde tasarlanmıştır:

• Firmaya Dair Genel Bilgi

• İşgücü Bilgileri

• Satış/Pazarlama - Dış Ticaret Bilgileri

• Üretim Bilgileri

• Ar-Ge ve İnovasyon Bilgileri

• Rekabet Bilgileri

• İşbirliği ve Kümelenme Bilgileri

• Organize Sanayi Bölgesine Dair Değerlendirmeler

Değerlendirme ifadeleri için likert ölçeği, çoktan seçmeli, açık uçlu ve kapalı uçlu toplamda 53 soru kullanılmıştır. Likert ölçeği 3 ya da 5 olarak uygulanmıştır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre GAP Bölgesi’ndeki OSB’lerde toplam 2082 firma faaliyet sürdürmektedir. 2500 kişi için %95 güven aralığında yansıtabilmek için 333 örneğe ihtiyaç bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu gerekliliği sağlayabilmek için 344 firmaya anket uygulanmıştır.

344 firmanın katılımı ile yüz yüze gerçekleştirilen anket OSB’lerin mevcut durumunu tespit etmek ve OSB’lerde faaliyet gösteren firmaların ihtiyaçlarını ortaya koymak amacıyla yönetsel, örgütsel, istihdam, eğitim, teknoloji, rekabetçilik, işbirliği, Ar-Ge, inovasyon, üretim, OSB’de firma olmanın avantajları vb. başarı/performans ölçütleri doğrultusunda 53 sorudan oluşmaktadır. Anket, firmalarla verinin daha sağlıklı temini ve açık uçlu soruların yoğunluğu nedeniyle yüz yüze görüşme şeklinde uygulanmıştır. Böylelikle soruların boş bırakılması, anlaşılamayan hususlar olduğu takdirde yanlış doldurulması ya da anketin hiç doldurulmaması gibi riskler bertaraf edilmeye çalışılmıştır.

Uygulanan ankette katılımcılardan ankette bulunan ifadeleri değerlendirerek kendileri ve firmaları için en uygun değerlendirmeyi yapmaları istenmiştir. OSB’lerde faaliyet gösteren firmalar tarafından yanıtlanan anketlerin analizi ise kantitatif analiz programı olan SPSS 20’de yapılmıştır.

Anket sonuçları, OSB’lerdeki mevcut durumun nasıl olduğunu ve eksikliklerin neler olduğunu göstermekle birlikte bu makalede anket sonuçlarının ve değerlendirmelerinin tamamına değil yalnızca yönetişim ile ilgili olan değerlendirmelere yer verilmekte ve OSB’lerdeki aksaklıkların hangi yönetişim eksikliğinden kaynaklandığı ortaya konulmaktadır. Yönetişime dair eksikliklerin ortaya konulmasının yanı sıra bu eksikliklerin nasıl giderileceği üzerinde de ayrıca durulacaktır.

Ankete katılan firmaların, faaliyet gösterdikleri OSB’lere yönelik görüşleri sorgulandığında, diğer firmalarla bir arada olmaktan kaynaklanan güven ortamı en fazla olumlu görüş bildirilen husus olmuştur (Bk. Tablo 3). Öte yandan önem derecelerine bakıldığında, OSB’lerde kümelenme ve buna bağlı rekabet gücü kazanma açısından önem taşıyan bilgi ve beceri dâhil kaynak paylaşımını esas alan faaliyet, ortam ve imkânların yeterince gelişmediği firmaların cevaplarından anlaşılmaktadır. Yine OSB’ler içinde firmaların kolayca erişebildiği ve güncellenen bir bilgi havuzunun oluşmamış olması da OSB’leri kurumsallık seviyeleri hakkında önemli bir göstergedir. Şekil 5’te her bir önermenin verilen cevaplar bazında kendi içerisindeki değerlendirilmesine de yer verilmektedir. Ayrıca yapılan anketlerde firmalar OSB yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak makine ve teçhizat kullanımı, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini yürütülebilmeleri için adımlar atılması gerektiğini ve OSB yönetimlerinin ve bölgedeki kamu kurumlarından yetkililerin firmaları düzenli olarak ziyaret ederek sorunları ve ihtiyaçları konusunda görüş alışverişinde bulunulmasını beklediklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 3. OSB Firmalarının Genel Değerlendirmeleri**

|  |  |
| --- | --- |
| Değerlendirmeler | Toplam |
| OSB içinde firmalar bilgilerini ve becerilerini kolaylıkla paylaşırlar | 2,86 |
| OSB içinde firmanızın kolay eriştiği ve güncellenen ortak bir bilgi havuzu oluşmuştur (mevzuat, ortak dokümanlar, fuar, hibe/teşvik bilgileri, firmaların paylaştığı kendi bilgileri vb.) | 2,63 |
| Firmanızın kolay eriştiği OSB dışı önemli bilgi kaynakları bulunmaktadır | 2,84 |
| Bilgi ve beceri alışverişinde bulunduğunuz OSB’deki firmalar ile aranızda önemli teknolojik benzerlikler vardır | 3,07 |
| İşbirliği yaptığınız OSB’deki firmalardaki kaynaklar ile kendi kaynaklarınız birbirlerini önemli ölçüde tamamlamaktadır | 2,97 |
| İşbirliği yaptığınız OSB’deki kuruluşlar ile aranızdaki ortak kültüre bağlı alışkanlıklar, anlayış ve kurallar karşılıklı güven kaynağıdır | 3,36 |
| Bu OSB'de diğer firmalarla bir arada olmak firmam açısından bir cazibe unsurudur | 3,41 |
| Bu OSB'de diğer firmalarla bir arada olmak firmam açısından bir güven unsurudur | 3,53 |
| Üyesi olduğunuz organizasyonlar, üyelerinin ortak hedefler için işbirliği yapmalarına yardımcı olmaktadır | 3,19 |
| İşbirliği yaptığınız kuruluşlar ile olan sosyal ilişkileriniz ve kurduğunuz iletişim karşılıklı güven kaynağıdır | 3,34 |

Firmalara yapılan ankette “*OSB içinde firmanızın kolay eriştiği ve güncellenen ortak bir bilgi havuzu oluşmuştur (mevzuat, ortak dokümanlar, fuar, hibe/teşvik bilgileri, firmaların paylaştığı kendi bilgileri vb. )*” sorusuna firmaların verdiği yanıtların ortalaması 2,63’tür. Bununla birlikte, “*OSB içinde firmalar bilgilerini ve becerilerini kolaylıkla paylaşırlar*” ve “*Firmanızın kolay eriştiği OSB dışı önemli bilgi kaynakları bulunmaktadır*” sorularına verdikleri cevapların ortalamaları 2,84’tür. Bu sonuçlar göstermektedir ki, OSB’lerin yönetişim modeline geçerken en çok üstünde durması gereken konu “iletişim” konusudur. Daha önceden anlatıldığı gibi, yönetişim fonksiyonlarının ilki *“İletişim ve Bilgi Paylaşımı”*dır. Bunun eksikliği yönetişime geçişi zorlaştıracaktır. Bu fonksiyonun etkilediği birçok fonksiyon olduğu unutulmamalıdır. Yönetişim ilkeleri tarafından değerlendirdiğimiz şeffaflık (saydamlık), yerindelik ve etkinlik ilkeleri varlığını etkilemektedir. Bilgiye kolay erişilmediği ve güncellenmediği, bilgilerin ve becerilerin kolaylıkla paylaşılmadığı ve OSB dışındaki bilgilere kolay ulaşılmadığı durumlarda bu ilkelerin varlığından söz edilemez. OSB içinde bilgi akışının arttırılması, geçişkenliğin sağlanması ve doğru bilgiye tam ve eksiksiz ulaşmak için Incheon Serbest Ekonomi Bölgesi’nde karşımıza çıkan “*Tek-Durak Ofis*” uygulamasına geçilmesi etkili olacaktır. Bu ofis sayesinde OSB içindeki firmalar doğru bilgiye hızlı ve eksiksiz şekilde ulaşabilecektir. OSB içinde veya OSB dışında üretilen bilgilerin OSB içinde dağıtılmasından ve entegrasyonundan bu ofis sorumlu olacaktır.

Organize Sanayi Bölgelerinin yönetişim modeline geçişi sağlanabilmesinde tüm değişikliklerin yasal bir düzende olması gerekmektedir. Türkiye’de OSB’ler için yürürlükte olan üç yönetmelik ve kanun bulunmaktadır. Bunlar; Türkiye’deki “Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Yönetmeliği ve Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği gibi mevzuatlar ve yönetmelikler de bulunmaktadır. OSB’lerin yönetişim modeline geçişinin yasal düzlemde olması için 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununda bazı yönetim politikası önerilerinde de bulunmak gerekmektedir.

Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu’na yönelik ilk öneri; müteşebbis heyetten yönetim kuruluna geçişin kolaylaştırılmasıdır. OSB yönetimi kuruluş aşamasında ve kanundan belirtilen şartlar oluşuncaya kadar OSB'nin sevk ve idaresi müteşebbis heyet tarafından icra edilmektedir. Bu şartlar, 25. maddesinin 2. Fıkrası gereğince açıklanan tüm işletmelerin 2/3’ünün yapı kullanma izni alması ve en az %50’sinin üretime geçme iznini alması gerekmektedir. Bu madde, yönetimin müteşebbis heyetten genel kurula geçişi zorlaştırmaktadır. OSB’ye gelen ilk yatırımcılar, kanun maddesinin şartları sağlanıncaya kadar yönetimde söz hakkına sahip olamamaktadır. Bu olumsuz durumu, yönetişim ilkeleri tarafından değerlendirildiğinde “*Katılımcılık*” ve “*Adillik*” ilkeleri ile ters düşmektedir. Bu şekilde alınan OSB ile ilgili kararlar, OSB’deki tüm şirketleri kapsamayabilir ve tüm katılımcılara eşit mesafede olmayabilir. Bu maddenin biraz daha esnek hale getirilmesi ve ilk gelenlerin yönetimde söz sahibi olabilmesi için bu geçiş şartının gözden geçirilerek düzenlenmesi faydalı olacaktır.

Organize sanayi bölgesini kurmak için bir araya gelmiş kurum ve kuruluşların yetkililerinden oluşan müteşebbis heyetten 15 asil ve 15 yedek seçilerek OSB yönetimi oluşturulur. Bu durum yönetim kurulu geçildiğinde ise, kurula seçilen 5 asil ve 5 yedek üyenin en az dördü müteşebbis heyetten olmalıdır. Bununla birlikte, OSB yöntemini denetlemek için kurulan denetleme kurulu ise tamamen müteşebbis heyetten oluşan 2 asil ve 2 yedek üyeden oluşmaktadır (OSBK, 2000). OSB’lerin yönetimi kurulu ve denetim kurulu, eğer OSB kuruluş aşamasındaysa müteşebbis heyetten, eğer OSB kuruluş aşamasını tamamlamışsa genel kurul üyelerinden oluşmaktadır. Genel kurul ve müteşebbis heyet içerisinden hem yöneten ve hem de denetleyenlerin seçilmesi yönetimsel problemlere sebep olmaktadır (Çağlar ve Kurtsal, 2011). Bu olumsuz durumu yönetişim ilkelerinden “Hesap verebilirlik” ve “Adillik” ilkeleri ile ters düşmektedir. Bu durumun ortadan kaldırılması için OSB yönetimlerini denetlemek için Sanayi ve Teknoloji bakanlığı tarafından akredite olmuş veya OSB'den herhangi bir çıkarı olmayan denetçi firmalar tarafından denetimler yapılması daha etkili sonuç verecektir. Denetimlerin daha da tarafsız olabilmesi için denetleme için ödenecek miktarın Bakanlık tarafından ilgili şirkete yapılmasıyla sağlanabilir.

OSB katılımcıları tarafından alması gereken iş yeri açma ruhsatları verilmesi ve katılımcılar tarafından alınan izinlerin izinlere uygunluğunun sağlanması gibi görevler OSB yönetimlerine düşmektedir. Bu verilen ruhsata ve izinlere bağlı olarak yapılaşmanın yapılmadığı durumları ilgili birimlere bildirme görevi OSB yönetimine bırakılmıştır (OSBUY, 2009). Bununla birlikte, yeni reform paketi ile idarenin talebi doğrultusunda aykırılığın OSB yöntemi tarafından giderilmesi karara bağlanmıştır. Ancak bu yetki devri birçok probleme neden olabilmektedir. Aykırı yapının OSB tarafından yıkılması hükmü yönetişimin “yerindenlik” ve “sorumluluk” ilkelerini desteklemektedir. Ancak, bu hüküm eğer “Adillik”, “Saydamlık” ve “Hukuka bağlılık” ilkeleri desteklendiği zaman çok faydalı olacaktır.

Organize Sanayi Bölgesinin daha etkin yönetilmesi için diğer bir öneri ise, OSB’lerin performansların ölçülmesi ve bu performansa bağlı olarak destek verilmesidir. Ancak bunun yapılabilmesi için OSB’lerin mevcut durumlarının tespiti ve gelecek planlaması yapılabilmesi için ihtiyaç olunan veri ve bilgiler belli bir mantığa göre toplanmalı, OSB veri tabanlarının oluşturulması ve elde edilen verilerin merkezi yönetim tarafından işlenmesi gerekmektedir. Bu veri toplama, veri tabanı oluşturma ve işlenmesi süreci, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından zorunlu hale getirilmelidir. Verilerin eksik olması, OSB‘lere ait performans değerlendirmesini zorlaştıran önemli sorunlardandır (Çağlar ve Kurtsal, 2011). Bu veriler toplanması ve uygun şekilde analiz edilmesiyle Bakanlık daha hızlı, daha doğru ve daha etkili kararlar alabilecektir. Yönetişim ilkeleri açısından baktığımızda, veri merkezlerinin oluşturulması, verilerin toplanması ve analiz edilmesiyle “T*utarlılık*”, “ *Hesap verebilirlik*” ve “*Etkinlik*” ilkeleri desteklenmektedir. Bununla birlikte, istenecek verilerin yerli ve ithal hammadde girdileri, yedek parçaları, ara montaj, üretilmiş olan bitmiş ürünler ve atıklar ile ilgili tüm verilerin tutularak analiz edilmesiyle dış kaynak kullanımının azaltılması için ilave önlem alınabilecektir. Bu sayede “*Üretimde Millileşme Hareketi”* hem desteklenecek hem de gelecek için hangi sektörlere önem verilmesi gerektiği ortaya çıkacaktır.

Tüm bunlara ek olarak, OSB yönetimlerine de görevler düşmektedir. Yönetişimin ilkelerinde “*Şeffaflık*”, “*Yerindenlik*”, “*Sorumluluk*” ve “ *Etkinlik*” ilkelerini yerine getirebilmek için OSB yönetimleri, açık ve net biçimde yönetim birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, OSB içindeki paydaşlarla iletişim kanalları vasıtayla paylaşılmalı ve paydaşlarla sürekli iletişim halinde ve düzenli olarak paydaşların sorun, ihtiyaç ve beklentileri tespit etmelidir. OSB yönetimleri bu şekilde bir yapı oluşturmasıyla daha etkili, daha sorumluluk alan, daha şeffaf ve daha ulaşılabilir olabilecektir. Bununla birlikte, “*Yerindenlik*” ve “*Etkinlik*” ilkeleri pekiştirilmesi için bölgesel ve ulusal seviyedeki kamu kurum yetkilileri, OSB yönetim birimlerinin koordinasyonunda firmaları ziyaret etmeli, firmaların sorun ve ihtiyaçları konusunda yerinde görüş alışverişinde bulunmaları sağlanmalıdır.

# **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu çalışma kapsamında “Yönetişim Modeli”ne yönelik kavramsal araştırma yapılarak, Yönetişim kavramının fayda, ilke ve fonksiyonları ortaya konulmuştur. OSB bünyelerindeki yönetim yaklaşımından yönetişim modeline geçiş öncesinde OSB’lerin mevcut yönetim modeli ve kurumsal yapısı incelenmiştir. Farklı özellik ve avantajlara sahip “Özel Sanayi Bölgesi” kavramları incelenerek OSB’lerin dahil olduğu grup belirlenerek, örnek bir uygulama olan Incheon Özel Ekonomi Bölgesi’nin kurumsal yapısı ile OSB Tip Teşkilat yapısı karşılaştırılmıştır. Ayrıca 344 firması ile gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde de OSB’lerin yönetişim süreçlerine ilişkin sorunlar tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, Organize Sanayi Bölgelerinin “*Yönetim*” modelinden “*Yönetişim*” modeline geçişinin sağlanabilmesi için yönetişim ilkelerinin üzerinde durulması gerektiği önerilmektedir. Bu ilkelere uygun şekilde hazırlanmış organizasyon yapısı, OSB mevzuatı ve OSB uygulama yönetmeliğiyle yönetişime geçiş süreci daha kolay ve sancısız olabilecektir. Bununla birlikte, OSB yönetimlerinin daha kurumsal bir yapıya dönüşmesi için aşağıdaki süreçleri yerine getirmelidir.

* Yönetimlerin dünyadaki başarılı OSB ve benzeri bölgelerin yapılanmaları incelenerek kademeli geçiş süreç planları oluşturulmalıdır.
* Incheon Özel Ekonomi Bölgesi’nde karşımıza çıkan “*Tek-Durak Hizmetleri*” yaklaşımının hayata geçirilerek OSB katılımcılarının ve OSB yatırım yapma isteyenlerin bürokratik süreçlerinin daha etkin ve daha iyi yönetilmesi sağlanmalıdır.
* Incheon Özel Ekonomi Bölgesi’nde karşımıza çıkan “*Yatırım Fırsatları Genel Merkezi*” yapılanmasının benzerinin OSB ve benzeri bölgelerin yapılarına dahil edilerek geçiş sürecinin planları yapılmalıdır.
* Yönetimlerin daha şeffaf olması için süreçler oluşturulmalı ve görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanarak dokümante edilmelidir.
* OSB hizmetlerinin ve faaliyetlerinin daha şeffaf ve daha katılımcı olabilmesi bu faaliyetler ile ilgili detaylı planlar yapılmalıdır. Bu planlar tüm OSB katılımcılarına açık, net ve eksiksiz şekilde kolay ulaşılabilecekleri şekilde aktarılması sağlanmalıdır.
* Ayrıntılı OSB/sanayi sitesi tanıtım, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik planlar hazırlanmalı ve etkin iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
* OSB yönetimlerin sunduğu hizmetlerin ve faaliyetlerin etkin ve tutarlı olması için OSB organizasyon yapısına uygun şekilde insan kaynağı ve insan kaynağın yönetim sistemi oluşturulmalıdır.
* Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkelerinin belirlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir.

# **KAYNAKÇA**

Acar, F. (2002). “Duyusal Zeka ve Liderlik.” *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12: 53–68.

Airports Council International (ACI). (2019), “Cargo Traffic 2017 FINAL (Annual) <https://aci.aero/data-centre/annual-traffic-data/cargo/2017-cargo-summary-annual-traffic-data/>, (Erişim Tarihi: 05.09.2019)

Ali, M. (2015). “Governance and Good Governance: A Conceptual Perspective.” https://pdfs.semanticscholar.org/2395/3c1185cb16f6c0ec5c17b50c579d4dc66796.pdf. (Erişim Tarihi: 05.09.2019)

Çağlar, E., Kurtsal, Y. (2011). “Bölgesel Sanayi Politikası Aracı Olarak Özel Ekonomik Bölgeler: Türkiye‘de Organize Sanayi Bölgelerinin Etkileri ve Yetkiler.” *5. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Sanayi Politikasının Yönetişimi*, 28-29 Ocak, Ankara

Çakmak, E., Önden, İ., Samastı, M. (2017). “Türkiye’deki ve Dünyadaki Özel Bölgeler Ve Özel Ekonomi Bölgesi Oluşturulması İçin Dönüşüm Önerileri.” *6. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi*, 17-19 Mayıs, Antalya.

Çelen, M. (2011). “Kalkınma Ajansları ve Yönetişim.” *26. Kamu Maliye Sempozyumu, 2-5 Mayıs*. Urfa.

Dünya Bankası. (2018). “World Bank’s Governance Global Practice.” 2018. http://www.worldbank.org/en/topic/governance. (Erişim Tarihi: 05.09.2018)

Eryılmaz, B. (2006). *Kamu Yönetimi*. s:24, İstanbul: Erkam Matbaası.

Fidan, Y. (2010). “Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış.” *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*.1: 5-8.

IFEZ. (2018). “Incheon Free Economic Zones.” 2018. https://www.ifez.go.kr/eng/main.do. (Erişim Tarihi: 05.09.2018)

Yıldırım, Y.Ö. (2018). “Türkiye’de İyi Yönetişim.” *International Journal of Afro-Eurasian Research* 2 (6): 273–89.

Karabatak, S. H. (2018). “Öğretmenlerin Proaktif Davranış Düzeyleri İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” *Mecmua* 3 (5): 48–64. https://doi.org/10.32579/mecmua.381993.

Kljin, E. H. (2012). “The Handbook Of Governance.” (Der.) Faur D. L. Oxford University Press.

OSBK. (2000). “Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu.” *Resmi Gazete*, no. 4562. Nisan 12, 2000.

OSBUY. (2009). “Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği.” *Resmi Gazete*, no. 27327. Şubat 2, 2019.

Pala, A. (2008). “Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma.” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 1: 23.

SWAA. 2019. “The World's Top 10 Airports of 2019”, Skytrax World Airport Awards.” 2018. https://www.worldairportawards.com/worlds-top-10-airports-2019/, (Erişim Tarihi: 05.09.2018)

Teşkilatı Devlet Planlama (DPT). (2007). “Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013.” Ankara. http://ekutup.dpt.gov.tr/. Erişim Tarihi: 15.04.2018)

Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. İstanbul: TESEV.

Uluslararası Şeffaflık Derneği. 2018. “Şeffaflık Nedir? – Uluslararası Şeffaflık Derneği.” 2018. http://www.seffaflik.org/yolsuzluk/seffaflik-nedir/. (Erişim Tarihi: 15.10.2018).

UNIDO. 2015. “Economic Zones in the Asean: Industrial Parks, Special Economic Zones, Eco Industrial Parks, Innovation Districts as Strategies for Industrial Competitiveness.” <https://www.unido.org/sites/default/files/2015-08/UCO_Viet_Nam_Study_FINAL_0.pdf> (Erişim Tarihi: 15.03.2018)

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

1. \* Dr. Öğr. Üyesi, Piri Reis Üniversitesi, ecakmak@pirireis.edu.tr [↑](#footnote-ref-1)
2. \*\* Araştırmacı, TÜBİTAK TÜSSİDE, mesut.samasti@tubitak.gov.tr [↑](#footnote-ref-2)
3. \*\*\* Uzman, TÜBİTAK TÜSSİDE, can.bayrktr@tubitak.gov.tr [↑](#footnote-ref-3)
4. \*\*\*\* Başuzman, TÜBİTAK TÜSSİDE, ismail.onden@tubitak.gov.tr [↑](#footnote-ref-4)