

# J E B P I R

Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi



Yıl/Year 2020  
Cilt / Volume 6  
Sayı / Issue 1

ISSN: 2149-0732  
e - ISSN: 2602-4845

**Volkan GÖÇOĞLI & Onur GÜNDÜZ**

*Kamu Yönetimi Reformlarını Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Okumak*

**Halit HAMZAOĞLU**

*Tarihsel, Kültürel ve Sosyal Bağların Güncel Rusya– İsrail İlişkilerinin Gelişimine Etkisi*

**Gülsevil MECEK**

*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması*

**İsmail CAN & Süleyman ELÇİ & Servet ÖZKAN**

*Özel Tüketim Vergisi Kanununda Tecil-Terkin Uygulamasının Vergisel Sonuçları ve Özellik Arz Eden Durumlar*

**Şerafettin KELEŞ & Sümeyra ÜN**

*Büyükşehir Belediyelerinin Sosyal Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyet: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği*

**Zeynep KÖŞKER & Alper GÜRER**

*Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Yeşil Örgüt Kültürü*

**Mustafa ERBİR & Ali YILMAZ**

*Sağlık Sektörü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeyleri*

Kırıkkale Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi	Kırıkkale University Journal of Economics, Business, Politics and International Relations
--	---

JEBPIR, Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin uluslararası hakemli dergisidir.	JEBPIR is the international refereed journal of Kırıkkale University Faculty of Economics and Administrative Sciences.
Dergi, Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda 2 kere yayınlanmaktadır.	Journal is published twice in a year, on June and December

Yayınlanan makalelerde belirtilen görüşler yazarlarına aittir.	All opinions in published articles are belong to their writers.
Yazıların yayınlanması, derginin ya da üniversitenin bu görüşleri savunduğu anlamına gelmez.	Publishing a article does not mean that university or journal support that opinions.

Bu derginin bütün hakları Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne aittir.	All rights of this journal belong to Kırıkkale University Faculty of Economics and Administrative Sciences.
--	---

**HAZİRAN 2020**  
**CİLT: 6 SAYI: 1**

## KÜNYE

### Sahibi | Publisher

Kırıkkale Üniversitesi In behalf of Kırıkkale University  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi adına Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Mahmut ÖZDEMİR

### Sorumlu Yazı İşleri Müdürü |Managing Editor

Fatma Duygu ARSLAN

### Editör |Editor

Hasan YAYLI

### Editör Yardımcıları|Assistant Editors

Alparslan UĞUR

### Yayın Kurulu|Editorial Board

Prof. Dr. Hasan YAYLI (Editör)

Prof. Dr. Cemal FEDAYİ

Prof. Dr. Latif ÖZTÜRK

Prof. Dr. Seyfi YILDIZ

Prof. Dr. Hüseyin EMİROĞLU

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Prof. Dr. Hacı Bayram IŞIK

Prof. Mohamed El HODIRI (Kansas University)

Prof. Khatir Mohammed (Bounaama University)

Prof. Ryoko Wada (Keiai University – Japonya)

Prof. Dr. Dragica ODZAKLIESKA (University St. Kliment Ohridski - Bitola)

Prof. Dr. Günther LOSCHNIGG (University of Graz)

Doç. Dr. Murtaza HASANOĞLU (Azerbaycan Cumhuriyeti, Devlet İdarecilik Akademisi)

Dr. Mustafa COŞKUN (University Of Tübingen)

Dr. Patrycja Jaworska (University of Warsaw)

### Sekreteryay|Secretary

Yasin Can GÖNÜLTAŞ

Fatma Duygu ARSLAN

### İletişim | Contact

**Adres / Address :** Kırıkkale Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Ankara Yolu 7. km 71450  
Yahşihan / KIRIKKALE

**Telefon / Phone :** +90 318 357 3860

**Faks / Fax :** +90 318 357 3800

**E-posta / E-mail :** jebpir@kku.edu.tr

**ISSN :** 2602-4845

**e-ISSN :** 2149-0732

**Grafik/Kapak Tasarım / Graphic Design:** Yasin Can Gönültaş

## ***Bilim ve Hakem Kurulu | Advisor Board***

- Abdullatif ÇEVİKER – İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Adem ÇAYLAK – Kocaeli Üniversitesi  
Adem DOĞAN – Cumhuriyet Üniversitesi  
Adem KORKMAZ – Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Adnan AKIN – Kırıkkale Üniversitesi  
Ahmet HASKÖSE – Erciyes Üniversitesi  
Ahmet UZUN – Akdeniz Üniversitesi  
Bekir Berat ÖZİPEK – İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Celalettin GÜNGÖR – Kırıkkale Üniversitesi  
Dragica ODZAKLIESKA - University St. Kliment Ohridski – Bitola  
Emin ERTÜRK – Uludağ Üniversitesi  
Fatih ÖZATAY – TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi  
Fatma ZEREN – Malatya İnönü Üniversitesi  
Ferudun YILMAZ – Uludağ Üniversitesi  
Fikret ÇELİK – Kırıkkale Üniversitesi  
Gülfettin ÇELİK – İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Günther LOSCHNIGG - University of Graz  
Güven DELİCE – Cumhuriyet Üniversitesi  
Hakan BERUMENT – Bilkent Üniversitesi  
Hakan TÜRKAY – Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
Hakkı BÜYÜKBAŞ – Erciyes Üniversitesi  
Halis ÇETİN – Cumhuriyet Üniversitesi  
Hamza AL – Sakarya Üniversitesi  
Hasan YAYLI – Kırıkkale Üniversitesi  
Hilmi ÜNSAL – Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
İlker Hüseyin ÇARIKÇI – Süleyman Demirel Üniversitesi  
Kâmil ŞAHİN – Kırıkkale Üniversitesi  
Khatir Mohammed - Bounaama University  
Kudret BÜLBÜL – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Latif ÖZTÜRK – Kırıkkale Üniversitesi  
M. Savaş KAFKASYALI – Kırıkkale Üniversitesi  
M. Nazif SHAHRANİ – Indiana University  
Mahmut BİLEN – Sakarya Üniversitesi  
Mahmut ZORTUK – Kütahya Dumlupınar Üniversitesi  
Mohamed El HODIRI - Kansas University  
Muammer YAYLALI – Erzurum Teknik Üniversitesi  
Muhammed Halim DALGIN – Kutztown University, Pennsylvania, USA  
Muhittin ATAMAN – Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Muhittin KAPLAN – İstanbul Üniversitesi  
Murat Ali DULUPÇU – Süleyman Demirel Üniversitesi  
Murat ATAN – Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Murtaza HASANOĞLU - Azerbaycan Cumhuriyeti, Devlet İdarecilik Akademisi  
Mustafa ACAR – Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Nezir KÖSE – Gazi Üniversitesi  
Ömer ÇAHA – Yıldız Teknik Üniversitesi  
Ömer DEMİR – Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Ömer Selçuk EMSEN – Atatürk Üniversitesi  
Ömer ŞANLIOĞLU – Erciyes Üniversitesi  
Ömer TORLAK – Rekabet Kurumu  
Patrycja Jaworska (University of Warsaw)  
Ramazan GÖZEN – Marmara Üniversitesi  
Refik YASLIKAYA – Kırıkkale Üniversitesi  
Ryoko Wada - Keiai University – Japonya  
Seyfi YILDIZ – Kırıkkale Üniversitesi  
Şuayıp ÖZDEMİR – Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Tayyar ARI – Uludağ Üniversitesi  
Ünal Halit ÖZDEN – İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Veysel KULA – Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Yusuf PUSTU – Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

# İÇİNDEKİLER

## **Volkan GÖÇOĞLU –Onur GÜNDÜZ**

Kamu Yönetimi Reformlarını Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Okumak (*Evaluating The Public Administration Reforms on the Context of New Public Management*) ..... 1

## **Halit HAMZAOĞLU**

Tarihsel, Kültürel ve Sosyal Bağların Güncel Rusya– İsrail İlişkilerinin Gelişimine Etkisi (*The Influence of Historical, Cultural and Social Ties on the Development of Current Russian- Israel Relations*)..... 17

## **Gülsevil MECEK**

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması (*International Identification Criteria and Conceptualization of Small and Medium-Sized Enterprises*)..... 29

## **İsmail CAN – Süleyman ELÇİ – Servet ÖZKAN**

Özel Tüketim Vergisi Kanununda Tecil-Terkin Uygulamasının Vergisel Sonuçları ve Özellik Arz Eden Durumlar (*International Identification Criteria and Conceptualization of Small and Medium-Sized Enterprises*) ..... 56

## **Şerafettin KELEŞ – Sümeyra ÜN**

Büyükşehir Belediyelerinin Sosyal Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyet: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği (*Satisfaction from The Social Services of Metropolitan Municipalities: Ankara Metropolitan Municipality Example*) ..... 73

## **Zeynep KÖŞKER – Alper GÜRER**

Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Yeşil Örgüt Kültürü (*Green Organizational Culture within the Framework of Sustainability*) ..... 88

## **Mustafa ERBİR – Ali YILMAZ**

Sağlık Sektörü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeyleri (*Internal Entrepreneurship Levels of Healthcare Professionals*) ..... 110

2020-6(I)

## *Editörden | From Editor*

Dergimiz JEBPIR, Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından yılda iki kez yayınlanan süreli ve hakemli bir bilimsel dergidir. Dergimiz, iktisat, işletme, maliye, uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi başta olmak üzere iktisadî ve idarî bilimler alanlarındaki bilimsel makaleleri yayınlamayı amaç edinir. Dergimiz bilimsel makale yayınlarına ek olarak gerekli görüldüğü durumlarda söz konusu alanlarda klasikleşmiş-literatüre katkı yapan yabancı makale çevirilerine ve kitap tanıtımlarına (book review) ve alanında önde gelen bilim insanlarının söyleşilerine de yer verebilir. Dergimizde yer alan bütün yayınlar hakemlik sürecine tabi olup, dergimizde yer alan yazılar kısmen ya da tamamen kaynak gösterilmeksizin alıntılanamaz. Dergimizde yer alan yazıların bütün hukukî sorumluluğu yazar(lara) aittir.

Bu sayımızın çıkmasında başta editör yardımcımız Doç. Dr. Alparslan UĞUR, Yazı İşleri Müdürümüz Arş. Gör. Fatma Duygu ARSLAN ve Sekreteryaya görevini yürüten Öğr. Gör. Yasin Can Gönültaş olmak üzere tüm bilim, hakem ve yayın kuruluna ayrıca katkı veren tüm hocalarımıza teşekkür ediyorum.

Prof. Dr. Hasan YAYLI

# Kamu Yönetimi Reformlarını Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Okumak

## Evaluating The Public Administration Reforms on the Context of New Public Management

Volkan GÖÇÖĞLU \* Onur GÜNDÜZ \*\*

---

Makale Geliş Tarihi / Received :22.04.2020  
Makale Kabul Tarihi / Accepted :10.06.2020

---

### ÖZET

Yeni Kamu İşletmeciliği, ortaya çıktığı 1980'li yıllardan bugüne kadar ülkelerin yönetsel yapılarında birçok reformun ilham kaynağı olmuş bir kamu yönetimi anlayışıdır. Bu yönetim anlayışının ortaya çıkması ve yönetim kademelerinde hızlı ve yaygın bir şekilde kabul görmesi ise ülkelerdeki siyasal, sosyal ve özellikle ekonomik birtakım gelişmelerin neticesinde olmuştur. Bu çalışmada, kamu yönetimi reformları Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Değerlendirmede, Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışının yansıması olan pratikler, Türkiye özelinde ele alınmıştır. Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışının temel prensipleri, varsayımları, uygulamaları ve bunların kamu yönetimi reformlarındaki yansımaları irdelenmiş ve bu konular, ülkelerin geçirdikleri reform süreçleri temelinde tartışılmıştır.

---

**Anahtar Kavramlar:** *Kamu Yönetimi Reformu, Yeni Kamu İşletmeciliği, Türkiye.*

---

### ABSTRACT

The New Public Management has been a public administration approach that has been the inspiration for many reforms in the administrative structures of countries since the 1980s when it emerged. The emergence of this management approach and its rapid and widespread acceptance at the management levels were the result of some political, social and especially economic developments in these countries. In this study, public administration reforms were evaluated from the perspective of New Public Management. In the evaluation, the practices which are the reflections of New Public Management approach were assessed within the case of the countries, particularly Turkey. The basic principles, assumptions, implementations of New Public Management approach and their reflections were examined, and these issues were discussed on the basis of the reform processes of the countries.

---

**Keywords:** *Public Administration Reform, New Public Management, Turkey.*

---

---

\* Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dinar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, volkangocoglu@gmail.com, **ORCID No:** 0000-0002-7036-2416

\*\* Doktora Öğr., Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Doktora Programı, gunduzonur54@gmail.com **ORCID No:** 0000-0003-4280-531X

## GİRİŞ

20. yüzyıl, Neo-liberal düşüncenin ekonomilere büyük etkilerde bulunduğu bir asır olmuştur. Bu düşüncenin etkileri hiç şüphesiz ki devlet yönetiminde de kendini göstermiş, daha verimli yönetsel yapıların oluşturulması (Karcı, 2008:41) ve mevcut yapıların da daha verimli bir hale dönüştürülmesi fikri ortaya çıkmıştır. Böylelikle bu fikir etrafında, devletin temel fonksiyonları da sorgulanmaya başlanmıştır. Bu sorgulama ve eleştiri ortamı, yeni bir yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Devletin rolünde olan bir değişimi ifade eden bu yeni anlayış ile geleneksel kamu yönetimi yerine kamu işletmeciliğinin yeni formlarının benimsenmesi ve vatandaş ile devlet arasındaki münasebetlerde, devletin yerinin değişmesi söz konusu olmuştur. Bu değişim, basit bir değişimden ziyade aslında kamu yönetimi anlayışının temel prensiplerini değiştiren bir değişimdir. Yeni anlayışta önceki anlayışın temel sütunları olan “bürokrasi”, “bürokratik hizmet” ve “çalışmanın en iyi yolu” prensipleri ciddi şekilde eleştirilmiştir (Hughes, 2003:1). Bu prensipleri temel alan klasik kamu yönetimi yerine piyasa anlayışının “etkin, etkili ve verimli bir yönetim” vurgusunu ön plana çıkaran, özel sektörün müşterilere verdiği hizmeti örnek alan esnek bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

Refah devletinde, devletin artan görevlerinin ve fonksiyonlarının çeşitli sorunlar ortaya çıkarması, 1970’li yıllarda baş gösteren ekonomik krizler sebebiyle devlet bürokrasisinin, vatandaş gözünde olumsuz bir hale gelmesine sebep olmuştur. Lamba’nın (2014:136) aktardığı üzere, ekonomik düzenlemelerin kötüye kullanılması, artan sosyal refah harcamalarının finansman sorunu, dolayısıyla ağır vergi yükleri ve bu ağır yükün vergi kaçakçılığını teşvik etmesi, sosyal yardımların devletçe üstlenilmesinin getirdiği yük, ekonomik büyüme üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmuştur. Bu sorunlar, refah devletinin ekonomik ve sosyal fonksiyonunun sınırlandırılmasının gerekliliğini ortaya koymuş, süregelen Keynesyen politikalar sorgulanmış, küresel rekabet gücünü arttırmak üzere yeni bir anlayışa olan ihtiyacı doğrulamıştır. Bu anlayış, özel sektördeki etkin, etkili, verimli ve esnek yönetim prensiplerini kamu yönetimine aktarmayı öngören Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışdır.

Tuncer ve Usta (2013:187) YKİ ile birlikte yönetim anlayışında ortaya çıkan değişim ve dönüşümleri çeşitli adımlar neticesinde betimleye çalışmışlardır. Yazarlara göre ilk adım kamu yönetimindeki katı yapıların esnetilmesi, yetki devrinin gerçekleştirilerek daha alt kademe yöneticilere daha geniş yetkiler sunularak hareket alanlarının artırılmasıdır. Çok katlı hiyerarşi yumuşatılmalı ve sadeleştirilmelidir. İkinci adım kaynak kullanımının daha verimli hale getirilmesidir. Bunun için önerilen yöntem ise kamu-özel sektör iş birliğinin sağlanmasıdır. Üçüncü adım ise daha çok personel ve performans sistemindeki değişimdir. Esnek örgüt ve iş gücü burada altı çizilen mekanizmalardır. Buraya kadar ele alınan yeni yönetim anlayışı ve onun meydana getirdiği teori ve uygulamadaki değişim yansımaları, devlet yönetiminde değişimi sağlamak üzere yapılacak idari reformları kaçınılmaz bir hale getirmiştir. Türkiye’de de 1980’li yıllardan itibaren etkisini gösteren YKİ anlayışı neticesinde çok sayıda idari reform gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, kamu yönetimi reformlarını YKİ çerçevesinde ve Türkiye başta olmak üzere çeşitli ülke pratikleri yansımaları temelinde değerlendirmektedir. Çalışmada, YKİ anlayışının temel prensipleri, varsayımları, uygulamaları ve bunların kamu yönetimi reformlarındaki yansımaları irdelenerek bu konular ülkelerin geçirdikleri reform süreçleri içerisinde tartışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde YKİ anlayışı derinlemesine ele alınmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde YKİ yaklaşımı,



temel kuramları, varsayımları ve uygulamaya yansıyan etkileri anlatılmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde reformların ortaya çıkış nedenleri tartışılmıştır. Son bölümde ise Türkiye’de gerçekleştirilen reformlar YKİ ekseninde incelenmiş ve bu süreçte kamu yönetiminin özellikle hukuki düzenlemeler içerisinde yeniden şekillenmesi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonuç bölümünde ise YKİ ve YKİ etkisiyle şekillenen reformların nitelikleri tartışılarak değerlendirilmiştir.

## **1. KURAMSAL ÇERÇEVE: YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ**

Ömürgönülşen’e (2003:8) göre YKİ, teorik düzeyde işletme ve ekonomi alanlarına dayanan iki düşünce akımının karışımı olarak nitelendirilebilecektir. YKİ’nin işletmeden gelen kısmı içerisinde yeni işletmecilik, bürokrasi ötesi yönetim, mükemmellik yaklaşımı ve girişimci devlet yaklaşımları gibi yaklaşımlar vardır. Ekonomi alanına dayanan düşünceler ise Kamu Tercihi Kuramı, Vekâlet Kuramı ve İşlemler Maliyeti Kuramlarıdır ki bunlara bir bütün olarak Yeni Kuramsal Ekonomi ismi verilmektedir (Coşkun, 2004:134). Bunlara ek olarak özelleştirme, Toplam Kalite Yönetimi, Yeni Örgütsel Ekonomi gibi yaklaşımlar ve kuramlar da eklenebilecektir (Brudney vd., 1999:20). Bu tanımlara benzer bir şekilde, Hood’a (1991:5) göre YKİ, Kamu Tercihi, İşlem Maliyetleri ve Asil Vekil Teorilerinin bir karması olan Kurumsam İktisat ile işletmeci yaklaşımın bir birleşimidir.

Yukarıda yer alan ekonomik kuramların asıl ilgililerinin ekonomim alanında çalışan akademisyenler olmasının yanında, kamu yönetimi araştırmacıları için bu ekonomik boyuttaki paradigma değişimlerinin yönetime yansması noktası önem arz etmektedir. Bu anlayış değişikliğinin temelinde II. Dünya Savaşı sonrası devletlerin ekonomik olarak toparlanma süreçlerinde, maliyeye önem vermeleri, ekonomiyi kontrol altında tutma eğilimleri ve bunların bir bileşkesi olan Keynesyen politikaları yıllarca uygulamasının ardından 1973 yılında yaşanan Petrol Krizinin yattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira Keynesyen politikalarının en belirgin başarısızlığı olarak görülecek bu olayla birlikte kamunun ekonomi üzerindeki gücü ve oluşturduğu yük de sorgulanır hale gelmiştir. 1980’li yıllarla birlikte yönetim anlayışındaki bu değişimin uygulamaya yansmaları ortaya çıkmaya başlamıştır. Hood (1991:3), böyle bir ekonomik ortamda YKİ’nin ortaya çıkışını çeşitli kaynaklardan derleyerek ortaya koyduğu dört ayrı yönelim etrafında özetlemiştir. Bu yönelimleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kamu harcamaları ve kamu çalışanı istihdamı temelinde devletin küçülme eğilimi.
- Hizmet sunumunda yerelleşme temelinde kamu kurumlarının salt kamu kurumları olmaktan çıkarılarak yarı-özel ya da özel hale getirilmesi.
- Kamu hizmetlerinin üretiminde ve sunulmasına özellikle bilgi teknolojilerinin yansması olan otomasyonun gelişmesi.
- Kamu yönetimindeki tekil ve özgü ülke yönetimlerinden ziyade yönetim anlayışının daha uluslararası bir karaktere bürünmesi ve böylelikle kamu politikası oluşturma, karar verme şekilleri ve ülkelerarası yönetim gibi uygulamaların ortaya çıkması.

Tüm bu gelişmeler YKİ’nin ortaya çıkışında büyük etkide bulunmuştur. Bu gelişmeleri bir sebep-sonuç ilişkisi içerisinde net olarak ayırmak mümkün değildir. YKİ’nin ortaya çıkmasında ve hızlı bir şekilde benimsenerek ülkelerce uygulanmasında sıralanan gelişmeler aynı zamanda birer neden ve sonuçtur. Örneğin teknolojik gelişmelerin yönetim anlayışına etkisi hem bir neden hem de

bir sonuçtur. Yine de YKİ'nin ortaya çıkmasındaki nedeni genel olarak belirlemek gerekirse, Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışının, bu gelişmelere cevap verebilecek kadar esnek ve verimli yapıda olmaması sonucu yeni bir anlayışa ihtiyaç duyulmasıdır. İhtiyaç duyulan bu anlayış ise uzaklarda değil çok yakında bulunmuştur; özel sektör yönetim anlayışdır.

Yukarıda ele alınan gelişmeler sonucunda özellikle 1980'li yıllarda doğup gelişen YKİ, Anglo-Amerikan ülkelerinde devletin piyasadaki etkisini olabildiğince azaltmayı (Batley, 1999:755) ve girişimci liderliğe, verimliliğe ve yerinden yönetime vurgu yapan özel sektör ve işletme mantığını kamu yönetiminin yönetim prensiplerinin temeline koymayı amaçlayan bir yönetim düşüncesidir (Uysal, 2020:113). Hizmet sunumunda etkin ve etkili bir araç olarak düşünülen işletmecilik anlayışı, ekonomiklik, etkililik ve etkenlik mantığı ile işlemektedir (Ömürgönülşen, 1997:518-519). Bu anlayışta devletin ekonomideki rolü ve fonksiyonları yeniden tanımlanmış, devleti yönetenlerin, devletten hizmet alan vatandaşa karşı bakış açıları değişmiştir. Özellikle merkezi olarak planlanan ekonomi temelinde devletin başarısızlığı görülmüş, zayıf performans yönetimi ve kamu hizmeti sunumu sonucunda devletin ekonomideki rolü sorgulanmıştır (Kaul, 1997:14). Yönetim fonksiyonuna gelen eleştiriler ise en genel hatlarıyla hantallık, verimsizlik ve etkisizlik olarak sıralanmaktadır. Söz konusu değişimde, geleneksel anlayışın temellerini oluşturan bürokrasi, merkeziyetçilik ve hiyerarşiyeye karşı büyük bir meydan okuma söz konusudur (Sobacı ve Köseoğlu, 2015:234). Anlayışta meydana gelen bu köklü değişim ise en kısa şekilde “yönetim den işletmeciliğe” doğru olan bir değişim olarak nitelenebilecektir.

YKİ anlayışı, bürokrasinin ağır işleyen, merkeziyetçi, anti-demokratik örgüt yapısını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Kamu hizmetlerinin özel sektöre gördürülmesi sonucu bürokraside hâkim olan ağır kamu hukuku kuralları ile bütçe süreçleri aşılmalıdır (Lane, 2000:305). Yerelleşme ile üst yönetimin işleri kolaylaştırılacaktır. Bürokratik birimlerin ayrışmasıyla hesap verilebilir ve daha verimli yapılar kurularak, faaliyet alanları daha küçük birimler ile daha iyi hedefler belirlenecek, böylelikle hedeflere daha hızlı ve doğrudan ulaşarak daha hesap verilebilir yapılar ortaya çıkartılacaktır (Lamba, 2014:138). Bu yönde bir anlayışta, Weberyan bürokraside detaylı şekilde tanımlanarak tam bir güvence mesleği olarak tanımlanan devlet memurluğu ile özel sektör çalışanları arasındaki keskin sınır çizgileri de belirsizleşecektir. Özellikle iş akışının daha esnek ve hızlı hale gelmesi ve memurların performans denetim ölçütlerinin de bu anlayış doğrultusunda değişmesi (Göçoğlu ve çukur, 2018:462), memurdan beklenenin özel sektör çalışanına karşı var olan beklentiye yaklaşması, bu köklü değişikliğin en somut yansıması sayılabilecektir.

YKİ'nin buraya kadar altı çizilen etkinlik, etkililik ve verimlilik temelli anlayışı, bu anlayışı eleştiri gelmeyen, ideal yönetim anlayışı olarak belirlemeye ve varsaymaya yetmemiştir. Bu anlayış da eleştirilere uğramıştır. Örneğin Dunleavy ve Hood (1994:11) alışmalarında henüz daha YKİ'nin ortaya çıktığı ilk dönemlerde bile eleştirilerini sunmaya başlamışlardır. Bunun yanında literatürde YKİ'ye getirilen anlayışları da bir araya getirmişlerdir. Yazarlara göre YKİ'ye getirilen eleştiriler dört ana kategoride değerlendirilebilecektir. Birinci eleştirileri “kaderci eleştiriler” olarak isimlendirmişlerdir. Bu eleştirilere göre kamu yönetiminin kaderi ve doğası gereği söz konusu sorunlar hep kalıcı olacaktır. Ortaya atılan çözümler Geleneksel Kamu Yönetiminin (GKY) sorunlarına çözüm olmayacaktır. İkinci gruptaki eleştirileri ise “hiyerarşi eleştirileri” olarak isimlendirmişlerdir. Buna göre YKİ'nin yönetim prensipleri, kamu yönetiminin doğasını oluşturan hiyerarşiyi yok edecek ve kamu yönetimini ayakta tutan bu sistem yumuşayınca kamu hizmetlerinin

sunulmasında aksaklıklar meydana gelmeye başlayacaktır. Üçüncü grup olan “bireyci eleştiriler”, YKİ’nin yeterince normatif olmadığını, sadece verimlilik doneleriyle girişimcilik adı altında yönetim sorumluluklarını bireylere yükleyen bir anlayış olduğunu savunmaktadırlar. Son olarak “eşitlikçi eleştiriler” ise Kamu Tercih Teorisine de üstü kapalı atıfta bulunarak, YKİ ile daha serbest bir hale gelen yönetimin üst basamaklarındaki yöneticilerin bu serbestlikte yolsuzluk yapmaya daha eğilimli olabileceklerini vurgulamışlardır. Görüldüğü gibi YKİ her ne kadar yeni bir yönetim anlayışını getirmiş, uygulama şansı bulmuş, büyük etki etmiş ve günümüzde de uygulamaları ve etkileri büyük olsa da herkesin üstünde mutabık olduğu ideal ve eleştirisiz bir yönetim anlayışı değildir. Diğer yandan özellikle Türkçe literatürde anlayışın isimlendirilmesi konusunda bir karmaşa yaşanmaktadır. Kimi kamu yönetimi araştırmacıları kamu yönetimi dönemlerini temel olarak Geleneksel Kamu Yönetimi ve 1980 sonrası Yeni Kamu Yönetimi olarak ayırmaktadır. Böyle bir ayırmada YKİ de YKY döneminde görülen hatta başlangıcı olan bir anlayış olarak YKY olarak isimlendirilmektedir. Birtakım araştırmacılar ise bu anlayışı YKİ şeklinde, daha spesifik olarak isimlendirmekte fayda görmekte dirler. Zira kamu yönetimi literatüründe yer alan Yeni Kamu Yönetimi Hareketi (1968 Minnowbrook Konferansı) ve YKY içerisinde değerlendirilebilecek Yeni Kamu Hizmeti (Denhardt ve Denhardt, 2000) ile karıştırılmaması açısından böyle bir tercihin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Yine de bu tartışma başka bir çalışmanın odağı olmak üzere burada bırakılacaktır.

## **2. KAMU YÖNETİMİ REFORMLARININ NEDENLERİ**

1929 ekonomik bunalımından sonra devletin piyasaya olan etkilerinin artmasına yönelik politikalar öncül politikalar haline gelmiştir. Maliyenin önemi artarak ekonomi ve hukuku birleştiren bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Devletin ekonomik ve sosyal alanlardaki rolü ve kontrolü artmıştır. Bu durum 1973 Petrol Krizine dek bu şekilde devam etmiştir. Kriz ile birlikte devletin piyasalardaki rolü ve Keynesyen ekonomi politikalarına karşı olan güven sarsılmıştır. Devletler de uğradıkları zararlar karşısında kamu harcamalarını düşürme ve vergi gelirlerini artırma politikası izlemeye başlamışlardır. Bu durumda, politikalara yönelik bir bakış açısı değişimi, devletlere etkide bulunan bir yönetim anlayışından ziyade ekonomik ve siyasal ortamın bir yansıması olarak zuhur etmiştir. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren Türkiye de dahil çeşitli ülkelerde, bunun bir uzantısı olarak özelleştirme politikaları uygulanmaya başlamıştır. 1990’lı yıllarda ise devletin yönetim fonksiyonlarının da birtakım aktörlere dağıtılmasını hedefleyen “yönetişim”, “yerinden yönetim” ve devletin yönetim mekanizmalarını sorgulayan “şeffaflık”, “hesap verebilirlik” gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Devlet yönetimleri, geleneksel kamu yönetimi anlayışını bırakarak, ön plana çıkan bu kavramlar ile bunlar doğrultusunda oluşan yeni yönetim anlayışı ve prensipler doğrultusunda dönüşüme girmişlerdir. Bu dönüşümler ülkelerde yapılan idari reformlar gerçekleştirilmiştir.

Kamu yönetiminde verimlilik, rekabete açma, yerelleşme, politika belirleme ve hizmet sunma ile müşteri odaklı olma gibi temel dönüşümleri gerçekleştirmek amacıyla yapılan reformlar, bütçeleme ve hesap verme sistemleri oluşturulması, sözleşmeye dayalı yapıların oluşturulması, performans yönetimine geçilmesi, kamu yönetimine yeniden güvenin tesis edilmesi ile deregülasyon ve regülasyon çalışmalarının yapılmasıdır (Arslan, 2010:27). YKİ anlayışının yansımaları olan bu kriterlerin yanında, hizmetlerin vatandaş odaklı hale getirilmesi de çok önemli

bir yer tutmaktadır. Ülkeler, gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak vatandaşların kamu hizmeti almalarını daha kolay hale getirmeye çabalamaktadır (Kettl, 2005:44).

Yaygın görüş, dünyada özellikle 80 sonrası reformların, Yeni Kamu İşletmeciliğinden (YKİ) etkilendiği şeklindedir. OECD raporlarına göre reformların ana özellikleri aşağıdaki gibidir (Coşkun, 2004:133):

- Yetki aktarımı, esneklik sağlama
- Performans, kontrol ve hesap verebilirliği sağlama
- Rekabet ve seçme özgürlüğü
- Vatandaş isteklerine duyarlı (responsive) hizmet sağlama
- İnsan kaynakları yönetimini iyileştirme
- Bilgi teknolojisini optimum şekilde kullanma
- Regülasyonların kalitesini artırma
- Yönetimin merkezde gözetleme (steering) kapasitesini artırma

İdari reformlar gerçekleştirilme niceliğine göre farklı şekilde gruplandırılabilir. Temizel'in (2010:120) aktardığı üzere, özellikle Kamu Yönetimi alan yazınında Guy Peters'in geliştirdiği sınıflandırmaya sıkça rastlanmaktadır. Bunlar, "Yukarıdan Aşağıya", "Aşağıdan Yukarıya" ve "Kurumsal" reformlardır. Yukarıda sıralanan reformların özelliklerine bakıldığında ise YKİ alanında yapılan reformların genellikle Yukarıdan Aşağıya yapılan idari reformlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Söz konusu reformlar genel olarak merkezi yönetimin kendi üzerinde gerçekleştirmesi gereken reformlardır.

OECD, Dünya Ticaret Örgütü ve IMF gibi uluslararası kuruluşlar, reformların yaygınlaşmasında itici bir güç haline gelmişlerdir. Bu kuruluşlara bağlı uzmanların yayınladıkları raporlar, reformların kapsamını ortaya koyarak gelişmekte olan ülkeler için adeta bir yol haritası çizmişlerdir. Dahası, kredi isteyen ülkelere, kredinin verilebilmesinin ön şartı, söz konusu reformların uygulanmasının sağlanmasıdır. Bütün bunlar, reformların yayılmasının hızlanmasında etkili olmuştur (Coşkun, 2004:132). YKİ'nin devletlerce benimsenmesinin ardından hükümetlerde küçülme, şirketleşme, rekabeti ön plana çıkarma, performans değerlendirmesi yapma ve bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı gibi değişimler gözlemlenmiştir. Özellikle performans değerlendirmesinin ülkelerin reform programlarındaki anahtar kavramlardan biri haline gelmesi, YKİ anlayışının hükümetlerin yönetim yapısında yer bulduğunu gösterir niteliktedir (Torres, 2004:100). Dolayısıyla ülke dışından gelen teşvik ya da zorlamaların da idari reformlar için sebepler arasında yer aldığı altının çizilmesi gerekmektedir.

II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan "politika transferi" kavramı da muhakkak reformların nedenlerini açıklamaya yardımcı olacaktır. Gelişmekte olan ülkeler, politika yaparken bu yöntemle sıklıkla başvurmaktadır. Refah devletinin krize girmesi ile yönetimde reformlar uygulanırken pek çok ülke gönüllü olarak politika transferine (Atmaca, 2017) başvurmuştur. Bunda şüphesiz, ilgili ülkelerin iç dinamikleri etkili olmuştur. Ayrıca OECD, Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası kuruluşlar da küreselleşme çerçevesinde reform uygulayan ülkelerin kararlarında önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Küreselleşmenin iletişim ve ulaşım alanlarında getirileri, ülkelerin birbirlerini etkileyebilme kapasitesini artırmıştır (Erat ve Kaçer, 2014:40).

İdari reformların yönünü, stratejisini ve nedenlerini belirleyen temel nokta yönetimin eskimesi, yeni ihtiyaçlara cevap verememesidir (Yayman, 2005:46). Bu durum aynı zamanda idari reformların amaçlarını da belirlemektedir. Tespit edilen eksiklikler doğrultusunda yönetimdeki bu eksik noktaların giderilmesi, idari reformların temel amacıdır. Dolayısıyla idari reformun nedenleri, yönetimlerin eksik noktalarının farklılaşması noktasında ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir. Yılmaz'ın (2001:50) belirttiği üzere, YKİ'nin ABD'ye yansımaları, 7 Eylül 1993 tarihinde Al Gore Raporu'nun uygulamaya konulmasıyla başlamıştır. Bu rapor, Osborne ve Gaebler'in (1992) Reinventing Government isimli çalışmasını esas almıştır. Söz konusu bu rapor ile ABD başkanı, ülkesinde bulunan temel kurumların yöneticileri ile anlaşmalar imzalayarak, satın alma usulleri üzerinde değişiklikler yapılmasını sağlamış, yatay örgütlenme modelleri ile oluşturulan sistemde sonuç odaklı programlar geliştirilmiş ve vatandaşın kamuya olan güveninin sağlanması amaçlanmıştır. Bu raporda belirtilen konular üzerine 50 kadar görevli, çalışanların bu reformlar konusunda eğitimini organize etmiş, yeniden yapılandırma laboratuvarları kurmasını sağlayarak pilot uygulamaların geliştirilmesi çalışmalarını yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda Federal Hükümet bünyesinde çalışan sayısı 351 bin kişi aşağıya çekilmiş, 300'ün üzerinde yeniden yapılandırma laboratuvarı kurulmuş, 137 milyar dolarlık tasarruf sağlanmış, 4000 adet müşteri standardı oluşturulmuş ve böylelikle halkın kamu yönetimine olan güveni artma eğilimi göstermiştir. Bu örnekte, yapılan reformların nedeninin halkın kamu yönetimine olan güven eksikliğinin tamamlanması olduğu anlaşılmaktadır.

Coşkun'a (2004:136) göre ise ABD, serbest piyasa ekonomisine bağlıdır ve politik geleneğinin temelinde bürokrasi karşıtlığı vardır. Amerikan kamu yönetiminin temel yönetim anlayışı, siyaset-yönetim ayrışması ve yönetim biliminin hem kamu sektöründe hem de özel sektörde eşit olarak uygulanabilirliği düşüncesidir. Woodrow Wilson'ın 1887 tarihli makalesinde işlenen siyaset-yönetim ayrışması, topluma hizmet eden bir kamu yönetimi anlayışını savunmaktadır. ABD ilk dalga idari reformları, 1920'li ve 1930'lu yıllarda uygulanan sosyal değişim programlarıyla gerçekleşmiştir. Bu reformların temel özelliği, kamu yöneticilerinin nepotizme karşı liyakat esasına göre ve yapılacak işin gerekliliklerine dayanan yetenekler temelinde işe alınmasıdır. Planlanan sistemde bürokratların seçimi yapılacak işin niteliğine dayanmaktadır ve yürütmenin en temel fonksiyonu olan kamu hizmeti sunumu bu bürokratlar aracılığıyla yapılmaktadır (Temizel, 2011:100). Roosevelt'in "New Deal" politikaları sonrası kamuda gerçekleşen büyüme ile refah devleti uygulamaları 70'li yıllarda en üst seviyeye çıkarak harcamaların da aşırı yükselmesine neden olmuştur. Petrol krizi ile durgunluk ve bütçe açıklarının ortaya çıkması ile devlet küçülme yoluna gitmiştir. Maliyeti azaltma, verimlilik ve etkinlik gibi kavramların öne çıkmasıyla yönetimin yeniden icadı söylemi popülerliğini artırmıştır (Coşkun, 2004:138).

İngiltere'de ise YKİ reformları ışığında 1988 yılında Next Steps (Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi: Gelecek Adımlar) girişimi uygulamaya konarak yürütmeye yönelik görevlerin Executive Agencies adı verilen doğrudan hizmet sunumuna odaklanmış, küçük ve birbirlerinden ayrılmış birimler ile yapılması sağlanmıştır. Hizmet sunumunda etkililiğin artırılarak hizmetin muhatabı olanların ihtiyaçları gözetilmekte, böylelikle kurumların başında olan yöneticinin, ilgili bakana karşı doğrudan sorumlu olması kuralı hayata geçirilmiştir. Bu anlayışta bakanlığın görevi ise yıllık performans hedeflerini belirleyip, gelir kaynaklarını ortaya koymaktır. Böylelikle yönetsel sorumluluk, ilgililerin kişisel sorumluluğunun tesis edilmesi anlayışı ile alakalı olarak, kurumun

yöneticisine devredilmiştir (Yılmaz, 2001:37). Bu yöntemde yöneticiler yurttaşlara karşı sorumludurlar. Ülkede birçok kamu hizmeti için hizmetin niteliğini, verilmiş biçimini ve standartlarını belirten yazılar yayımlanmıştır. Hizmeti sunan idare bu standartları yurttaşla sağlayamadığı takdirde, birincil sorumlu durumuna düşmektedir. İngiltere’de söz konusu dönemde yapılan bu reformların, kamuda etkin, etkili ve verimli bir hizmet sunumunu sağlamak üzere genel standartların belirlenmesi üzerine yapıldığı görülmektedir. Her idari reformda olduğu gibi Türkiye’de gerçekleşen idari reformların altında yatan çeşitli sebepler olmuştur. Cumhuriyet dönemi reformlarında yeni kurulan bir ülkenin kurumsallaşma çabaları izlenirken, planlı dönem öncesi kurulan bu yapıların geliştirilmesi, planlı dönem sonrası eksikliklerinin giderilmesi ve 2000’li yıllarda ise küreselleşme, Neo-liberal politikalar, rekabetin artması ve YKİ anlayışının etkisi nedenleri ile mevcut kurumların değişim ve dönüşüm yaşanmıştır. Bu reformlar çalışmanın bir sonraki bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.

### 3. TÜRKİYE’DEKİ KAMU YÖNETİMİ REFORMLARI VE YKİ YANSIMALARI

İdari reformlar yönetim alan yazınında genellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemden başlatılmaktadır. Buna karşın Yaman (2005:29), bu durumu metodolojik bir hata olarak görmektedir. Zira yazara göre, idari reformların geçmişinden bahsedildiği noktada, devletlerin modernleşme süreçlerini de bir reform süreci olarak ele almak gerekmektedir. Yine de dünya genelindeki idari reformların inceleme nesnesi olarak daha popüler hale gelmesini II. Dünya Savaşı sonrası ve hatta Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımıyla beraber 1990 sonrası olarak kabul etmek, net bir başlangıç noktasından yola çıkabilmek için uygun görülebilecektir.

Türkiye’de ise kamu reformlarının kanıtlanabilir geçmişi, Osmanlı Devleti dönemine dayanmaktadır. Koçi Bey Risalesi gibi risaleler, devletin yeniden düzenlenmesine ilişkin hazırlanan risalelerdir. Bu risalelerde genel yaklaşım, eski kanunların bozulmasından yola çıkılarak oluşturulmuş ve bu nedenle mevzuatçı bir yapının göze çarpmasına sebep olmuştur. Batılılaşma rüzgârları ile bu durum kendisini, kurumların Batı perspektifinde değişmesine bırakmıştır. Cumhuriyet döneminde de batılılaşma etkisini göstermiştir. Yasallaşma ve ussallaşma süreci çerçevesinde reformlar ulus devlet çizgisi benimsenerek oluşturulmuştur (Coşkun, 2004:149). Cumhuriyet dönemindeki idari reformların genel karakteristiği planlı döneme kadar kendini korumuştur. Bu dönemin reformlarında yeni bir yönetim anlayışından ziyade klasik yönetim anlayışının daha sistematik bir şekilde uygulanması için daha kurumsal yapılar oluşturmak üzere yabancı uzmanlardan yararlanılmış ve hukuki alt yapı üzerine çalışılmıştır. 1960 yılında planlı döneme geçiş ile birlikte, önceki dönem kuruluna kurumların yapı ve işleyişindeki eksiklikler tespit edilmek istenmiş ve bunun için de yeni kurumlar ve raporlar oluşturulmuştur. Nihayet 2000’li yıllarda ise YKİ’nin bir yansıması olarak yönetimde verimlilik, etkinlik, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik, katılım, değerlerini egemen kılmaya yönelik reformlar göze çarpmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye’de, kamu yönetiminde gerçekleştirilen reformlar, gerçekleştirildikleri dönemlerin siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel dinamiklerine göre çeşitli karakteristikler göstermiştir. Şüphesiz ki kamu yönetimi anlayış ve paradigmalarının geçirdiği değişim ve dönüşüm ile yeni yönetim düşünceleri de bu reformların özellikleri üzerinde etkide bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda Türkiye’de, Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren gerçekleştirilen önemli reformlar ve özellikleri özetlenmiştir (Göçoğlu vd., 2019:52-53):

**Tablo 1:** Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları

<b>Dönemler</b>	<b>Düzenlemeler</b>	<b>Özellikleri</b>
<b>Planlı Dönem Öncesi Düzenlemeler (1923-1960)</b>	-Hines Raporu -Neumark Raporu -Thornburg Raporu -Barker Raporu -TODAİE’nin Kurulması -Martin-Cush Raporu -Gruber Raporu -Maurice Challioux - Dantel Raporu -Türk Bareminin Islaha Muhtaç Noktalarını Araştırarak Halen Mevcut Olan Kanunlarda Yapılması Gereken Islahatı Tespit Raporu -Gıyas Akdeniz Raporu -F. Baade Raporu -Podol Raporu	- Yabancı Uzmanlardan Yararlanma - İdari Yapının Geliştirilmesi (Eski Kurumlar, Yeni Birimler) - Yetki Devirleri - Personel Rejimi Düzenlemeleri - Hukuki Düzenlemeler
<b>Planlı Dönem Düzenlemeleri (1960-2002)</b>	-DPT’nin Kurulması -DPD’nin Kurulması -İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor -MEHTAP Raporu -İdari Reform Danışma Kurulu Raporu -KAYA Raporu -Bağımsız Düzenleyici Kurumların Kurulması -İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	- İdari Yapı ve Görevlerde Eksiklik Tespiti - Eksikliklerinin Nedenlerinin Tespiti - Tespitlere İlişkin Öneriler - İzlenecek Yol, Örgütlenme ve Uygulamanın Belirlenmesi
<b>2002 Yapılan Düzenlemeler</b>	-2011 Yılı KHK’ları -5449 Sayılı Kanun -6360 Sayılı Kanun -Bilgi Edinme Kanunu -5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu -Yeni Kurulan Kurum ve Kurullar -Cumhurbaşkanlığı Sistemi	- Etkin Kamu Yönetimi İçin Bakanlıkların Kurulması, Eski Bazı Kurumların Kapatılması (Örneğin TODAİE) - Yönetimde Verimlilik, Etkinlik Şeffaflık, Adalet, Hesap Verebilirlik, Katılım, Yerellik Amacı - Yönetimde Sivil Katılıma Yönelim - Odağın İdari Yapıdan Hizmet Kalitesine Yönelmesi

*Kaynak: Göçoğlu vd., 2019:52-53’den uyarlanmıştır.*

Yukarıda ele alınan tabloda Türkiye’de Cumhuriyetin ilanından bu yana gerçekleştirilen kamu yönetimi reformları genel olarak özetlenmektedir. 2002 yılı ile başlayan dönem öncesi gerçekleşen reformlara bakıldığında, bunlarda YKİ etkilerini görmek zordur. Reformlar genel olarak yeni bir örgütlenmenin kurulması, bunların meşruiyetinin sağlanması, gelişen yapıların daha iyi bir yönetim için eksikliklerinin giderilmesine dayanmaktadır. Buradaki eksiklik giderilmesi durumu, yeni bir yönetim anlayışını aramak amacıyla değil, daha çok mevcut yönetimin mevcut durumunun

iyileştirilmesi amacındadır. Yine’de 2002 öncesi gerçekleştirilen reformlardan Bağımsız Düzenleyici Kurumların kurulması YKİ anlayışının “yetki devri” prensibine yönelik olarak gerçekleştirilen reformlar (Şanlısoy ve Özcan, 2006:100) olarak değerlendirilebileceklerdir. O halde Türkiye’de 2002 dönemi öncesi gerçekleştirilen kamu yönetimini reformlarının bir kısmını da “YKİ” yansıması olarak ele almak mümkündür. Diğer yandan, 1980’li yıllarda Türkiye’de ekonomi alanında gerçekleştirilen özelleştirme politikaları, birer kamu yönetimi reformu olarak kabul edilmediğinden dolayı YKİ etkisine sahip olsalar da, mevzu bahis edilmemişlerdir.

Türkiye’de 1980’li yıllarda başlayan reformların temelini oluşturan nedenlerin başında, YKİ’nin eleştirdiği konulardan birisi olan kamu maliyesindeki tıkanma gelmektedir. Buna göre, Türkiye için kamu reformlarının yapılması bir zorunluluktur. Kamu gelirleri ile kamu giderleri arasında bir uçurum vardır. Yasamış’a (2003:94) göre, bu fark 1980’lerde çok azken özellikle yaklaşık 20 yıl sonra, 2000’li yıllarda bir uçurum halini almıştır. Diğer yandan, faiz ile alınan borçların yüksekliği bütçede önemli bir miktarın bu borç ödemelerine gitmesine sebep olmaktadır. Bunun yanında yolsuzluğa karşı şeffaflık, katı, verimsiz bir merkeziyetçi yapının yerine esnek ve verimli yönetim yapıları zorunlu bir gereklilik halini almıştır. Verimsizliğe neden olan ve etkin olmayan yönetim teknikleri de yine reformların gerekliliğine sebep olarak gösterilen bir diğer unsurdur. Bütün bunlara ek olarak Türkiye’nin Avrupa Birliği yolculuğu da kamusal reformları Türkiye açısından zorunlu kılmaktadır.

Bu koşullar altında Türkiye’de YKİ’ye yönelik olarak gerçekleştirilmesi amaçlanan ilk reformlardan birisi Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK) tasarısıdır. Kanunun gerekçesi, Meclis Anayasa Komisyonu Raporunda “saydam, hesap verebilir, insan hak ve özgürlüklerini esas alan bir kamu yönetiminin oluşturulması; kamu hizmetlerinin adil, süratli, kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için merkezî idare ile mahallî idarelerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; merkezî idare teşkilatının yeniden yapılandırılması ve kamu hizmetlerine ilişkin temel ilke ve esasları düzenlemek amacıyla yönelik hükümler öngörmektedir” olarak belirtilmiştir. Burada sıralanan ilke ve değerlerin YKİ’nin ilke ve değerleri ile örtüştüğünü söylemek mümkündür. Kandeğer (2017:7) iktidarın ise bu kanunun gerekçesini dört temel dayanak üzerine inşa ettiklerini belirtmektedir. Bunlar; ekonomik kalkınmayı sağlamak, mevcut hantal yönetimi Avrupa Birliği normlarına uygun hale getirmek, siyasal sistemi liberal ekonominin gerekleri doğrultusunda yeniden düzenlemek ve siyasal yapıyı istikrarlı hale getirmektir. Tasarı, vurguladığı değer ve ilkelere gerçekte uymaması sebebiyle birçok eleştiriye de uğramıştır. Örneğin Güler (2004:31), bu tasarımı, kurucu öznesinin yanlışlığı ve savunduğu ilke ve değerlerin geri planında, iktidarı sermayeye açtığı ve demokrasiye zarar verdiği gerekçeleriyle eleştirmiştir. 2003 yılında KYTK Tasarısı bu çerçevede hazırlanmış ancak Anayasa’ya aykırı olduğu gerekçesi ile Cumhurbaşkanı tarafından reddedilmiştir. Özellikle kanun tasarısının gerekçelerinde yer alan yönetsel değerler düşünüldüğünde, bu tasarıda kurumların örgütsel yapının yanı sıra YKİ anlayışı doğrultusunda değişiklikler yapılmasının amaçlandığı söylenebilecektir (Şencan, 2006:99).

Türkiye’de YKİ’nin yansımalarından sayılabilecek ve KYTK’den farklı olarak, uygulamaya geçmiş bir politika ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Bu kanun ile birlikte 2003 yılında mali yönetim alanında değişiklik yapılarak, bütçe hazırlama, uygulama süreci ve mali yönetimde reformlar yapılmıştır. Yönetimde etkinliğin artırılması, şeffaflığın sağlanarak düzgün bir hesap verme mekanizması kurulması gibi reformlar hedeflenmiştir. Kanunun



merkezinde kamu kaynağının etkili ve ekonomik bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ilkesi yer almaktadır. Tekin'e (2017:209) göre kanunun diğer amaçları arasında hesap verme sorumluluğu ve malî saydamlığı sağlamak, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve malî kontrole vurgu yapılması gibi profesyonel bir yönetim anlayışını vurgulayan ve YKİ ilkeleriyle örtüşen amaçlar yer almaktadır. Sürecin devamında 2004 yılında, yerel yönetimlerde reform çalışmaları yapılması hedeflenerek 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu yürürlüğe sokulmuştur. Bu kanunun gerekçesinde ise nüfus artışı sonucu hizmet taleplerinde ortaya çıkan değişim ile bu hizmetlerin getirdiği mali yüklerdeki artışa vurgu yapılmıştır. Aynı hizmeti yürüten birimlerin birleştirilmesi ve idarenin etkinliği saydam, hesap verebilir ve katılımcı yapıya kavuşturulması ifade edilerek bu kavramlarla YKİ'ye atıfta bulunulmuştur. Uğur ve Köseoğlu'na (2018:173) göre, 2000'li yıllarda yerel yönetimlerde gerçekleştirilen reformlardan birisi de klasik personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi (İK) uygulamalarına geçiş için atılan adımlar olmuştur. Her ne kadar tam bir İK uygulamasına geçiş ten bahsedilemeyecek olsa da YKİ'nin daha etkin kaynak kullanımıyla, daha verimli işler yapılması ilkesine uygun olarak, norm kadro uygulamaları, taşeron/sözleşmeli personel vasıtasıyla hizmet alımı, hizmet içi eğitim, iş sağlığı ve güvenliği ve performans değerlendirme gibi uygulamalar sisteme girmiştir. Yerel yönetimlerde tam bir İK yönetiminden bahsedebilmek için özellikle performans değerlendirme uygulamaları başta olmak üzere tüm bu uygulamaların özel sektör işletme mantığına biraz daha yaklaşması gerekmektedir.

Kamuda bir başka denetim şekli olarak görülen etik konusu üzerine çalışmalar, 2003 tarihli ve 5930 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla kabul edilen Ulusal Program ile başlamıştır. Saydamlığın artırılması ve yolsuzlukla mücadele çerçevesinde kamu görevlilerinin uyması gereken mesleki ve etik ilke ve kurallar belirlenmesinin gerekliliğinin vurgulandığı karar, 2004 yılında yürürlüğe giren 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklikler Yapılması Hakkında Kanun ile Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun kurulması sağlanmıştır. Kanunun genel gerekçesinde, açıklık, saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik ve objektiflik ilkelerine yer verilmiş, bu ilkelerin yerleştirilmesi durumunda kamunun, daha etkili ve verimli olacağına dikkat çekilmiştir. Bu ilkeler YKİ anlayışının kapsamı içerisindedir (Lamba, 2014:144). 2005 yılında yapılan bir diğer düzenleme olan 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun genel gerekçesinde âdemi merkeziyetçiliğe dikkat çekilmiştir. YKİ anlayışında vurgulanan yerelleşme ilkesinin, demokrasinin güçlenmesinde önemli bir yer tuttuğuna vurgu yapılan kanunda, il genel meclisleri üzerinde vesayet denetiminin azaltılarak daha özerk ve katılımcı birimler oluşturulmuştur. Yine 2005 yılı itibarıyla yürürlüğe giren 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu ile kamu hizmetlerinde ölçek büyütmeyle dair düzenlemeler yapılmış, etkinlik ve verimlilik ile mevzuat sorunlarının aşılarda örgütlenme eksikliğinin giderilmesi yönünde değişiklikler yapılmıştır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun genel gerekçesinde kamunun rolünün yeniden tanımlanmasına dair ifadeler bulunmaktadır. Bu kanunda açıklık, katılımcılık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerine vurgu yapılmıştır. Aşırı bürokratik yapının doğuracağı sıkıntıların giderilmesi amacıyla çıkarılan bu kanunlarda etkin, esnek ve daha küçük birimlerin oluşturulması öngörülmüştür. Belediye kurulabilmesi için gerekli nüfus şartı 2000'den 5000'e yükseltilmiş, belediyelerin yönetim kapasitelerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır (Lamba, 2014:142). Çıkarılan bu yasalar ile yerelleşme, etkinlik, verimlilik, maliyet azaltma, katılımcılık vb. artırılmaya çalışılarak yerel yönetimlerin kendi kendine yeter duruma getirilmesi ve rekabet imkânının artırılması amaçlanmıştır. Son olarak 6360 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde

Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 13 il büyükşehir belediyesi olma statüsü kazanmış, bunu 6447 sayılı Kanun ile Ordu ilinin de aynı statüye çıkarılması izlemiştir.

AB üyelik sürecinin ve YKİ'nin etkisi ile özellikle yönetim boyutunda yapılan reformlardan birisi olarak, 2006 yılında 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun yürürlüğe girmiş ve bölgesel kalkınma amacıyla değişiklikler yapılması sağlanmıştır. Sürdürülebilir, insan odaklı, esnek ve rekabetçi anlayışa dayalı uygulamaların geliştirilmesini amaçlayan bu kanun ile kalkınma ajanslarının da etkisiyle bölge ölçeğinde aktörlerin etkileşiminin geliştirilmesi amaçlanarak koordinasyonun sağlanması hedeflenmiştir. Söz konusu koordinasyon ve gelişme neticesinde Kalkınma Ajansları bölgelerin ekonomik ve sosyal imkanlarını artırarak diğer bölgelerle rekabet edebilir seviyeye gelmesini sağlayacaktır (Özer, 2008:398). Bu ajansların teşkilat yapısını, kamu-özel iş birliğine uygun olarak etkin bir özel sektör kuruluşu mantığıyla hareket etmesi amaçlanmış, uzmanlığa, performansa ve başarıya dayalı bir personel yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Merkezi yönetim düzeyinde reform yapılması amacıyla 2011 yılında 6223 sayılı Kamu Hizmetlerinin Düzenli, Etkin ve Verimli Bir Şekilde Yürütülmesini Sağlamak Üzere Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Teşkilat, Görev ve Yetkileri ile Kamu Görevlilerine İlişkin Konularda Yetki Kanunu çıkarılmış, genel gerekçede hizmetlerin düzenli, süratli ve etkin bir biçimde sunulması amaçlandığı vurgulanmıştır. Saylam ve Öktem'e (2015:17) göre bu kanun sonucunda hizmet bakanlıklarının sayısının artmasının yanında bakanlık yapılarındaki hiyerarşi sadeleşmiş ve bakanlık işlemleri tabana yayılarak daha çok bakanlık uzmanlarında görülür hale gelmiştir. 2012 yılında yürürlüğe giren 6085 sayılı Sayıştay Kanunu ile 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu kanunu yürürlüğe girmiştir. Denetim yapısı ve anlayışını değiştirmeye yönelik bu kanunlar, Türkiye'de etkinlik, verimlilik ve etkililiğe olan özlemin bir sonucudur (Özer, 2015:26). 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu kanunu çerçevesinde Kamu Denetçisi sisteminin kurulması sağlanarak yönetimi yargı dışında denetleyen bir sistem oluşturulması öngörülmüştür. Bütün bu kanunlar çerçevesinde, iç denetim, dış denetim, kamuoyu denetimi, performans denetimi ve etik denetimi sağlanmaya çalışılmıştır. 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'nun 2013 yılında yürürlüğe girmesiyle, reformların denetim alanında da geniş bir değişim gerçekleşmesi hedeflenmiştir. Kanunun kamuda açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine yönelik olarak atılan bir adım olması hedeflenmiştir (Koçak, 2010:124).

Son olarak 2017 yılında, YKİ yansıması olarak Türkiye'de yapılan en önemli yapısal değişimlerden olan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş, merkezi yürütmede birçok reformu beraberinde getirmiştir. Yeni sistemde yürütmenin başı Cumhurbaşkanındır. Cumhurbaşkanlığı teşkilatlanmasında ise Türkiye'de yeni olan birtakım idari yapılanmalar göze çarpmaktadır. Bunlar Ofisler ve Kurullardır. Ofisler, kamu politikalarının oluşturulması için kendi uzmanlık alanlarında bilgilerin toplandığı, ilgili uygulamaların kontrol edildiği ve değerlendirildiği, teşkilatın içerisindeki en önemli yapılandırmalardır. Diğer önemli yapılar olan politika kurulları ise, politika üretimi ve geliştirilmesi için danışma ve tavsiye birimleri olarak görev yapmaktadır (Sobacı vd., 2018:3). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde yürütmenin işleyişinde hızlı karar alabilen bir yönetim yapısı ön görülmektedir (Güler, 2018:319). Bu fonksiyonuyla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemini başlı başına farklı bir yönetim anlayışının bir tezahürü olarak derinlemesine ele almak mümkün olacaktır ancak bunun için sistemin uygulamada biraz daha olgunlaşması, yapılacak analiz

ve değerlendirmeler açısından faydalı olacaktır. Diğer yandan bu reformu, amaçladığı “yönetimde hızlı ve etkili karar alabilme” ilkesiyle, bir YKİ yansıması olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

## SONUÇ

Dünyada, 1980 sonrası kamu yönetimi yapısında ve işleyişinde pek çok değişiklik yaşanmıştır. Bu reformların temelinde piyasa modeli ve kamuda özel sektör yönetim tekniklerini kullanma mantığı yatmaktadır. Devletin rolü ve fonksiyonları, bu süreçten etkilenmiş, böylelikle kamu kurumlarının işleyişi ve yapılanması değişmiştir. Küresel anlamda bir dalga şeklinde yayılan reformların etkisi ve derinliği, reformun yapıldığı ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Ülkelerin şartlarında olan benzerlik ve farklılıklar, yapılan reformlarda kimi zaman benzerlik olmasına sebep olurken, kimi zaman da farklılıklar içermesine sebep olmuştur. Dünyada verimlilik, şeffaflık, etkinlik, hesap verebilirlik, sonuç odaklılık, müşteri memnuniyeti anlayışının yerleştirilmesi, insan haklarına saygı, kalite, rekabet, politika oluşturma ve planlama ile hizmet sunumunun birbirinden ayrıştırılması, performans yönetimi, fonksiyonel uzmanlaşma, katalizör devlet anlayışına geçiş, kaynak kullanımında disiplin ve tasarrufa yönelme gibi ilke ve unsurlara dayalı bir yapı oluşturulması eğilimleri görülmektedir. Böylelikle yönetim fonksiyonlarında değişiklikler yapılarak kamu hizmetlerinin niteliğinden ziyade kamu örgütlenmesi ve kamusal iş üretme süreçlerinde değişiklikler yapılmıştır. Kamusal mal ve hizmet üretiminin, özel sektör üretim tarzına doğru evrildiği bu süreçte devlet yapısı, yerelleşme ve özelleştirme ile harmanlanarak şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, etkililik ve tutarlılık çerçevesinde yeni bir paradigmanın benimsenmesine çalışılmıştır. Bu durum YKİ etkisindeki kamu yönetimi reformlarını dünyadaki trendle hemen hemen aynı zamanda gerçekleştiren Türkiye’de de aynı hedefler doğrultusunda gerçekleşmiştir. Burada önemli olan nokta, bunu hangi ülkenin ne derecede başardığıdır. Bu ise ileride daha geniş kapsamlı yapılacak araştırmaların konusu olabilecektir.

Kuşkusuz YKİ etkisindeki reformların yayılmasında ulus üstü kuruluşların da etkisi olmuştur. Kamu yönetiminde bulunan aksaklıklar, her ülkenin kendi yapısı ve şartları içerisinde çözümlenmelidir ancak, ülkenin yapısının, durumunun ve şartlarının doğru analiz edilmesi ile tutarlı ve düzgün bir biçimde politika transferinden yararlanmanın da faydası görülecektir. Reformları uygulama konusunda isteksiz ülkelere, OECD, IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşların, bir kısım reformları uygulamaları şartıyla kredi vermeleri, yine reformların hızlı yayılmasında etkili olmuştur. Merkez ile yerel arasında bulunan bağın azaltılmasının pek çok olumlu getirisi olabileceği gibi, olumsuz anlamda da götürüleri ile karşı karşıya kalılabileceği gözden kaçırılmadan bunlara uygun tedbirler alınmasına gayret edilmelidir. Bütün olumlu taraflarına rağmen bu reformların sonucu olarak belirli sorunların merkezi yönetimler eliyle düzeltilebilmesinin önü kısmen de olsa kapanmaktadır. Neticede yapılacak her bir reform, reformun yapıldığı ülkenin kültüründe ve diğer yapısal faktörleri önünde kabul görmesi halinde başarılı olacaktır. Yalnızca yasal düzenlemeler, denetim kuruluşları ve yaptırımlar eliyle vatandaş nezdinde bir kültür oluşturulması pek mümkün değildir. Reformlarda amaçlanan vatandaş denetiminin oturtulması için zamana ihtiyaç vardır. Yerel anlamda yapılan reformlar çerçevesinde yaşanan değişimlerin, yerel yönetimlerde görev ve personel konusunda siyasallaşmanın da önünü açabileceği gözden kaçırılmadan buna dair önlemlerin alınması gerekmektedir. Ayrıca yerel yönetimlerin borçlanmaları üzerine de belirli tedbirler alınması gerekmektedir.

Reformların sonuçlarının iyi düşünülmesinin gerekliliği açıktır. Hedeflenene olumlu dönüşümlerin gerçekleşmesinin yanında, YKİ ile önemli kamu hizmetlerinin de özel sektöre bırakılmasının önünün açılacağı göz ardı edilmemelidir. Ayrıca ulus üstü kuruluşlarının dayatmalarının neticeleri, her ülkede aynı şekilde gözlenmemektedir. Pek çok ülkede yapılan özelleştirmelerin yolsuzluk ve rüşvet olayları ile beraber geldiği de gözden kaçırılmadan benzer sorunların yaşanmaması için süratle önlemler alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Arslan, N. T., (2010), “Klasik - Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11, 2, s. 21-38
- Atmaca, Y., (2017), Türkiye’deki Kamu Yönetimi Uygulamalarında Avrupa Birliği Bölgesel Politikasının Etkileri: Politika Transferi Bağlamında Bir Analiz, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Batley, R., (1999), “The New Public Management in Developing Countries”, Journal of International Development, 11, s. 755-760
- Brudney, J. L., Hebert F. T. ve Wright D. S., (1999), "Reinventing Government in the American States: Measuring and Explaining and Explaining Administrative Reform", Public Administration Review, 59, 1, s. 19-30.
- Coşkun, S., (2004), “Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik”, Acar, M., Özgür, H., der., içinde Çağdaş Kamu Yönetimi-II, Ankara: Nobel Yayınları, s. 129-158
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V., (2000), “The New Public Service: Serving Rather Than Steering”, Public Administration Review, 60, 6, s. 549-559
- Dunleavy, P. ve Hood. C., (1994), “From Old Public Administration to New Public Management”, Public Money & Management, 14, 3, s. 9-16.
- Erat V., Kaçer F., (2014), “Küreselleşme ve Bir Politika Transferi Olarak Yeni Kamu İşletmeciliği”, Pamukkale Journal of Socioeconomic Studies, 1, 2, s. 27-44
- Göçoğlu, V. ve Çukur, M., (2018), “Yeni Kamu İşletmeciliği ve İç Denetim: İç Denetçiler Üzerine Bir İnceleme”, Erat, V., Ekiz, C. ve Arap İ., der., içinde Quo Vadis: Kamu Yönetimi, Ankara: Nika Yayınevi, s. 441-465
- Göçoğlu, V., Kurt, İ. D. ve Öktem, M. K., (2019), “İdari Reformun Yüz Yılı: Türk Kamu Yönetimi Reformlarının Karar Verme Yaklaşımları Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, Ombudsman Akademik, 5, 10, s. 39-83
- Güler, B. A., (2004), “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Üzerine”, Hukuk ve Adalet, 1, 2, s. 1-31
- Güler, T., (2018), “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Kamu Yönetimine Etkileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 39, s. 299-322.
- Hood, C., (1991), “A Public Management For All Seasons?”, Public Administration, 69, s. 3-19
- Hughes, O. E., (2003), Public Management and Administration, New York: Palgrave Macmillan
- Karcı, M. Ş., (2007), “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 16, s.40-64.
- Kandeger, B., (2017), “Bir Söylem Olarak Yönetimde Değerişim “Kamu Yönetimi Temel Kanunu”, Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1, 4, s. 1-15.
- Kaul, M., (1997), “The New Public Administration: Management Innovations in Government”, Public Administration and Development, 17, s. 13-26

- Koçak, S. Y., (2010), “Kamu Yönetiminde Açıklık İçin Bilgi Edinme Hakkı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, s. 115-125.
- Kettl, D. F., (2005), *The Global Public Management Revolution*, Washington D.C.: Brookings Institution Press
- Lamba, M., (2014), “Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gerekçeler Üzerinden Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 3, s. 135-152
- Lane, J. E., (2000), *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*, London: Sage Publications
- Osborne, D. ve Gaebler, T., (1992), *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Mass
- Ömürgönülşen, U., (1997), “The Emergence Of A New Approach To The Public Sector: The New Public Management”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 52, 1, s. 518-565
- Ömürgönülşen, U., (2003), “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, Acar, M., Özgür, H., der., içinde *Çağdaş Kamu Yönetimi-1*, Ankara: Nobel Yayınları, s. 3-43
- Özer, M. A., (2015), “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetiminde Yeni Arayışlar: Kamu Denetçiliği Kurumu Örneği”, *Sayıştay Dergisi*, 98, s. 19-40.
- Özer, Y. E., (2008), “Küresel Rekabet - Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 9/10, s. 389-408.
- Saylam, A. ve Öktem, M. K., (2015), “Türk Kamu Yönetiminde Hizmet Bakanlığı Modeliyle Yeniden Yapılanma: Retrospektif Bir Yaklaşım Mı?”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, s. 1-20
- Sobacı, M. Z. ve Köseoğlu, Ö., (2015), “Yeni Kamu Yönetişimi: Birlikte Üretmenin ve İşbirliğinin Teorik Çerçevesi”, iç. Sobacı, M. Z. ve Köseoğlu, Ö., der., içinde *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları*, Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım
- Sobacı, M. Z., Miş, N. ve Köseoğlu, Ö., (2018), “Türkiye’nin Yeni Yönetim Modeli ve Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı”, *SETA Perspektif*, 206, 1-6.
- Şanlısoy, S. ve Özcan A., (2006), “Türkiye’de Bağımsız Düzenleyici Kurumların Bağımsızlığı”, *Siyasa*, 3-4, s. 99-132.
- Şencan, H., (2006), “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun”, *Yasama Dergisi*, 1, s. 96-128
- Tekin, Ö. F., (2017), “5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun Yeni Kamu Yönetimi İlkeleri Bağlamında İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 14, s. 199-218
- Temizel, H., (2010), “Kamu Yönetimi Reformları ve Reformların Temel Özellikleri”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20, s. 115-143.
- Temizel, H., (2011), “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasında Uluslararası Eğilimler ve Alman Tipi Reform Stratejisi”, *Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1, 1, s. 97-106.
- Torres, L., (2004), “Trajectories in public administration reforms in European Continental countries”, *Australian Journal of Public Administration*, 63, 3, s. 99–112

- Tuncer, A. ve Usta, S., (2013), “İki Kriz Arasında Yönetim: Yeni Kamu İşletmeciliği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30, s. 181-195
- Uğur, A. ve Köseoğlu, D. (2018), “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş ve Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme”, Bilgi, 20, 1, s. 147-178
- Uysal, Y., (2020), “Klasik Kamu Yönetiminden Yeni Kamu İşletmeciliği ve Post-YKİ’ye Kamu Hizmetlerinin Değişimi ve Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme”, International Journal of Management and Administration, 4, 7, s. 112-135
- Yasamış, F. D., (2003), "State Reform in Turkey: Reasons, Needs and Strategies", Australian Journal of Public Administration, 62, 4, s. 93-97
- Yayman, H., (2005), Türkiye’nin İdari Reform Politikiği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, O., (2001), Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri, Ankara: İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel müdürlüğü Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı Yayını

## **Tarihsel, Kültürel ve Sosyal Bağların Güncel Rusya– İsrail İlişkilerinin Gelişimine Etkisi**

### **The Influence of Historical, Cultural and Social Ties on the Development of Current Russian- Israel Relations**

**Halit HAMZAOĞLU\*\***

---

Makale Geliş Tarihi / Received :11.03.2020  
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 14.06.2020

---

#### **ÖZET**

Rusya ve İsrail arasındaki ilişkileri anlamak veya açıklamak oldukça komplike bir perspektif ihtiva etmektedir. İki ülke arasındaki ilişkiler ‘hibrid ilişkiler’ olarak da tanımlanmaktadır. İlişkilerin doğasında jeopolitik kodlardan daha çok kültürel ve sosyolojik örüntüler ön plana çıkmaktadır. Gerek Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) döneminde gerekse de onun doğal varisi Rusya Federasyonu döneminde iki ülke ilişkileri söz konusu örüntüler etrafında şekillenmiştir. Soğuk Savaş yılları sırasında iki ülke arasındaki diplomatik ilişkiler birkaç kez kopmuş, SSCB’nin dağılması sonrasında ise yeniden başlamıştır. Makalenin kronolojik çerçevesini 1991’den günümüze, özellikle Putin döneminde Rusya’nın İsrail politikasının sosyo-politik ve reel-politik boyutlarını ve aynı zamanda kültürel yapısı incelenmesi oluşturmaktadır. İki ülke arasındaki ilişkiler uluslararası ilişkilerin değişken yapısı bağlamında analiz edilmektedir. Rusya – İsrail ilişkilerine yön veren komplikasyonları ortaya koyma sorunsalı çalışmamızın temel hedefidir.

Makalede Rusya – İsrail ilişkileri sosyo – politik dinamikler, tarihsel bütünlük ve kültürel etkenler çerçevesinde ele alınmıştır. Makale iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Rus toplumsal hayatında Yahudilerin konumu ve dış politika yapım sürecindeki rollerinin üzerinde durulacaktır. Bu çerçevede dış politika yapım sürecinde önemli bir yer kapsayan toplumsal ilişkiler süreci ve bu sürecin sosyo-kültürel etkileri incelenecektir. İkinci bölümde ise Rusya-İsrail ikili ilişkileri güncel uluslararası politikalar perspektifinden analize tabi tutulacaktır.

---

**Anahtar Kavramlar:** *Güncel Uluslararası Politika, İsrail, Kültürel ve Sosyal Bağlar, Rusya, Toplumsal İlişkiler*

---

#### **ABSTRACT**

Understanding and explaining the relations between the Russia and Israel is a complicated issue. The relations between the two countries can be defined as “hybrid relations”. In the nature of relations, cultural and sociological codes are more important than geopolitical codes. The relations between the two countries were formed around these codes both during the USSR and during its heir, the Russian Federation. During the Cold War, diplomatic relations between the two countries were broken several times and resumed after the collapse of the USSR. The chronological framework of our study consists of a geopolitical, socio-political, real-political and cultural analysis of Russia's Israeli policy from 1991 to the present, especially the period of Vladimir Putin and its analysis in the context of changing international relations order. The main objective of our study is to reveal the complications that shape the relations between Russia and Israel. In this study, rather than merely chronological evaluation of Russian - Israel relations, it is intended to explain and comprehend, socio – political dynamics, historical integrity and cultural factors. The second section will focus on lobbying and political influence holders, which are important for the policy making process. Social relations process, which has an important place in foreign policy making process and socio-cultural effects of this process will be examined. In the third part, the real-political perspective will be analyzed in accordance with the nature of international politics.

---

**Keywords:** *Cultural and Social Ties, Current International Politics, Israel, Russia, Social Relations*

---

---

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Kars Kafkas Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, Kars/Türkiye, E-mail: [halithamzaoglu85@gmail.com](mailto:halithamzaoglu85@gmail.com), ORCID No: 0000-0001-5249-1911

## GİRİŞ

Kavramlar vasıtasıyla kuramsal bir çerçeve oluşturulmakta ve böylelikle kalıcı bir düşünce formasyonu meydana gelmektedir. Güncel uluslararası ilişkileri açıklamada yeni düşünce formasyonlarının ve kurgularının önemi giderek artmaktadır. Fakat ana akım kuramların temel varsayımlarını göz ardı ederek yeni bir perspektif ve paradigma oluşturulması mümkün değildir. Değişen ve dönüşen uluslararası sistem makro kuramlardan azami bir şekilde faydalanacak şekilde analiz edilebilir. Bunun yanında yeni dinamikleri, bilginin elde edilmiş şeklinin evölüsyonu ve bilginin küreselleşmesi yeni kavramsal – kuramsal değerlendirmeleri kaçınılmaz kılmaktadır.

Çalışmada Rusya'nın İsrail politikasını oluşturan veriler uluslararası ilişkilerin aktör davranışları üzerinde değil, siyasal yapıların eğilimleri perspektifinden değerlendirilecektir. Bu değerlendirmeyi yaparken tarihsel sosyoloji, inşacı mantık ve davranış transformasyonun sosyo – felsefi argümanlara başvurulacaktır. Çalışmanın temel kurgusu Rusya'nın İsrail politikasının sosyo politik davranış şekillerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Mamafih, İsrail'in Rusya'ya bakış şekline ve algısına da değinilecektir. İki ülke arasındaki ilişkilerin oligopolistik gerçekliğe mi yoksa duygu merkezli bir “romantize” edilmiş kültürel birikime mi dayandığı ve/veya aşk/nefret ilişkisinin tezahürü mü olduğu gözler önüne serilmeye çalışılacaktır. Ayrıca toplumsal ilişkiler ve onları meydana getiren endojen/eksojen etkenlerin kültürel birikim üzerinde etkisinin üzerinde durulacaktır.

Her şeye rağmen çalışmamız birçok yönüyle uluslararası politika analizi sorunsalı üzerinde durmaktadır. Bütün sosyo politik/kültüroloji-felsefi nosyonlara bakılmaksızın, Rusya'nın İsrail'le ilişkilerine ve politik dinamiklerine yön veren temel hat ve konfigürasyonu araştırmak temel hedefimizdir. Bu bağlamda kuramsal çıktılar ikili ilişkilerin anatomisini anlamamız açısından bize yardımcı olacaktır. Fakat temel konfigürasyon uluslararası ilişkiler mantık ve disiplinine bağlı bir araştırma yöntemi üzerinde şekillenecektir.

Toplumsal ilişkilerin “uluslararasılaşması” örneğinden yola çıkılarak Rusya'nın İsrail politikalarının belirlenmesine tarihsel sosyolojik argümanları aydınlatmak önemlidir. Rusların Yahudilerle teması muhtelif coğrafi şartlarda ve ortamlarda gerçekleşmiştir. Güneyde Hazarlarla ticari ve kültürel ilişkiler daha önceki tarihlerde başlamıştır.

Fakat esas itibarıyla XVI. Yüzyılda Avrupa Yahudileri Doğu Avrupa'ya kitlesel göçe başlamıştır. Yahudilerin “eski İsrail kabilelerinden daha çok tarih öncesi Avrupalılardan ortaya çıkan bir yapı olduğu” ifade edilmektedir. (Yandell, 2013:1) Böylelikle, Yahudilerin antropolojik öğeler taşımaktan ziyade toplumsal içerikli bir tanım olma ihtimali oldukça gerçekçi olabilmektedir.

Alman unsurunun Avrupa kıtasında önem kazanmasıyla Yahudiler daha iyi şartlar için Doğu Avrupa'nın değişik bölgelerine yerleşmeye başlamışlardır. XVI. Yüzyılın başlarında Yahudiler, Alman ve Avusturya şehirlerinden Poznan, Krakow ve Lviv'e kitlesel bir şekilde gelmişlerdir . (Ruderman, 2010: 23) XVII. Yüzyıla doğru Yahudiler Rusya'nın Batı sınırlarında ciddi bir biçimde yerleşik hayata başlamış oldular. 1772 – 1774 yıllarında Polonya'nın paylaşılması (*Reçpospolitsa*) Polonya'nın doğusu Rusya topraklarına katılmış ve böylelikle ciddi bir Yahudi nüfus Rusya sınırları içerisinde yer almıştır. Bu süreçten sonra Yahudiler Rus kültürel, siyasal ve iktisadi hayatında önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Polonya'nın ikinci ve üçüncü kez (1793 –



1795) paylaşılmasından sonra Yahudi demografinin yoğun olduğu yeni topraklar Rusya imparatorluğuna dâhil olmuştur. (Elektronnaya Evreyskaya Entsiklopediya, 2019)

1794'de II. Ekaterina Yahudilere Rusya topraklarında daimi yaşama statüsü veren yasayı çıkarmıştır. Aşkenazların daimi yaşayacağı Vilenskiy ve Grodno guberniyaları (eyaletler) tesis edilmiştir. XIX. Yüzyılın sonlarına doğru dünyadaki 7,5 milyon Yahudi nüfusun 5,25 milyonu Rusya İmparatorluğu topraklarında yaşamaktaydı. Bütün bu gelişmeler Yahudilerin Rus toplumunda zamanla önemli bir edindiği gerçeğini gözler önüne sermektedir. Toplumsal ilişkiler oldukça derindi ve Rus Yahudilerinin zamanla lengüistik (Rusça temelinde) varsayımlarla Rus kimliklerini daha ön planda tutmaya başlamışlardır. Yahudiler Rus kültürünü içselleştirmiş ve toplumsal katmanın önemli bir parçası haline gelmişlerdir.

XIX. Yüzyılın sonlarına doğru Yahudiler Rusya'dan ABD'ye göç etmeye başlamışlardır. Bu göç sonucunda ABD ve Britanya dominyonlarında Yahudiler cemiyetleri kurulmuş ve zamanla bu topluluklar etkili bir pozisyon elde etmeye başlamışlardır. (Elektronnaya Evreyskaya Entsiklopediya, 2019) 1917 Rus Devriminden sonra birçok Yahudi, Avrupa'nın batısına (İngiltere) göç etmiş ve daha sonraları ABD'ye yerleşmişleridir. Yahudiler II. Dünya Savaşı sonrası kitlesel bir biçimde Orta ve Doğu Avrupa'dan ABD'ye göç etmeye mecbur kalmışlardır. Rusya'dan göçler ise iki istikamette gerçekleşmiştir. Bir kısım Yahudi (özellikle bilimsel ve kültürel faaliyetlerde bulunanlar) ABD'ye, diğer kısım ise 1948'de ve sonraki tarihlerde İsrail'e göç etmiştir. Bu çerçevede uzun yıllar sonra 1948'de İsrail'in kurulması sonrası ortaya çıkan demografik düzlem içerisinde söz konusu Yahudiler önemli bir rol almaya başlamışlardır. SSCB'den göç eden Rus Yahudileri modern İsrail'in demografik yapısının temelini atmış ve Rusça İsrail'de gayri resmi bir dil konumuna gelmiştir. Günümüzde Rusya sınırları içerisinde *Evreyskiy Avtonomniy Okrug* (Yahudi Otonom Bölgesi) adıyla bir idari yapı da mevcuttur.

## **1. RUS TOPLUMSAL YAPISINDA YAHUDİLER VE DIŞ POLİTİKA YAPIMI SÜRECİNE ETKİLERİ**

Dış politika davranışları sosyo kültürel etkenler çerçevesinde şekillenen çok yapılı ve katmanlı bir sürecin ürünüdür. Devletlerin dış politika konfigürasyonunu belirleyen faktörler çeşit arz etmektedir. Jeopolitik konum her ne kadar önemliyse de, özellikle toplumsal ilişkilerin çeşitliliği ve söz konusu ilişkilerin oluşturduğu siyasal yapılar o kadar ehemmiyetlidir.

Spykman'a göre "coğrafya saptayıcı değil, durumu belirleyen bir faktördür. Bir ülkenin coğrafyası, politikası için nedenden çok, araçtır. (Spykman, 2013:4-5) Jeopolitik ve doğal kaynaklar birbirini tamamlayan ve gücün kaynağını oluşturan gerçekçi verilerdir.

Mamafih, bu faktörler tek başına determinist bir perspektif ihtiva edebilir. Bu bağlamda gerçekçi güç çeşitliliğinin yanında soyut zihinsel etkenleri de yöntem sürecine dâhil etmek zarureti meydana çıkmaktadır. Toplumsal ilişkilerin doğasını ve söz konusu doğanın oluşturduğu nosyonları görmeksizin, salt reel-politik pencere kurgusal tamamlayıcılık getirmemektedir. Siyasal yapıları inşa eden toplumsal ilişkiler jeopolitiği göz ardı etmeden veya "gözden çıkarmadan" dış politika davranışlarını belirleyen diğer önemli bir kompozisyonudur. Siyasal yapıların ve onların çeşitliğinin sosyo-politik sonuçları üç düzeyde tezahür edebilmektedir. Birincisi toplumsal davranış şekli ve buna bağlı olarak aristokratik bir çerçeve inşası, ikincisi söz konusu aristokrasinin entelijansiya ile ittifakı ve bu ittifak sonucunda aynı temelli lengüistik ve ideanın ortaya çıkışı. Toplumsal ilişkilerin

eyleyenleri kim olursa olsun bu üçlü mekanizmada farklı nosyonlara sahip, fakat aynı paradigma inşa etmeyi muktedir kılmaktadır. Bu çerçevede “ekonomik, siyasal ve ya da teolojik olsun, toplumun bütününün tek bir öğeyle, tek yanlı belirlenmesi mümkün değildir. Weber’e göre, “gerçeğin belirli parçası, bir başka parçayı olası ya da kuşkulu kılar. (Aron, 2017: 365)

Rus ideası ve tarihi lengüistik paradigma çerçevesinde gelişmiş ve söz konusu gelişim, tarihin her dönemi geçerli bir anlayış olmuştur. Aynı lengüistik paradigma, tüm dönemler için geçerli olan Rus ideasını kavramaya yardımcı olmaktadır. Kievan Rusya’nın ya da modern Rus toplumlarının bize sunduğu anlamlar farklıdır, fakat lengüistik paradigma aynıdır. Kendine özgü yapısı ile Rusya ne tam anlamıyla Batılaşmış, ne de Doğululaşmıştır. Bu bağlamda Rus jeopolitik formasyonu ve dış politikası köklü değişim süreci geçirmemiş ve zihinsel sürekliliği devam ettirmiştir.

Lengüistik paradigmanın geçerliliği konusunda Rus düşünür Mihail Lomonosov’un “Rus Grameri” kitabında keskin vurgular yapılmıştır. “Roma İmparatoru V. Şarl Tanrısıyla İspanyolca, eşi dostuyla Fransızca, düşmanlarıyla Almanca ve dışi cinsle İtalyanca konuşulması gerektiğinden bahsedermiş. Eğer Rus dilinde dizeler yazmış olsaydı, kesinlikle bu dillerin hepsinde yazılmış dizelerin Rusça’ya dönüştürülmesinin uygun olacağını söylerdi. (Greenfeld, 2017:371) Sibiry doğumlu bir Yahudi olan Liah Greenfeld’in aktardığı bu bilgiler Rus düşünce tarihinde lengüistik paradigmanın geniş bir kapsama sahip olduğunun bir göstergesidir.

Rus toplumsal hayatında arz ettikleri rol itibariyle Yahudiler çalkantılı bir süreç yaşamışlardır. Rusya İmparatorluğu’nun değişik dönemlerinde kâh olumlu kâh da olumsuz bir karakterde değerlendirilmişlerdir. SSCB’de ise özellikle 1930’lu yıllarda yükselen anti-Semitizmin atmosferinden zarar görmüşlerdir. 1917 Rus Devrimi sürecinde birçok Yahudi entelektüel devrimi destekleyici tavır sergileseler de daha sonraları genel siyasal atmosferden etkilenmiş ve bazı Yahudi aileler Avrupa Rusya’sından Sibiry ve Uzak Doğu’ya sürgün edilmişlerdir. Yahudilerin Rusya toplumsal hayatında oynadıkları rol kronolojik olarak değişim gösterse de temel siyasal yapı yok olmamıştır. Rus kültürel ve bilim hayatında birçok Yahudi kritik bir görev üstlenmişlerdir. Hatta bazen en sert Rus milliyetçi söylemler Yahudi entelektüeller ve siyasal yapıları tarafından dile getirilmiştir. Bazen ise oligarşik düzenin parçası olarak Rus toplumunun hiddeti onların üzerinde olmuştur. Mamafih Rus toplumsal düzleminde Anti-Semitik öğeler örneğin Almanya ve Polonya’da olduğu gibi sert ve uzun bir gelişim göstermemiştir. Pogromların siyasal karakter taşıması ve topyekûn bir karşı çıkma eylemi olmaması ve dolayısıyla Rusya toplumunda Yahudilere verilen fırsatların fazlalığı söz konusu öğenin yayılcı ve kitlesel karakter almaması yönünde en önemli nokta olmuştur. Mamafih, antropolojik ırkçılığın yüksek zirvesi Siyonist zihniyet Çarlık Rusya’sı coğrafyasının etki alanı olan Orta ve Doğu Avrupa’da yeşermiş ve kendini tanımlamıştır.

Rus dış politikasının davranış şekilleri üzerinde Yahudilerin rolünü ve etkisini incelemeden önce genel hatlarıyla Rus dış politika konfigürasyonuna değinmekte fayda vardır. Rus dış politikasının temel parametreleri, strateji ve toplumsal- tarihsel hafıza kavramları çerçevesinde şekillenmiştir. Salt realist kuram Rus dış politikayı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. 1480’den itibaren meydana gelen stratejik süreklilik coğrafi bir içerikten kültürel bir fikirler formasyonuna dönüşmüştür. Coğrafya ve kültür arasındaki süregelen ilişki Rus jeopolitiğini ve toplumsal düzeninin ortaya çıkarmıştır. Rusya kültür, toplumsal ilişkilerin meydana çıkardığı komplikasyonlar ve Weberci ideal tip arayışları çerçevesinde “güç denemeleri” yaparak “farkındalık” ve “zihinsel nosyon” inşa etmeye çalışmıştır. Latin Avrupa’dan “dışlanmışlık” ve kendisine ithaf edilen

“Aşyalılık” kavramlarını fırsata dönüştürerek Platon idealizmi ve Aristocu mantık arasında denge kurmayı benimsemiştir. Platonik idealizmin ve “ideal iyimserliğin” inşası sürecinde sadece Yahudiler değil, *Germanik, Frenik, Varyayig, Ugorik ve Turanik* ögelerin ve entelektüel kitlelerin çabalarını da optimistik anlayışla onaylamıştır. Aristocu “rasyonel kötümserlik” ise Rus siyasal yapılarının gelişimini ve bu bağlamda söylem, inkâr, ret ve belki de en önemlisi Nietzsche yaklaşımı hınç kavramlarının bütüncül kavrayış biçimini inşa etmiştir.

Rusya Yahudilerinin Rus dış politik davranış şekline yön vermesi Amerika Birleşik Devletleri’ne (ABD) benzer bir gelişim izlememiştir. ABD’de Yahudiler lobicilik ve diaspora kavramları çerçevesinde faaliyet göstermekte ve diğer taraftan teolojik argümanları (*Evanjelizm*) ön plana çıkarmaktadırlar. Rus Yahudilerinin özellikle Moskova, Smolensk ve Petersburg çevreleri daha sekülerdir ve bu bağlamda Rus dış politikasına etkileri daha çok entelektüel – düşünsel düzeydedir. Sekülerleşme özellikle SSCB döneminde Rus Yahudi entelektüeller arasında yaygın bir kavramdı. Çarlık Rusya’sı döneminde Aydınlanma Avrupa’sının seküler düşüncelerinin de Rus topraklarında yaygınlaşmasında Rus Yahudileri önemli rol oynamışlardır. Söz konusu sekülerleşme sosyalizm nosyonu çerçevesinde gelişim göstermiştir. Rus Devriminin önde gelenlerinden Troçki ve arkadaşlarının Aşkenaz bir kimlikten geldiği bilinmektedir. Kievan Rus devletinden ve hatta *Varyag döneminden* itibaren Rus toplumunun sekülerleşmeye yatkın olması da bu noktada önemlidir. İktisadi formasyonu dışında sosyalizm bu noktada kasaba ve kırsal kesimin seküler toplumsal hayata entegrasyonuna ön ayak olmuştur. Rus toplumsal katmanlarını oluşturan üst ve orta sınıf ise *Varyagik dönemde* bile seküler mottolara veya elementlere sahiptir.

Rus dış politikasına doğrudan etki bağlamında Yahudi toplumsal katmanı muhtelif düzeyli bir rol oynamaktadır. Rusya Yahudileri özellikle günümüzde ABD ile olan ilişkilerin regülasyonunda önemli role sahiptirler. Fakat bu rol daha önce de ifade ettiğimiz gibi “Yahudi” veya “Aşkenaz” nosyonundan ziyade Rus toplumsal bileşenlerinin parçası olarak ifa edilmektedir. Mamafih Rus ekonomi hayatında her ne kadar Putin’le birlikte etkileri minimize edilse de Rusya toplumsal anakarasında “Yahudi oligarklar” nosyonu mevcuttur. Rus Yahudileri içerisinde tüm kesimler sadece entelektüel veya düşünsel toplumsal ilişkilerde yer almamaktadırlar. Günümüz Rusya’sında iktisadi teşebbüs faaliyetlerinde Yahudilerin önemli bir yere sahip olduklarını vurgulamak gerekmektedir. Fakat söz konusu konum Almanya, Avusturya veya Polonya’da olduğu gibi bir “karşıtlık” şeklinde değil, bir toplumsal faaliyet ilişkisi olarak görülmektedir.

Anti – semitizm özellikle Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin (SSCB) dağılmasıyla ağır ekonomik koşullarda yaşamaya çalışan Rus toplumunda yeniden kendini kısmen de olsa göstermişti. Rus toplumunun çeşitli katmanları oligarklar özelinde Yahudi karşıtlıklarını dile getirmekten çekinmemişlerdir. Putin’in yönetime gelmesiyle ve oligarkların tasfiyesiyle birlikte bu sorun ortadan kalksa da özellikle Slavofil ve Rus muhafazakâr entelektüel akımda halen düşünsel düzeyde Anti-Semitizm mevcuttur. Rusya tarihinde Anti-Semitik atmosfer dönemsel olarak yükselen bir reaksiyon olmuştur. Fakat bu reaksiyon kalıcı bir tarihsel memoriyumdan ziyade anlık ve politik durumlarla birebir bağlantılı gelişmiştir.

Rusya’daki Yahudi topluluğunun liderliğini *Ravvin Berl Lazar* yürütmektedir. Milano doğumlu Lazar Rusya Yahudileri arasında önemli bir figür olarak görülmektedir. Rusya’da Yahudi geleneğini yaşatma kurumlarından “*Habad*” ın 400 temsilcisi Rusya’nın çeşitli bölgelerinde faaliyet icra etmektedirler. (İstoriya Habada, 2019)

Kremlin’le iyi ilişkilere sahip kurum, Putin’i anti –semitizmle mücadele konusundaki tavrını desteklemektedir. İsraililer Rusya Devlet Başkanı Putin’in kendi maaşından Yahudi Müzesi, Moskova’daki “Hoşgörü Merkezine” verdiği desteği ve Rusya’da Holokost Müzesi açılması düşüncesi memnuniyetle karşılamaktadırlar. Putin’in İsrail’de 2015 ‘de “yılın adamı” seçilmesi İsraililerin Putin’e ve genel anlamda Rusya’ya bakış açısını gözler önüne sermektedir. (Hoffman, 2016) Rusya’da faaliyet gösteren bir diğer önemli Yahudi cemiyeti Rusya Yahudi Federasyonu Topluluğudur. (Federatsiya Evreyskiy Obshin Rossii,2019) Topluluk kendisini “Ortodoks Yudaizmi’nin Merkezi Dini Organizasyonu” olarak tanımlamaktadır. Rusya Federasyonu içerisinde yer alan Yahudilerin ibadetlerini gerçekleştirilmesi şartlarının sağlanması yönünde faaliyetlerde bulunmaktadır. (Moskova Yahudi Topluluğu Merkezi,2019) Topluluğun yönetim şemasında Aleksandr Boroda, Roman Abramoviç, Mark Grubarg gibi isimler yer almaktadır.

Avrupa’daki en büyük Yahudi merkezi Moskova’da bulunan “*Moskova Yahudi Topluluğu Merkezidir.*” Moskova’da bulunan toplamda otuz Sinagog ve Yahudi Topluluğu Merkezini bir araya getirmektedir. (Rusya Yahudileri Topluluğu Federasyonu,2019) 2000 yılında tesis edilen Yahudi Topluluğu Merkezi Kremlin’le koordineli bir biçimde hareket etmektedir. Rusya sınırları içerisinde hemen hemen tüm büyük kentlerde (Sankt Petersburg, Ekaterinburg, Soçi, Krasnodar, Volgograd, Arkangelsk, Novgorod) Yahudi topluluk merkezleri bulunmaktadır.

Kuşkusuz, tüm bu merkezler Rus siyasal hayatı ve dış politik davranış şekillerinde etkili olmaktadır. Yeltsin döneminin Dışişleri Bakanı Kozirev ve çevresi üzerinde Yahudilerin etkisi özellikle belirleyici olmuştur. Diğer taraftan tarihin her döneminde (SSCB dönemi dâhil) Kremlin politikaları üzerinde etkili olan Yahudi faktörü dış politikanın şekillenmesinde kimi zaman daha belirgin kimi zaman ise minimal düzeyde de olsa katılım göstermiştir. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi ABD dış politikasında Yahudi faktörü açık ve belirgindir. Rus dış politikasında ise söz konusu faktör dalgalı ve hibrittir. İç içe geçmiş Rus toplumsal katmanında bir siyasal yapı inşa etmeyi başaran Yahudiler ister istemez dış politikanın karar alma mekanizmasında soyut ve somut bir biçimde pozisyon elde etmektedirler.

## **2. GÜNCEL ULUSLARARASI POLİTİKALAR BAĞLAMINDA RUSYA’NIN İSRAİL’LE İLİŞKİLERİ**

Soğuk Savaş sonrası uluslararası ilişkilerin doğası ve işleyiş şekli köklü değişime uğramıştır. ABD merkezli tek kutuplu uluslararası ilişkiler kısa süre mevcudiyetini sürdürse de özellikle 2000’li yıllardan itibaren çok kutupluluk ve egemenlik kavramları sıkça gündeme gelmeye başlamıştır. Söz konusu kavramlar ulus devletler arasındaki eşit, karşılıklı çıkarlara ve işbirliğine dayalı bir yeni yapıcı mekanizma öngörmüştür. Küreselleşmenin erozyona maruz bıraktığı ve dolayısıyla içini boşaltmaya çalıştığı birçok önemli kavram yeniden uluslararası ilişkiler literatürünün merkezine taşınmıştır. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı çarpıklıkları gidermek ve ulus devletlerin yeniden temel aktör olması gereksinimi yeni bir uluslararası ilişkiler projeksiyonu inşası gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Uluslararası politikada kalıcı bir güçler dengesi meydana çıkarması egemen ulus devletlerin bu süreçte nasıl bir mekanizma oluşturacaklarına bağlıdır. Çok kutupluluk diye kavramsallaştırılan yeni uluslararası sistem egemen ulus devletlerin aralarındaki işbirliği ve dayanışma çerçevesinde

kalıcı hale dönüşebilir. Uluslararası kurumların stratejik önceliğini giderek kaybettiği bir dönemde devletler arasında karşılıklı kazanımların ön plana çıktığını gözlemlemek mümkündür.

Güncel uluslararası ilişkilerin karakteristik özelliklerinden birisi de öngörülebilirliğin tedricen yerini beklenmedik ittifak komplikasyonlarına ve jeopolitik formasyonlara yerini bırakmasıdır. Soğuk Savaşın yapısal durumundan farklı olarak yeni güncel politikalar daha fazla toplumsal faktörlerin işleyişine bağımlı olarak hayata geçirilmektedir. Çok kutuplu bir yapısal bütünün içerisinde aktörler pozisyon almakta ve söz konusu pozisyonlar giderek kalıcı güçler dengesi ortaya çıkarmaktadır.

Tek kutuplu uluslararası ilişkilerin perspektiften yoksun olması 2000’li yıllarda yaşanan siyasal ve ekonomik krizlerle kendi göstermiştir. Finansal krizler, ABD’nin tek taraflı askeri müdahaleleri (Irak ve Afganistan) ve bu bağlamda oluşan siyasal atmosfer tek kutuplu düzenin yetersiz ve tehlikeli olduğunu ortaya koymuştur. (Primakov, 2018: 551-556) Rus güncel dış politikasına baktığımızda çok kutuplu uluslararası ilişkilerin “sözcüsü” olarak kendini ifade ettiği görülmektedir. Boris Yeltsin’in Başkanlığı döneminde her ne kadar Atlantik merkezli bir dış politika yürütülse de Rusya çok kutuplu uluslararası yapı arzusunu dile getirmiştir. Yeltsin’in 90’lı yılların ortalarına doğru söz konusu arzuyu hayata geçirmek için Yevgeni Primakov’u Dışişleri Bakanlığı’na getirmesi önemli bir stratejik adım olmuştur. Bu adımla beraber Yeltsin liberal Rus Duma’sı üzerinde etki kurmuştur. (Evolutsiya Vneshnepoliticeskih Kontsepsii, 2012) Dışişleri Bakanı Primakov Yeltsin sonrası Rusya Devlet Başkanlığı için en uygun aday olarak görülmüş ve bu yönde muhtelif toplumsal katmanlar tarafından da desteklenmiştir. (Mlechin, 2017:112) Fakat Yeltsin 9 Ağustos 1999’da Rus siyasal hayatında pek fazla tanınmayan Vladimir Putin’i Başbakan olarak atamıştır. II. Çeçenistan savaşındaki başarısı sebebiyle popülaritesi artan Putin Rus toplumunun gözdesi haline gelmiştir. (Rar, 2003:3-4) Sadece Rus toplumsal katmaları değil aynı zamanda Rusya entelektüelleri ve özellikle *silovikler* Putin’ e sempati beslemişlerdir. *Silovikler* istihbarat kökenli Putin’i kendilerinden biri olarak görmekteydiler. (Anisimov, 2018:539)

2000 yılında Vladimir Putin’in Devlet Başkanlığına seçilmesiyle Rus dış politikası çok kutuplu uluslararası yapı stratejisi üzerine şekillendirilmiştir. Dışişleri Bakanı Sergey Lavrov’un da söz konusu stratejik çerçevenin inşasında rolü oldukça ehemmiyetli olmuştur.

Çok kutupluluk kavramı perspektifinde Rusya Orta Doğu jeopolitiğinde önemli role sahip İsrail’le ilişkilerini geliştirmeye çalışmıştır. Soğuk Savaş yıllarında Rusya –İsrail ilişkilerine yön veren temel meselelerin başında İsrail – Filistin sorunu gelmiştir. Kremlin yönetimi Soğuk Savaş döneminde İsrail’in ABD destekli bir rejim olduğunu ve Orta Doğu’da desteklediği sosyalist karakterli rejimlerin varlığı açısından tehdit oluşturduğunu düşünmüştür. 1953’de Tel-Aviv’deki Sovyet diplomatik misyonu alanındaki patlama ve 1967’deki Arap – İsrail çatışması sonrası ilişkiler gerginleşmiştir. (Epstein vd, 2011:25)

1948’de İsrail devletinin kurulmasında Rus Yahudilerinin belirleyici rolü olmuştur. İsrail yönetim kademesinin neredeyse tamamı Rusya İmparatorluğu kökenliydi. Bu bağlamda İsrail yöneticileri Rus coğrafyasına Filistin’deki demografik durumu değiştirebilecek temel kaynak olarak görmüşlerdir. (Epstein vd, 2011:25)

Soğuk Savaş sonrası uluslararası ilişkilerdeki köklü değişim Rusya’nın İsrail politikasında değişiklikler oluşturmuştur. Moskova ve Tel-Aviv arasındaki diplomatik ilişkiler restore edilmiş ve

Rusya'nın modern Doğu bilimcileri İsrail üzerine daha farklı yönleriyle araştırmalar gerçekleştirmişlerdir.

1995'de Rusya ve İsrail arasında askeri- teknolojik alanda ilk anlaşma imzalanmıştır. Söz konusu anlaşma o dönemin uluslararası jeopolitik ve stratejik koşullarında özellikle iki bakımdan önem arz etmiştir: (Dmitriyeva, 2016:64)

- 1) İsrail'in Soğuk Savaş yıllarında askeri anlamda ABD'ye aşırı bağımlılığını azaltmak
- 2) Arap ülkelerine Rus askeri malzemelerinin ihracının azalması ve genel anlamda Rusya'nın Arap ülkeleri ile ilişkilerinde yaşanan soğukluk

1995 yılından itibaren Primakov Doktrini çerçevesinde Rusya Orta Doğu'da aktif bir dış politika yürütmeye başlamıştır. Çok kutupluluk kavramını temel alan söz konusu doktrin İsrail'le de ilişkileri önemseyen bir perspektif sunmuştur.

Putin'in Başkanlık görevine gelmesiyle birlikte Rusya – İsrail ilişkileri deyim yerindeyse “altın çağına” girmiştir. Kremlin'in danışmanlarının ve “gölge adamlarının” birçoğunun Yahudi kökenleri tartışılmalı bir konu olmuştur. Rus ekonomik yapısında önemli bir role sahip Rus Yahudileri İsrail'le ilişkilerde de önemli bir pozisyona sahip olmuşlardır. Toplumsal yapı ve bu yapının belirleyenlerini tayin etmeden dış politika analizi gerçekleştirmek yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda Rusya'nın İsrail politikalarını belirleyen uluslararası yapısal durumla beraber en az onun kadar önemli olan toplumsal dinamikleri analiz etmek zaruridir.

Putin, Rus toplumsal katmanında özel pozisyona sahip Yahudileri göz ardı etmeyen bir İsrail politikası benimsemiştir. Temel hedef ise İsrail'in ABD'ye bağımlılığını azaltmak ve Tel Aviv'e 'bağımsız dış politika' projeksiyonu koşullarını sağlamak olmuştur. Ayrıca ABD'deki Aşkenaz kökenli Yahudilere de bir alternatif sunma düşüncesi söz konusu politik davranış şeklinin önemli ayrıntılarından.

İsrail liderlerinin de bakışları farklı değildir. Hem Peres hem de Netanyahu Rusya ile ilişkilere bu bağlamda bakma niyeti taşımaktadırlar. Peres “ Rusların Naziler üzerinde kazanılan zaferdeki tarihsel rolünden”, Netanyahu ise “kendi ailesinden yola çıkarak toplumsal ilişkilere” vurgu yapmaktadır. (Epstein vd, 2011:9-10)

Rusya'nın İsrail politikası perspektifini değiştiren bir başka önemli gelişme real politik dinamiklerle ilgili olmuştur. 2008'de Obama'nın ABD Başkanı seçilmesiyle İsrail alternatif dış politika arayışlarına girmiştir. Obama'nın dış politika felsefesi İsrail'i rahatsız eden bir düzeyde olmuş ve bu süreç Rusya ile ilişkilerde pozitif bir seyrin gelişimine sebep olmuştur. (Epstein vd, 2011:78) Özellikle ABD'nin İran'la ilişkilerinde yaşanan yumuşama (*detente*) süreci İsrail tarafından tedirginlikle karşılanmıştır. Bu süreçte Moskova ve Tel Aviv arasında diplomatik trafik sıklaşmıştır. Diğer taraftan Rusya'nın uluslararası politikaya “yeniden dönüşü” ve toparlanması bu süreci etkileyen bir başka önemli sebeptir.

2009'da tesis edilen Netanyahu hükümetinde dört Rusça konuşan Bakan'ın yer alması İsrail siyasi tarihinde bir ilk olmuştur. Ayrıca Likud partisinin *Knesset*'deki fraksiyon liderliğine de Vladimir Elkin getirilmiştir. Moskova Yahudisi Yevgeni Kandel ise Başbakanlığa bağlı Ekonomik Konsey'ine başkanlık etmeye başlamıştır. (Epstein vd, 2011:83) Bütün bu gelişmeler Kremlin'in de

dikkatinden kaçmamıştır. Rusya'nın İsrail Büyükelçisi Petr Stegny 2009 Haziranında verdiği mülakatta Rusça konuşan topluluğun ve "Rus etkeninin" İsrail siyasal hayatındaki yükselişine" vurgu yapmıştır. (Stegny, 2009)

Netenyahu'nun Moskova'yı defalarca ziyaret etmesi ve Putin'le olan ilişkileri Rusya- İsrail ilişkilerini özetleyen bir başka veridir. Bütün bu süreçlerin yanında Rusya'nın İsrail politikasının doğasını etkileyen güncel bölgesel real politik gelişmeler ve dinamikler de vardır. Söz konusu gelişme ve dinamikleri anlamak için Orta Doğu'daki iki önemli sorunu değerlendirmek gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar Rusya - İsrail ilişkilerini doğrudan etkileyen İran dosyası ve buna bağlı olarak Suriye sorunudur. Ayrıca Akdeniz jeopolitik sahasında gelişen stratejik ve taktiksel süreçlerde ikili ilişkilerin gelişimine yön veren etkidir. Bu bağlamda bu sorunları ele almak gereksinimi meydana çıkmaktadır.

### **2.1.İran Sorunu Bağlamında İlişkiler**

İran'ın nükleer silahlara sahip olma niyeti ve bu bağlamda attığı adımlar uluslararası politikanın gündeminde kapsayıcı bir yer tutmaktadır. Donald Trump'un ABD'de göreve gelmesiyle İran sorunu Orta Doğu jeopolitiğinde merkezi konuma gelmiştir. ABD Yahudilerinin ve İsrail lobisinin önceliklerini dış politikasının önemli bir parçası olarak gören Trump, İran'a karşı yaptırımlar yoluyla jeopolitik çevreleme politikası izlemektedir. İsrail İran'ı kendi güvenliği açısından ciddi bir real politik tehdit olarak görmektedir. Bu bağlamda Orta Doğu jeopolitik konfigürasyonunu İran karşıtlığı üzerinden şekillendirmektedir. En azından güncel bölgesel dinamikler bu tarzda gelişmektedir.

Rusya'nın İran politikasını dizayn ederken bu faktörleri göz önünde bulundurmaması olanaksızdır. Trump Amerika'sı ile ilişkileri (karşılıklı yaptırımlara rağmen) önemseyen Kremlin yönetimi diğer taraftan 2008 yılından itibaren pozitif ivme kazanan İsrail politikasındaki dinamiği yitirmek istememektedir. Rusya'nın İran'la ilişkileri sadece Orta Doğu'daki stratejik ve taktiksel dengelerle sınırlı değildir. Güney Kafkasya, Orta Asya ve geniş açıdan bakıldığında Modern İpek Yolu stratejik hattındaki gelişmeler İran'la ilişkilerin rasyonelitesine yön veren etkenlerdir. Bu bağlamda Kremlin'in dış politika yapımcıları Tahran'la ilişkileri önceleyen bir gerçekliği de göz ardı etmemektedirler. Rusya, İsrail ve İran arasında tercih etme noktasında toplumsal ilişkiler ve real politika diyalektik noktasına sıkışmaktadır. Kremlin'in dış politika seçkinleri ve Rus dış politika entelektüelleri arasında tartışılan bu konunun İran özelinde Orta Doğu'daki dengeler perspektifinden ehemmiyet arz ettiği açıktır. Bu noktada Rusya'nın İran ve İsrail'in bölgesel hegemonya girişimlerini dizginleyecek opsiyonlara ve enstrümanlara sahip olduğunu belirtmek gereklidir.

### **2.2.Suriye Sorunu Bağlamında İlişkiler**

Suriye'de gelişen sürecin ayrıntılarına ve arka planına değinmeden çalışmamızın ihtiva ettiği kapsam dâhilinde Rusya -İsrail ilişkilerinde bu meselenin hangi jeopolitik safhada olduğunu inceleyeceğiz. İsrail'in bir Orta Doğu ülkesi olması nedeniyle Suriye'de devam eden jeopolitik düzlemin dışında kalamayacağı oldukça açık bir konudur. Bu çerçevede Rusya'nın Suriye'deki varlığı İsrail açısından nasıl görülmekte sorusunun üzerinde durulması gerek bir konudur.

İsrail temelde Rusya'nın Suriye'deki varlığına ilkesel olarak karşı çıkmamaktadır. İsrail'in Suriye sorunu bağlamında temel endişesi İran'ın artan bölgesel etkinliğidir. Diğer husus ise İsrail'in kendi menfaatleri ve çıkarları doğrultusunda Suriye rejiminin şekillenmesidir. Özellikle İran'ın Suriye rejimi ve hizipleri üzerindeki etkisi kritik bir konudur. Bu nedenle İsrail Suriye'ye belli aralıklarla İran'ın askeri üslerine hava operasyonları düzenlemektedir. İsrail'e göre söz konusu operasyonlar Rusya tarafından üstü kapalı onaylanan ve memnuniyetle karşılanan bir durumdur. İsrail'in eski Moskova Büyükelçisi Magen'e göre, "Rusya, İran'ın Suriye'deki varlığının devam etmesini" istememektedir. Bu nedenle İsrail'in Suriye'deki operasyonlarını olumlu karşılamaktadır. (Ben-Atar, 2018)

17 Eylül 2018 tarihinde Rus İL-20 uçağının Lazkiye kırsalında düşürülmesi sonrası İsrail'in Suriye operasyonları durmuştur. İL – 20'nin kim tarafından düşürüldüğü konusu hala tartışılmaktadır. İsrail operasyonu sırasında düşmesi okların Tel –Aviv'e çevirmiştir. Bu olay sonrası Rusya S-300 hava savunma kompleksini Suriye'ye teslim etmiştir. 2013'de Rusya ve Suriye S-300'lerin teslimatı konusunda anlaşmışlardı ancak İL-20 olayı sonrası söz konusu anlaşma 2018'de gerçekleşmiştir. (Vesti,2018)

Rusya'nın Suriye sorunu bağlamında İsrail'le ilişkileri ikircikli bir perspektif ihtiva etmektedir. İsrail Suriye'deki rejimden fazla "rahatsızlık" duymamaktadır ve bu çerçevede Rusya'nın Suriye'deki varlığını kabullenmektedir. Fakat İran'ın rejim üzerindeki etkisi İsrail'i jeopolitik ve stratejik anlamda rahatsız etmektedir. Diğer taraftan, Rusya İran'ı stratejik, jeo ekonomik ve taktiksel olarak önemli bir partneri olarak görse de Suriye rejimi üzerindeki etkisini memnuniyetle karşılamamaktadır. Bu bağlamda Rusya ve İsrail arasında var olan toplumsal/real politik "hibrid ilişkiler" Suriye ve İran konularında kendini açık bir şekilde göstermektedir. Söz konusu ilişkilerin stratejik paradigması ve parametreleri uluslararası ilişkilerin yapısal düzleminin tamamında gözükmemektedir. Orta Doğu'daki yapısal düzlem ve ilişkilerin mekanizması bu bağlamda istisna değildir.

## Sonuç

Dış politika davranışlarını oluşturan halkanın ve ögelerin toplumsal ilişkiler bütününden ayrı düşünülmesi olanaksızdır. Toplumsal ilişkileri tayin eden kamusal alan ve sınırlar dış politikanın belirleyenlerini ve momentumlarını dizayn edebilmektedir.

Tarihsel sosyolojinin dış politika analiz metodolojisine veya genel anlamda uluslararası ilişkiler kuramsal literatürüne güçlü bir biçimde dâhil olması kaçınılmaz gözükmemektedir. Fakat çalışmamızın temel hatlarını belirleyen sadece tarihsel sosyolojinin bize sunduğu fırsatlar değil, uluslararası ilişkiler kuramlarının en gerçekçisi realist perspektif oluşturmaktadır. Bu nedenle kuramsal mülâhaza ve münazaraların neresindeyiz tartışmasına fazla girmeden tek bir nedenin veya kuramsal –kavramsal içeriğin tek başına yeterli olmadığı bir yapıya gereksinimler bütünü Uluslararası İlişkiler disiplinin gelişimi açısından daha belirleyici olacaktır.

Söz konusu kuramsal bütünlük/gereksinim bağlamında Rusya – İsrail ilişkilerinin anatomisini ve "hibrid yapısını" tarihsel sosyolojinin sunduğu bütünlük ve realist kuramın göz önünde bulundurulması bağlamında incelemeye çalıştık. Tarihsel ve sosyolojik nedensellik ve bu nedenselliği meydana getiren olgular/ilişkiler/yapılar/çevreler dış politika davranışlarının işleyiş şeklini da inşa etmektedir. Realist ve jeopolitik formasyonlar olmadan dış politika nedenselliğinin



topografik ve mekânsal işleyiş şeklini aydınlatmak olanaksız gözükmektedir. Rusya'nın İsrail'le ilişkilerini toplum, lengüistik ve zihinsel - kavramsal zenginlik nosyonları olmadan açıklamak ve anlatmak yetersiz kalmaktadır.

Sonuç itibariyle, Rusya'nın İsrail politikası ve iki ülke arasındaki güncel ilişkileri toplumsal yapının çeşitliliği ve kuramsal perspektif çerçevesinde araştırılmıştır. İlişkilerin yönünü belirleyen toplumsal ilişkiler ve güncel real politik dinamiklerin bize sunduğu çıktılar ve argümantasyonlar araştırmanın yönünü ve yöntemini belirlemiştir.

## **KAYNAKÇA**

- Aron, R., (2017), *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*, çev. Korkmaz Alemdar, İstanbul, Kırmızı Yayınları
- Anisimov, Y., (2018), *İstoriya Rossii ot Ryurika do Putina, Lyudi, Sobitiya, Dati*, Sankt Petersburg, Piter Yayınları
- Dmitriyeva, E., (2016), *Rossiysko-İzrailskie Otnoshenii v Sovremennom Sisteme Mejdunarodnie Otnoshenii: Problemi i Pyut Razvitii*, Ekaterinburg, Uralskiy Gosudarstvenniy Universitet, Insitut Sotsialnogo Obrazovaniya
- Elektronnaya Evreyskaya Entsiklopediya, <https://eleven.co.il/jews-of-russia/> (Erişim:26.09.2019)
- Epstein, A. ve Kojeurov, S., (2011), *Rossiya i İzrail: Trudniy Pyut Navstrechu*, Moskova, Institut Blijnego Vostoka
- Evolutsiya Vneshnepoliticaleskikh Kontsepsii", *Kommersant*, 14 Aralık 2012, <http://www.ru/doc/2089574/> (Erişim:30.10.2019).
- Federatsii Evreyskiy Obshin Rossii, Rusya Yahudileri Topluluğu Federasyonu resmi web sitesi, <http://www.feor.ru/about/> (Erişim:26.09.2019)
- Greenfeld, L., (2017). *Milliyetçilik: Moderniteye Giden Beş Yol*, İngiltere, Fransa, Rusya, Almanya ve Amerika Örnekleri, Çev. Abdullah Yılmaz, İstanbul, Alfa Yayınları
- Hoffman, S., (2016), *The Israelis have Spoken – Putin is their Person of the Year 2015*. (2016).
- Jerusalem Post, <https://www.jpost.com/Israel-News/The-Israelis-have-spoken-Putin-is-their-person-of-the-year-for-2015-439074> (Erişim Tarihi: 30.12.2019)
- İstoriya Xabada, Habada resmi web sitesi, ([https://ru.chabad.org/library/article\\_cdo/aid/2353651](https://ru.chabad.org/library/article_cdo/aid/2353651)) (Erişim: 20.10.2019)
- Mlechin, L., (2017), *Putin, Seriya Praviteli Rossii*, Sankt Petersburg, Palmira

- Moskovskiy Evreyskiy Obshhniy Chentr, Moskova Yahudi Topluluğu Merkezi, Resmi web site, <https://mjcc.ru/evreyskaya-moskva/#cat-0> (Erişim: 30.12.2019)
- Primakov, Yevgeni., (2018), Rossiya v Sovremennom Mire, Moskova, Chentropoligraf
- Rahr, A., (2010), Vladimir Putin, “Nemets” v Kremle, Moskova, Olma-Press, 2003, ss. 3-4.
- Ruderman, D., (2010). Erken Modern Dönem Yahudi Tarihi, İstanbul, İnkılap, 2010.
- Rossiya Peredala Sirii Tri Dviziona S-300- Sovershenno Besplatno”, <https://www.vesty.co.il/articles/0,7340,L-5366396,00.html> (Erişim:11.12.2019)
- Russkiy Faktor v İzraile Vsegda Bralsa v Raschet, İntervyu s Poslom RF. (2009). [http://newsru.co.il/israel/12jun2009/stegniy\\_105.html](http://newsru.co.il/israel/12jun2009/stegniy_105.html), 2009, (Erişim: 30.10.2019)
- Spykman, N., (2013), Dış Politika ve Coğrafya, I, Çev. Aşkın İnci Sökmen, Uluslararası İlişkilerde Anahtar Metinler, İstanbul, Uluslararası İlişkiler Kütüphanesi.
- Vihoda Net: Ataki v Sirii Nujno Prodoljat, Haaretz, 3 Ekim 2018, <https://inosmi.ru/politic/20181003/243378501.html> (Erişim: 26.12.2019)
- Yandell, K., “Genetic Roots of the Ashkenazi Jews” 08.10.2013, <https://www.the-scientist.com/daily-news/genetic-roots-of-the-ashkenazi-jews-38580>, 2013, (Erişim: 26.12.2019)

## **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması\***

### **International Identification Criteria and Conceptualization of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)**

**Gülsevil MECEK\*\***

---

Makale Geliş Tarihi / Received : 16/02/2020  
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 15/06/2020

---

#### **ÖZET**

KOBİ'ler ülke ekonomilerinin temel dinamikleri ve yön vericileridir. Bu sebeple ekonomi politikaları içerisinde asli bir unsur olarak kendilerini göstermektedirler. Ülkelerin ekonomik yapıları, sektörel hacimleri, sorunları, öncelikleri ve hedefleri farklı olduğu için uyguladıkları KOBİ politikalarında da farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu politikaların oluşması ve hayata geçirilmesi için öncelikle KOBİ'ler belirli standartlara göre tanımlanmakta ve tasnif edilmektedir. Ancak bugün dünya literatüründe, üzerinde görüş birliği sağlanmış genel geçerli bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. KOBİ'lerin tanımları ülkelere, bölgelere, sektörler, kurumlara, zamana ve hatta onları inceleyen kişilere göre değişebilmektedir. Bununla birlikte ülke ekonomilerinin dünya ile entegre olması sebebiyle ülkeler ve kurumlar arasındaki tasnif farklılıklarının belirli standartlara kavuşturularak birbirine uygun hale getirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Makalede dünya ve Türkiye'de yürürlükte olan mevzuat normları ile bilimsel eserlerde geçen temel KOBİ tanımları incelenmiştir. Bu tanımlarda kullanılan kalitatif (nitelik) ve kantitatif (nicelik) ölçütler hakkında bilgi verilmiştir. Dünyada ve Türkiye'de kullanılmış ve kullanılmakta olan KOBİ tanımlarına yer verilerek karşılaştırılmalarına olanak sağlanmıştır. Makale ile Türkiye'de KOBİ'ler ile ilgili olarak uygulamada mevcut olan hukuki ölçütler ve özellikler değerlendirilmiştir.

---

**Anahtar Kavramlar:** *KOBİ, KOBİ'lerin Sınıflandırılması, KOBİ Tanımları*

---

#### **ABSTRACT**

SMEs are the basic dynamics and guidings of the country's economies. For this reason, they show themselves as an essential element in economic policies. Since the economic structures, sectoral volumes, problems, priorities and objectives of the countries are different, there are also differences in the SME policies they implement. In order to develop and implement these policies, SMEs are defined and classified according to certain standards. However, in the world literature, there is no generally valid SME definition with consensus on it. The definitions of SMEs can vary according to countries, regions, sectors, institutions, time and even the people who study them. However, due to the integration of country economies with the world, the need arises to bring classification differences between countries and institutions into conformity with certain standards. In scientific works with the norms of legislation in force in the world and in Turkey, SMEs article discusses the basic definitions were examined. Information about the qualitative and quantitative criteria used in these definitions are given. allows them for compare the SME definitions used and is being used in the world and Turkey. With Articles legal criteria and features that current practice regarding were evaluated SMEs in Turkey.

---

**Keywords:** *SME, Classification of SMEs, SME Definitions*

---

\* *Bu makale yazarın Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2019 yılında Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza KAYMAZ danışmanlığında hazırlanan "Kobilerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği" adlı tezinden geliştirilerek hazırlanmıştır.*

\*\* *Bilim Uzm., Afyonkarahisar Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, gulsevilla@gmail.com, ORCID NO: 0000-0001-5864-6347*

## GİRİŞ

Bir teşebbüs-girişim türü olan "*işletme*" kavramı; anayasa, kanunlar vd. hukuk kurallarında ekonomik oluşumları ifade etmek için kullanılan şirket, kuruluş, teşekkül, teşebbüs, müessese, ticarethane, işyeri, bağlı ortaklık, iştirak, girişim, vd. terimlere göre daha kapsayıcı, genel ve belirgin niteliktedir (Mecek ve Akın, 2014:4-5). Bu sebeple de ister kamu sektörüne ait olsun, isterse de özel sektöre ait olsun bir ticari organizasyonun genel olarak ifadesinde/tanımlanmasında öncelikli olarak "*işletme*" kavramı tercih edilmektedir.

*İşletme* kavramının kişilerce farklı tanımlandığı görülmektedir (Mecek ve Akın, 2015:451). *İşletme* kavramı üzerindeki bu farklılık genel çerçevede *işletme* türlerinin, özelde ise KOBİ'lerin tanımlanmasında da farklılıklar yaşanmasına neden olmaktadır.

Bütün dünya ekonomilerinin temel dinamiği olmalarına rağmen, bugün akademik literatürde KOBİ'ler ile ilgili üzerinde görüş birliği sağlanmış, genel geçerli bir tanım mevcut değildir (Sarıaslan, 1996:12; Uludağ ve Serin, 1991:14). KOBİ'lerin içinde buldukları ülkelerin ekonomik durumları ve sektörel hacimleri birbirinden farklıdır. Hatta aynı ülke içinde sektörler ya da bölgeler arasında bile ciddi farklılıklar meydana gelebilmektedir. Yine aynı ülke hatta aynı bölge ve sektörde bile zamana bağlı ekonomik farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin tanımları ülkelere, kurumlara, sektörler ve hatta onları inceleyen uzmanlara göre değişebilmekte ve zamana göre de farklılıklar gösterebilmektedir (Karataş, 1991:25; Storey, 1994:8; Çetin, 1996:34; Müftüoğlu, 1997:25; Uslu ve Demirel, 2002:174; Uçkun, 2009:121).

KOBİ'lerdeki farklılaşmanın yani ülkeye, bölgeye, zamana ve sektöre göre toplumsal ve ekonomik rollerinin değişmesinin sebebi; KOBİ'lerin her devlet, ekonomi ve piyasa için hedeflenen birçok amaca katkılar yapmaları dolayısıyladır. Amaçlanan hedefler değiştikçe, bu hedeflere ulaşmak için izlenen politikalar da değişmektedir. Ülkelerin, her türlü işletmelerinin geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla yönelik politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasında *işletme* türlerini belirlemesi yani tanımlamalarını yapması büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Koçel, 1993b:9).

*İşletmelerin* büyüklüklerine göre tasnif edilmesi ve bu kapsamda tanımlanmasına yönelik çalışmalarda kolaylık sağlanması açısından genel bir tanım yapmadan önce tanımın asli unsurlarının yani tanımda kullanılan/kullanılacak ana ölçütlerin ele alınması yararlı olacaktır.

### 1. KOBİ TANIMINDA KULLANILAN ÖLÇÜTLER

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan ölçütler genel olarak "*nitelik (kalitatif) ölçütler*" ve "*nicelik (kantitatif) ölçütler*" olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Ülkeler, ekonomik kuruluşlar, uluslararası ve/veya uluslararası organizasyonlar tarafından iki ana grupta yer alan bu ölçütler farklı parametrelerle tekil ya da karma bir şekilde formüle edilerek KOBİ tanımlanmasında kullanılmaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği üzere ülkeler, bölgeler ve hatta aynı ülke içindeki zamansal farklılıklarda bile bu ölçütlere atfedilen değer aynı olmayacaktır. Bu durum evrensel olan bu ölçütlerin KOBİ tanımlanmasındaki etki düzeylerini (*kullanım oranları, öngördükleri sayısal sınırları, oranları, vs.*) sektörler, coğrafyaya ve tarihsel dönemlere göre değişken bir hale getirerek evrensel net bir KOBİ tanımının (tasnifinin) yapılmasına da engel olmaktadır.

Ölçütlerin etki düzeylerinin tanımlama üzerindeki etkisine örnek verilecek olursa; ortalama

işletme büyüklüğünün sektörlere göre farklılıklar göstermesi sebebiyle, küçük ve orta büyüklükteki işletme tasnifleri de değişkenlik göstermiştir. İşletmelerin KOBİ ortalama sınırları imalat sektöründe yüksek iken; ticaret, ulaştırma, perakende ve haberleşme sektörlerinde daha küçüktür. Bu sebeple, ikinci grup işletmeler için yapılan KOBİ tanımlamalarda işletmelerin çok daha küçük sayılar ile gruplandığı görülmektedir (Özdemir vd., 2006:33).

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan başlıca *nicel ölçütler* şunlardır (Müftüoğlu, 2002:40; Çelik ve Akgemci, 2010:123-124; Koçel, 1993a:12; Uludağ ve Serin, 1991:15; Şimşek, 2002:6);

- İşletmede çalışan personel sayısı
- İstihdam edilen personelin toplam çalışma süresi
- Vardiya sayısı
- Üretim aşamaları sayısı
- İşletmelerin üretim kapasitesi (üretim hacmi)
- Kullanılabilir hacim ve alan
- Makine üretim hacmi
- Makine parkı değeri
- Kullanılan makine sayısı
- İşletmelerdeki sabit varlıkların toplam değeri
- İşletmelerdeki aktif varlıkların toplam değeri
- Sermaye / özsermaye / sabit sermaye / çalışma sermayesi miktarı
- Satış hâsılatı (ciro)
- Kar
- Piyasa (pazar) payı
- Belirli bir zaman dilimi içerisinde kullanılan toplam çevirici güç miktarı
- Katma değer
- Kullanılan makinelerin güçleri
- Toplam ödenen vergi tutarı
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde
- Alınan siparişlerin değeri ve sayısı
- Çalışanlara ödenen ücret toplamı

KOBİ tanımlamalarında kullanılan ve fiziki miktar ile ifade edilen “*çalışan sayısı*”, “*kullanılabilir alan*” ve “*makine sayısı*” ölçütleri ile parasal değer ile ifade edilen “*makine parkı değeri*” ve “*sabit varlıkların değeri*” gibi ölçütler üretim sürecinde girdileri oluşturmaktadır.

Bununla birlikte yine fiziki miktar ile ifade edilen “*kullanılabilir hacim*” ve “*kapasite*” gibi ölçütlerle parasal değerle ifade edilen “*kâr hacmi*”, “*satış miktarı*”, “*ödenen vergi miktarı*”, “*pazar oranı (payı)*” ve “*katma değer*” gibi ölçütler de üretim sürecinde çıktılarını oluşturmaktadır (Koç, 2008:4-5).

Nicel ölçütler küçük bir işletmenin büyümesi ile doğru orantılı olarak olumlu yönde artış (büyüme) göstermektedir. Uygun büyümenin açıkça gözlenebilmesi nedeniyle işletmelerin sınıflandırılmalarında yani tasniflerinde kullanılan en yaygın kriter nicel ölçütlerdir (Koç, 2008:4-5). Ancak KOBİ’lerin daha genel bir ifadeyle işletmelerin organizasyon yönünün yanında ekonomik, sosyal, siyasi ve idari yönlerinin de olması ve tüm bu yönlerinin aslında birbiri ile sıkı bir ilişki içerisinde olması ve nicel ölçütlerin işletmelerin tüm bu unsurlarını aynı anda ölçmesinin mümkün olmaması gibi nedenlerle sınıflandırmalarda nitel ölçütlerin varlığına da ihtiyaç duyulmuştur (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:53).

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan başlıca *nitel ölçütler* şunlardır (Çetin, 1996:35-37; Yücel, 2000:5; Şimşek, 2002:6; Müftüoğlu, 2002:40; Uçkun, 2009:122);

- İşletme türü (tek kişilik şirketler, modern aile şirketleri, halka açık şirketler)
- Uzmanlaşma ve İşbölümü derecesi
- Girişimcilik nitelikleri (yönetebilme, sorumluluk sahibi olma, risk alma, vb.),
- Girişimcilik, işletme sahipliği ve yöneticilik faktörlerinin tek bir elde birleşmesi
- İşyeri maliklerinin işlerine olan saygıları ve iş ile ilgili teknik açıdan yeterliliği
- Sermayenin işletme sahipleri tarafından sağlanması
- Girişimcinin sahip olduğu işyeri ile özdeşleşmesi
- Girişimcinin ve aile üyelerinin işyerinde hep birlikte aktif olarak görev alması
- İşveren ile işçiler arasındaki ilişkinin (kişisel) şekli ve niteliği
- Yönetimin bağımlılık derecesi
- Mülkiyetin bağımlılık derecesi
- Yönetim tekniklerinin yetersizliği veya uygulanamaması
- Sermayenin yetersiz ve sınırlı olması (finansal yetersizlik)
- Sermaye piyasalarında işletmenin bulunabilirliği
- İşletmenin satın alma ve satış faaliyetlerindeki pazarlık gücü
- İşletmenin sahip olduğu piyasa (pazar) payı ve etkinliği
- İşletme sahiplerinin piyasada (pazarda) sahip oldukları etkinlik
- Makine ve ekipman kullanım durumu

Ülkelerin, uluslararası kuruluşların, vakıfların, derneklerin, finans kuruluşlarının, araştırmacıların, ticaret ve sanayi odaları ile diğer organizasyonları KOBİ tanımlamalarında nicel ve nitel ölçütlerin ayrı ayrı kullanılmasının yanında birlikte kullanılmaları da söz konusu olmaktadır.

Esasında yapılan sınıflandırmalar ilgili kurum ya da idarenin faaliyet alanı ve amacına yönelik olarak değişiklikler göstermektedir.

Brezilya, Malezya, Tayland gibi ülkelerde işletmeler sınıflandırılırken sadece çalışan personel sayısı dikkate alınmaktadır. Srilanka, Nepal, Bangladeş, Kenya, Endonezya, Nijerya, Gana ve Hindistan'da ise kullanılan ölçüt yalnızca sermaye miktarıdır. Bununla birlikte ABD, Filipinler, Peru, Sudan, Japonya ve Venezüella gibi ülkelerde işletmelerin tasnif edilmesinde işçi sayısı, toplam sermaye ve toplam ciro miktarları birlikte dikkate alınmaktadır (DPT, 2000'den akt.: Can, 2012:13).

Yukarıda belirtilen birçok ölçüt uygulamada yapılan tanımlamalardaki zenginliğe işaret etmektedir. Tanım yapan ülkelerin politikaları ve/veya kurumların görev ve amaçlarına göre şekillenen kriterlerin birçoğunun işletmelerin çok farklı unsurlarına yoğunlaşması ve yeni şekiller olarak yaygınlaşması söz konusudur. Ancak bu unsurların dünyanın birçok yerinde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Turgut, 2007:37). Özellikle de “*çalışan sayısı*”, “*işletmenin toplam sermayesi*” ve “*hâsılat (ciro) toplamı*” gibi ölçütlerin yaygınlık alanının çok fazla olduğu görülmektedir (Tanyel, 2001:16-17). Ancak güümüz ekonomik gelişmeleri dikkate alındığında çok amaçlı olarak genel kabul görmüş bir tanım için tek ölçütün kullanılmasının yeterli olmayacağını düşünen çok sayıda araştırmacı bulunmaktadır. Söz konusu yazarlar ekonomik gelişmelere göre birden fazla ölçütün bir arada kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar (Alpugan, 1994:6).

Uygulamada sadece tek ölçütün kullanılması bazı işletmelerin diğer ülke ve/veya kurumlara göre farklı tasnif edilmesi sonucunu ortaya koymaktadır. Örneğin gelişmiş ülkelerde genellikle nicel ve nitel ölçütler bir arada kullanıldığı için bazı şartları taşımaması nedeniyle KOBİ olarak değerlendirilirken, genellikle “*çalışan sayısı*” gibi tek nicel ölçütün kullanıldığı gelişmekte olan ülkelerde KOBİ olarak dikkate alınmamakta ve büyük işletme olarak değerlendirilmektedir (Durman ve Önder, 2007:4). Bu durum benzer işletmelere yapılan uygulamaların ve politikaların farklılaşmasını ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerin sahip olduğu özellikler bir bütünselliği ortaya koymaktadır. Bu durumun temelinde büyük ölçekli işletmeler gibi ayrı bağımsız bölümlerden oluşan, kompleks ve sistematik bir organizasyon yapısına ve yönetim şekline sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de birçok özellikleri birden fazla fonksiyonlarının ortak kapsamında yer almaktadır. KOBİ'lerin tanımına (kriterlerine) esas olan özellikleri çalışmamızın ilerleyen kısımlarında ayrıca ve daha ayrıntılı olarak değinilecektir. Ancak tanımlamaya esas yapılan tanımlamaların nitelik ve niceliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından çok genel bir surette ayırım ve açıklaması yapılacaktır. Bu kapsamda KOBİ'lerin tanımlama kriterleri iki ana grupta değerlendirilmektedir.

### 1.1. Nitelik (Kalitatif) Yönünden Tanımlama Kriterleri

KOBİ tanımlamalarında nicel ve nitel ölçütler ayrı ayrı ya da birlikte değerlendirildiğini daha önce belirtmiştik. Ancak uygulamada nicel ölçütlerin tek başına kullanılmasına sıkça rastlanılsa da nitel ölçütlerin tek başına kullanılmaları çok olası bir durum değildir. Genellikle mevcut nitel ölçütlerle bazı nicel ölçütlerin aynı anda kullanıldığı modellerle karşılaşmaktadır. Örneğin Almanya da KOBİ tanımları için kullanılan bazı nitel ölçütler; “*girişimcinin işyeriyle özdeşleşmesi*”, “*bağımsızlık*”, “*girişimcinin tüm riskleri ve sorumlulukları üstlenmesi*” ile “*firmaların sermaye piyasasında bulunmamaları*”dır. Bu kıstaslar ile birlikte nicel ölçüt olarak ta “*yıllık satış tutarı*” ile

birlikte "*işçi sayısı*" da dikkate alınmaktadır (Müftüoğlu, 1997:109; Uludağ ve Serin, 1991:15).

KOBİ'lerin yukarıda bahsedilen özelliklerinden hareketle nitel özelliklerin Almanya'daki KOBİ tanımlamalarında en önemli kriter olduğu düşünülebilir. Bu tür işletmelerde ticari işletme ile işyeri sahibi özdeşleşmiş ve hatta bütünleşmiştir. Bu esasta işletme maliki için işyeri sadece bir ticari gelir kapısı olarak görülmemekte; aynı zamanda bir var olma nedeni olarak kişiliğinin bir parçası haline gelmektedir. Ticari işletme, girişimcisi açısından gerçekleştirdiği tüm çabalarının somutlaşmış bir sonucu ve göstergesidir. Ancak nitel ölçütlerin etkinliği her ülke için aynı düzeyde de değildir. Ancak esas olarak nitel ölçütler evrensel bir kabule sahiptir. KOBİ'lerin tasnif edilmesinde de çok önemli bir etkiye sahiptirler. KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nitel ölçütlerin daha iyi anlaşılması açısından gruplandırılması ve mevcut olduğu grupsal özelliklerin kısaca belirtilmesinin yararlı olduğu düşünülmektedir.

### 1.1.1. İşletme Sahipliğine Esas Özellikleri

KOBİ'lerin genel özelliklerinin yanı sıra uygulamada kazandığı bir takım farklılıklar ve özelliklerinin sahibi/yöneticisi olan kişiye göre de şekillenmektedir (Melemen, 2001:57). Bu da işletme sahiplerinin, KOBİ'lerin işletme kimliğinin şekillenmesindeki en temel unsurlardan birisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

KOBİ'lerde genel olarak girişimci, işletme sahibi ve işletme yöneticisi aynı kişidir. Profesyonel bir yönetici istihdam edilmesi yerine işletme sahibinin birfiil çalışması söz konusudur. Bu nedenle de yetki devrine pek rastlanılmamaktadır. İşletmedeki tüm riskler işletme sahibi ya da sahiplerince üstlenilmektedir. İşletme sahibi ile çalışanları arasında ilişki genel olarak resmi-formel olmaktan ziyade ikili ve daha samimidir (Müftüoğlu, 1997:43). İşletme sahibi ile yöneticinin tek kişide birleşip birleşmemesi, işletme sahibinin tek kişi ya da birden çok kişiden oluşması, işletmenin ortaklık çeşidi ve/veya işletme türü gibi özellikler işletme sahipliğine esas farklı özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Aile bireyleri genellikle fiilen işletmede çalışırlar ve ileride işletme yönetimi görevini yerine getirecekleri düşüncesi ile bu hedefe uygun olarak işletme içerisinde yetiştirilerek bilgi ve tecrübe sahibi edinirler (Erdoğan, 2004:45). Ancak aile bireyleri arasında belirgin bir yöneticilik yarışına yani rekabete pek rastlanılmaz.

### 1.1.2. İşletme Organizasyon (Teşkilat) Yapısına Yönelik Özellikleri

İşletmenin bu kapsamdaki özellikleri; sahip olduğu finansman, personel, tedarik-üretim ve pazarlama gibi fonksiyonları ile ilgili olanlarıdır (Müftüoğlu, 1997:51). İlgili fonksiyonları nedeniyle sahip oldukları genel nitelikli bu özelliklere kısaca değinilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

*Finansman fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* KOBİ'lerde profesyonel finansman departmanı bulunmamaktadır. Muhasebe ve finansman faaliyetleri bir arada sürdürülmektedir. Ayrıca KOBİ'lerde finansal yönetim alanında uzman personel istihdam edilmemesi neticesinde kredi olanakları ve finansal alternatifler yeterince değerlendirilememektedir. Bu nedenle de KOBİ'lerin dış kaynaklı finansman araçlarından yeterince yararlanmalarını ve finansal ihtiyaçlarını



öz kaynaklardan karşılımları önemli birer özellikleri haline gelmiştir (DPT, 2000:103).

*Personel fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* KOBİ'lerin, işletmede istihdam edilen çalışanlar ile ilgili başlıca nitel özellikleri şunlardır (Müftüoğlu, 1997:73);

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler genellikle emek-yoğun teknoloji kullandıkları için, çalışan unsuru Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için büyük bir önemi bulunmaktadır.
- KOBİ'lerde istihdam edilen kişiler yöneticileri ile aracısız olarak yani doğrudan doğruya ilişki kurabilmektedirler. Bu nedenle de bu tür işletmelerde sendikalaşma oranı oldukça düşüktür.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlar ile istihdam edildikleri işletme arasında mevcut olan kişisel ilişki özellikle konjonktürel dalgalanmalarda çok daha fazla olumlu olarak hissettirilmektedir. Ortaya çıkan olumsuz konjonktürel koşullarda, ilgili firmalar büyük fedakarlıkları göze alarak, çalışanlarının işletmelerini koruma gayretindedirler.

*Tedarik - üretim yeteneği fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* KOBİ'lerin, tedarik-üretim fonksiyonuna esas nitel özelliklerini şunlardır (Akgemci, 2001:26);

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde ağırlıklı olarak emek-yoğun üretim teknikleri kullanılmaktadır.
- Büyük ölçekli işletmeler genel olarak piyasaya yönelik üretim yaparlar. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ise, piyasaya yönelik genel üretim yapmak yerine aldıkları siparişe göre üretim yapmayı tercih etmektedirler. Buradan hareketle siparişe göre üretim yapma tercihi işletme ölçeği küçüldükçe daha çok önem kazanmaktadır.
- Büyük ölçekli işletmelerin KOBİ'lere göre üstünlüğü ağırlıklı olarak kalite ve fiyat konularındadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise büyük ölçekli işletmelere göre sahip oldukları rekabet gücü, ürün teslim tarihinin hızlandırılması, siparişçinin özel şartlarının dikkate alınabilmesi, sipariş verenin isteklerine uyum sağlanabilmesi, vb. gibi nitel konulardadır.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahipleri genellikle aynı zamanda işletme yöneticisi konumundadırlar. Bu kişiler genellikle işin içinde yetişmiş ve üretim tekniği konusunda tecrübeye sahip, üretim/tedarik ile ilgili hususlarda bilgili kimselerdir. Sahip olunan bu özellik nedeniyle KOBİ'lerde ürün/tedarik ve teknik yenilikler ile ilgili önemli bir potansiyel oluşturabilmektedir.

*Pazarlama fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler pazarlama araçlarından (kredili satış, satış sonrası hizmetler, reklam, vd.) yeterince, etkin ve verimli bir şekilde faydalanamamaktadırlar. Finansal imkanların yeterli seviyede olmaması bu durumun temel nedenidir. KOBİ'ler genel olarak yakın mesafedeki yerel pazarlara hitap etmektedirler. Ayrıca KOBİ'ler ağırlıklı olarak sipariş tarzı üretim türünü tercih etmektedirler. KOBİ'lerin esneklikleri yani siparişçilerinin özel istek ve arzularına etkin ve hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri, büyük işletmelere nazaran sahip oldukları bir diğer üstünlüktür.

*Yönetim fonksiyonuna ilişkin özellikleri;* işletme yönetiminin işletme sahibi ile bütünleşmesi nedeniyle literatürde işletme sahibine ilişkin özellikler ile yönetim fonksiyonuna ilişkin özelliklerin

bir arada verilmesine sıkça rastlanılmaktadır. Bu konudaki yakın ilişkinin ortaya koyduğu sonucun yönetime bakan yani yönetim özelliklerini ortaya koyan durumlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Yönetimin büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi uzmanlaşmış birimlere ayrılmaması, profesyonel tepe yöneticilerinin olmaması, yetki devrinin çok az ya da hiç olmaması, yönetimle ilgili tüm politikaların işletme sahibince/sahiplerince belirlenmesi, kararların tek elden çıkması nedeniyle hızlı olması, yönetimin ve dolayısıyla yönetimle ilgili tüm risklerin işletme sahibinde toplanması, işletme sahibinin yeterli yöneticilik bilgi ve tecrübesine sahip olmaması, işletmenin yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişki şekli, vb. özellikler bu kapsamda değerlendirilmektedir.

## 1.2. Nicelik (Kantitatif) Yönünden Tanımlama Kriterleri

Günümüzde işletmelerde istihdam edilen kişi sayısı, KOBİ'lerin tasnifinde (tanımlanmasında) en sık kullanılan nicel ölçüttür. Bu durumun iki temel nedeni vardır. Öncelikle bir işletmenin personel sayısı, o işletmenin tek başına ölçek büyüklüğü ve faaliyet hacmini ifade edebilme özelliğine sahiptir. Diğer taraftan kolaylıkla ölçülebilir ve rakamsal olarak ifade edilebilir olan işletmelerin personel sayısı gizli bir bilgi olmadığı için elde edilebilmesi diğer kriterlere göre çok daha hızlı ve zahmetsizdir (Akbaba, 2013:8). Bu nedenle işletmelerin tasnif edilmesinde nicel özellikler çok daha etkin olarak kullanılmaktadır. Özellikle işletmelere ait verilerin toplanması, ortak standartların belirlenmesi, karşılaştırma yapılabilmesi, değerlendirmelerde bulunulabilmesi konularında nicel unsurların kullanımı büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

KOBİ'lerin tanımlanmasına esas olarak devlet teşviklerine yönelik uygulamalarda tarafsızlığın, adaletin ve şeffaflığın en ideal şekilde tesis edilebilmesi için kullanılacak ölçütlerin (sınırların) belirlenmesinde nicel unsurların kullanımı çok daha uygun, uygulanabilir ve kolaydır (Özgen ve Doğan, 1997:26). Bu nedenle de işletmeleri tasnif eden kurum ve kuruluşlar daha çok nicel unsurları esas almaktadırlar.

Tablo 1. Türkiye'de Değişik Kuruluşların KOBİ Tanımları (Çalışan Sayısına Göre)

KURULUŞUN ADI	KÜÇÜK İŞLETME	ORTA BOY İŞLETME
DİE	10-49	50-250
DPT	10-49	50-99
KOSGEB	1-50	51-150
HALKBANK	1-100	100-250
VAKIFBANK	10-49	50-99
EXIMBANK	1-50	-
İSO	1-19	20-99
İTO	1-25	-
ASO	10-29	30-299

Kaynak: Uçkun (2009: 122)

Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelerde, mevcut her bir üye ülkenin ekonomik büyüklüğüne bağlı olarak ayrı bir tanım (sınıflandırma) yapılarak, elde edilen tanıma esas muhtelif nitel/nicel kriterler kabul edilmektedir. Bu tanımlar için en çok işçi sayıları kullanılmaktadır. Ancak ülkeden ülkeye sayılarda değişimler yaşanmaktadır. Örneğin yapılan tasniflerde küçük ölçekli işletmelerin;

İtalya'da 20 kişi, İngiltere'de 200 kişi, Belçika ve Hollanda'da 100 kişi iken; üye ülkelerin çoğunda 50 kişi olarak kabul edildiği görülmektedir. Benzer bir örnek olarak orta ölçekli işletmeler İtalya da 50 - 100 kişi olarak belirlenirken; diğer üye ülkelerin çoğunda bu sayı 500 kişidir (Uçkun, 2009:122).

AB üyesi olmamakla birlikte tarihsel süreçte Kolombiya'da 1-49 personel çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-99 arasında personel çalıştıranlar ise orta ölçekli işletmeler olarak tasnif edilirken, Güney Kore'de 1-4 arası personeli olanlar çok küçük ölçekli, 5-19 arası personeli olanlar küçük ölçekli ve 20-300 arası personeli olanlar orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir (Sarıaslan, 1996:5). Tüm bu örneklerden yola çıkarak KOBİ tanımlarına esas olan işletme tasniflerini dünya ve Türkiye açısından ayrı ayrı ele alınması kavramsal çerçevenin daha iyi anlaşılabilmesi açısından oldukça yararlı olacaktır.

## **2. DÜNYADA KOBİ TANIMLARI VE TANIMLAMA ÖLÇÜTLERİ**

*Dünya Bankası*, 1980 yılında Türkiye'de hazırladığı bir raporda (*Küçük ve Orta Ölçekli Sanayinin Gelişimi İle İstihdam Yaratma Eğilimi ve Umutları Raporu*) 1-50 çalışana sahip işyerlerini küçük işletme ve 51-200 çalışana sahip işyerlerini de orta ölçekli işletme olarak kabul etmiştir (Şengezer, 1992:15; Müftüoğlu, 2002:84; Ekinci, 2003:10). 1984 yılı verilerine göre Türkiye için gerçekleştirdiği başka bir çalışmada ise arsa ve binaları hariç sabit varlıkları toplamı 500 bin \$'dan az olanlar işletmeleri küçük ölçekli olarak tanımlamıştır (Tüzün ve Tüzün, 1989:304). Dünya Bankası güncel olarak ise; en çok 300 çalışana ve 15 000 000 \$ net satış hâsılatına ve 15000 000 \$ yıllık mali bilanço toplamına sahip olan işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedir (Gibson ve Vaart, 2008'den akt.: Yıldırım alp ve Yenihan, 2014:231).

*Afrika Kalkınma Bankası*; maksimum 50 işçiye sahip olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamıştır. Başkaca nitel veya nicel bir şart aramamıştır (Gibson ve Vaart, 2008'den akt.: Yıldırım alp ve Yenihan, 2014:231).

*Asya Kalkınma Bankası*; tarafından kurumsal olarak kabul edilmiş herhangi bir resmi KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Banka, ilişki içerisinde yer aldığı ilgili ülkelerle, muhatap olduğu ülkenin ulusal KOBİ tanımlamalarını dikkate almaktadır (Gibson ve Vaart, 2008'den akt.: Yıldırım alp ve Yenihan, 2014:231).

*Birleşmiş Milletler (BM)*; tarihsel süreçte yapmış olduğu bazı çalışmalarda ve hazırladığı/hazırlattığı raporlarda muhtelif KOBİ tanımlamaları (sınıflandırmaları) yapmıştır. Örneğin Türkiye, İsrail ve Mısır'ı kapsayan 1958 tarihli bir raporunda sanayi işletmelerinde (1-9) kişi çalıştıran iş yerlerini küçük işletmeler olarak tasnif etmiştir (Küçük, 2005:104; Balıkcıoğlu, 2010:21). Ayrıca Birleşmiş Milletler Kalkınma Bankası (*UNDP - United Nations Development Program*) tarafından yapılan çalışmalarda maksimum 200 işçiye sahip olan işletmelerin KOBİ olarak tasnif edildiği de görülmüştür (Gibson ve Vaart, 2008'den akt.: Yıldırım alp ve Yenihan, 2014:231).

*Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)*; üyeleri arasında birbirinden farklı KOBİ tanımı kabul edilmesine rağmen örgütün yaptığı genel KOBİ tanımlamasında sadece istihdam edilen işçi sayısı dikkate alınmaktadır (Müftüoğlu, 1997:119; İraz, 2005:221). OECD tarafından yapılmış

bir tasnifte KOBİ'ler; mikro ölçekli (1-4 çalışan), çok küçük ölçekli (5-19 çalışan), küçük ölçekli (20-99 çalışan) ve orta ölçekli (100-499 çalışan) işletmeler olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Vinde, 1999:2; Özdemir vd., 2006:31; Öztürk, 2007:8). Farklı bir örnekte de OECD'nin 1-9 arasında çalışanı bulunan işletmeleri çok küçük ölçekli, 10-99 arası çalışanı bulunanları küçük ölçekli ve 100-499 arası çalışanı bulunanları da orta ölçekli işletmeler olarak kabul ettiği belirtilmektedir (Durman ve Önder, 2007:10-11). OECD'nin genel geçerli, sabit bir tasnifi bulunmadığı gibi standart veri toplama çalışmaları esnasında da çalışan sayılarında farklı tasniflere göre de verileri sınıflandığı görülebilmektedir. Örneğin KOBİ'ler için üst sınır çalışan sayısının 499 olduğu sınıflandırmaların yanı sıra üst sınırın 249 olarak dikkate alındığı sınıflandırmalara da rastlanılmaktadır (OECD, 2002:7; Özdemir vd., 2006:31). OECD tarafından 1-19 çalışanı olan işletmelerin çok küçük, 20-99 çalışana sahip olanların küçük sanayi işletmesi, 100-499 personel olan işletmelerin orta ölçekli, 500 ve üzeri çalışana sahip işletmelerin ise büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edildiği tasnifi de sık kullanılmaktadır (Küçükçolak, 1998:139; Ar, 2009:30).

*Avrupa Birliği (AB)*; Üyeleri açısından bağlayıcı olmamakla birlikte AB'ye üye ülkelerde KOBİ sınıflandırması ilk defa 1966 yılında Brüksel'de gerçekleştirilen bir araştırmada yapılmıştır. 6-500 arası çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilirken, söz konusu çalışmada üye ülkelere işletmelerin belirli dönemlerdeki ciro miktarlarının da kıstas olarak KOBİ tanımlarına eklenmesi tavsiye edilmiştir (DPT, 1990:19; Müftüoğlu, 1997:121-122). Bununla birlikte AB tarafından KOBİ'lerle ilgili ilk ortak düzenleme 3 Nisan 1996 tarihinde 96/280/EC sayılı kararla yapılmıştır. 6 Mayıs 2003 tarihli 2003/361/EC sayılı tavsiye kararıyla da KOBİ'lerin tanımlanmasında güncellemeler yapılmıştır. Türkiye 1 Ocak 2005 tarihinde Avrupa Birliği (AB) Massricht Kriterlerini kabul etmiştir. Bu kriterlere göre hukuki şekli ve statüsü her ne olursa olsun bir ekonomik faaliyet içerisinde bulunan tüm girişimler KOBİ olarak kabul edilerek diğer bir takım kriterler (bilanço büyüklüğü, satış hacmi ve bağımsızlık derecesi) yanında 1-9 personel çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10-49 personel çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli ve 50-249 personel çalıştıran işletmeleri de orta ölçekli işletmeler olarak dikkate alınmıştır (Uçkun, 2009:122; European Commission, 2005:32). Mikro işletmeler; yıllık en fazla 2 milyon € ciroya ya da 2 milyon € bilanço toplamına sahiptir. Küçük işletmeler; yıllık en fazla 10 milyon € ciroya ya da 10 milyon € bilanço toplamına sahiptir. Orta büyüklükteki işletmeler ise; yıllık en fazla 50 milyon € ciroya ya da 43 milyon € bilanço toplamına sahiptir. Her üç ölçekteki işletmenin de KOBİ olarak değerlendirilebilmesi için bağımsızlık unsuru açısından işletmedeki başka firma hissesinin %25'i geçmemesi gerekmektedir (Sayın ve Hafizoğlu, 1997:3-4; European Commission, 2005:12-14). AB tarafından 1996 yılında yapılan ilk düzenlemede mikro ölçekli işletmelere yer verilmemiştir. 2003 yılında yapılan yeni düzenlemede istihdam edilen personel sayısı ve bağımsızlık oranlarıyla ilgili değişikliklere gidilmediği; ancak satış hacmi ve bilanço büyüklüğüyle ilgili limitlerin arttırılarak güncellendiği görülmektedir. Avrupa Birliği'ne üye olan bazı ülkelerde KOBİ tanımlamalarının ve geçirdikleri süreçlerin incelenmesi AB'nin yapmış olduğu çalışmaların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

*İngiltere*'de; Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin genel geçerli - resmi bir tanımı bulunmamaktadır. Bu nedenle ülkede dikkate alınan birden fazla KOBİ tanımlamasına rastlanılmaktadır. Örneğin Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi (*Committie of Inquiry of Small Business*) KOBİ'leri sektörlere göre tanımlamıştır. Bu kapsamda da farklı nicel ölçütler kullanılmıştır. Örneğin nicel ölçüt olarak ticaret sektörü için işletmenin yıllık satış tutarı dikkate

alınırken, sanayi sektöründe çalışan sayısı esas alınmıştır (Müftüoğlu, 1997:110). Buna göre inşaat ve madencilik sektöründe 25 kişiden az, imalat sanayinde ise 250 kişiden az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilirken; yıllık satış cirosu perakende ticareti sektöründe 50 000 Pound'dan az, toptan ticaret sektöründe 200 000 Pound'dan az ve motorlu araç ticareti, bakım, onarım sektöründe ise 100 000 Pound'dan az olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmiştir (Akgemci, 2001:11). Orta boy işletmenin dikkate alınmadığı başka bir işletme tasnifinde ise; bütün şahıs şirketleri küçük işletme olarak adlandırılırken, bütün sermaye şirketleri de büyük boy işletme olarak kabul edilmiştir (Tutar ve Küçük, 2003:191-192).

*İrlanda*'da; Industrial Development Authority (*Küçük Ölçekli İşletmeler İçin Sanayi Geliştirme Teşkilatı*) tarafından yapılan tasnifte 1-50 çalışanı olan ve sabit kıymetler tutarı 200.000 Pound sınırını aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1997:113-114). Örnekten de anlaşılacağı üzere bu ülkede yapılan KOBİ tanımlamasında işletmelerin çalışan sayısı ve sabit kıymetler tutarı birlikte değerlendirilirken, sektörler bazında herhangi bir ayrıma gidilmemiştir.

*Fransa*'da; KOBİ'lerle ilgili genel geçerli resmi bir tanım yapılmamış olup; mevcut hukuki düzenlemelere göre yöneticilerin doğrudan ve şahsen sosyal, hukuki, mali, ahlaki ve teknik zorunluluklar üstlendikleri işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir (KOSGEB, 2000:9; Akgemci, 2001:10). Ancak tüm kurumları ve sektörleri kapsayacak, genel geçerli bir tanım mevcut olmasa da ülkede kullanılan muhtelif tasniflere de rastlanılmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği'ne (AB) üye ülkelerle kurulan sektörel birlikler KOBİ tanımlamasında AB 2003 düzenlemesini esas almaktadırlar. AB tarafından kabul edilen tasnif haricinde bağımsızlık kriterinin de esas alınarak çalışan sayısının en az 10 (sanayi sektöründe 20) ve en fazla 500 kişiden oluştuğu işletmelerin KOBİ olarak tanımlanmasına da rastlanılmaktadır (OECD, 2005:221). 1-9 arası çalışanı olanlar ise işletme olarak kabul edilmeyip, el sanatları tezgahları olarak dikkate alınmıştır. Akgemci (2001:11) tarafından nakledilen bir diğer tasnife göre ise; çalışan sayısı 1-99 kişi olan işletmeler küçük ölçekli ve 100-250 kişi çalıştıran işletmelerse orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilmektedir (Akgemci, 2001:11).

*Almanya*'da; geçerli olan KOBİ tanımlaması Avrupa Birliği (AB) işletme sınıflandırmasına uygundur. Ancak daha önce Almanya'da genel nitelikte ortak bir KOBİ tanımlaması mevcut değildi. KOBİ kavramı sektörler göre değişiklikler göstermekteydi. İşletmelerde çalışan işçi sayısı ve işletmelerin yıllık cirosu da bu tanımlamalara etki eden diğer faktörlerdi. İmalat sanayinde yıllık cirosu 2 milyon Mark'ı geçmeyen ve 1-49 arası personel istihdam eden işletmeler küçük ölçekli; yıllık cirosu 2-25 milyon Mark arasında olan ve 50-250 arası personel istihdam eden işletmeler de orta ölçekli işletmeler olarak tasnif edilmekteydi. Toptan ticaret sektöründe ise; yıllık cirosu 1 milyon Mark'ı geçmeyen ve 1-9 arası personel istihdam eden işletmeler küçük ölçekli; yıllık cirosu 1-50 milyon Mark arasında olan ve 10-99 arası personel istihdam eden işletmeler de orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmekteydi. Perakende sektöründe de yıllık cirosu 500 Bin Mark'ı geçmeyen ve 1-2 arası personel istihdam eden işletmeler küçük ölçekli; yıllık cirosu 500 Bin-10 milyon Mark arasında olan ve 3-49 arası personel çalıştıran işletmeler de orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmekteydi. Ulaştırma Hizmetleri sektöründe ise yıllık cirosu 100 Bin Mark'ı geçmeyen ve 1-2 arası personel istihdam eden işletmeler küçük ölçekli; yıllık cirosu 100 Bin - 2 milyon Mark arasında olan ve 3-49 arası personel istihdam eden işletmeler de orta ölçekli işletmeler

olarak kabul edilmekteydi (Akgemci, 2001:10).

*İtalya*'da; kabul edilen KOBİ tanımlaması (işletmelerin sınıflandırılması) Avrupa Birliği (AB) 2003 kriterlerine göredir. Ancak bazı kamusal desteklerin sunulmasında bölgeler arası eşitsizliklerden dolayı ek kriterlerin konulması da söz konusu olabilmektedir. Avrupa Birliği kriterlerinin belirlenmesinden önce İtalya'da 1-19 kişi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 20-99 arası kişi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli ve 100-250 kişi çalıştıran işletmeler de orta ölçekli olarak tanımlanmaktaydı. Ayrıca bir işletmenin KOBİ sayılabilmesi için sabit sermaye yatırımlarının en çok 3 milyon İtalyan Lire olması gerekmektedir (Akgemci, 2001:11; Özdemir vd., 2006:34; Durman ve Önder, 2007:13). Dolayısıyla daha önceleri işletme türlerinin tasnifinde dikkate alınan kriterler istihdam edilen personel sayısı ve sabit sermaye yatırımları miktarıydı. Ancak uygulamada nitel ölçüt olarak üst yönetimde iş bölümünün esas alınmasının da KOBİ tasnifinde kullanıldığı belirtilmektedir. Yani profesyonel yönetici istihdam eden işletmeler büyük boy işletme olarak kabul edilirken, işletme sahipliği ve yöneticilik vasıflarının tek kişide toplandığı yani profesyonel yöneticilerin istihdam edilmediği işletmeler de KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2001:11).

*Hollanda* da; mevzuat düzenlemelerinde ve yapılan istatistik çalışmalarında birden fazla KOBİ tanımlaması yapılmıştır. Bu çalışmalarda en çok dikkate alınan nicel ölçüt "*çalışan sayısı*" dır. Örneğin 1-9 personeli olan işletmelerin küçük ölçekli, 10-99 personele sahip işletmelerin orta ölçekli, 100 ve üstü personeli olan işletmelerin ise büyük ölçekli olarak kabul edildiği tasnif genel kabul görmektedir (Tutar ve Küçük, 2003:191).

*Belçika*'da; KOBİ'lerle ilgili genel kabul görmüş – resmi bir tanımlama yapılmamıştır. Ancak uygulamada yapılmış muhtelif tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlamalarda daha çok "*istihdam edilen çalışan sayısı*" dikkate alınmaktadır. Ayrıca nitel kriter olarak "*işletme sahibinin bütün yetkileri elinde toplayıp toplamadığı*" ölçütü de yapılan tasniflerde önemli ölçüde kullanılmaktadır (Savaşır, 1999:44).

*Danimarka*'da; KOBİ tasnifleri sanayi sektöründe ve sanayi dışı diğer sektörlerde ayrı ayrı yapılmaktadır. Sanayi dışı sektörlerde 20'den az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilirken, 20 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler büyük ölçekli olarak dikkate alınmaktadır. Sanayi sektöründe ise 1-5 çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmemektedir. 6-75 çalışanı olan işletmelerin KOBİ olarak değerlendirildiği sanayi sektöründe 6-20 işçisi olanlar küçük ölçekli ve 21-75 işçisi olanlar da orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Daha fazla çalışanı olan işletmeler KOBİ kapsamında yer almayıp büyük ölçekli işletmeler olarak dikkate alınmaktadır (Müftüoğlu, 1997:111).

Avrupa Birliği'ne (AB) üye ülkeler dışında başta ABD olmak üzere farklı coğrafyalarda yer alan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin KOBİ yaklaşımlarının yani KOBİ tanımlamalarının incelemesi halinde;

*Kırgızistan*'da; küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ile ilgili ilk kez 17 Şubat 1998 tarih ve 78 sayılı Kararname ile resmi tanım yapılmıştır. İlgili kararnameye göre küçük işletmeler; üretim hacmi 500.000 Som'dan az olan ve çalışan sayısı hizmet sektöründe 15 kişiden az, üretim sektöründe ise 50 kişiden az olan tüm tüzel kişi işletmeleridir. Kararnameye göre orta büyüklükteki işletmeler; üretim hacmi 500.000 ile 2.000.000 Som arasında olan ve çalışan sayısı hizmet sektöründe 15-49, üretim sektöründe de 50-199 arasında olan tüm tüzel kişi işletmeleridir. Büyük

ölçekli işletmeler ise istihdam edilen personel sayısı ve üretim hacmi yukarıda belirtilen sayıların üzerinde olan tüzel kişi işletmeleridir (Maksudunov, 2007:404; Met, 2011:130).

ABD’de; KOBİ’lerin resmi bir tanımı yapılmamıştır. Ancak bazı kuruluşlar tarafından muhtelif KOBİ tanımları yapılmıştır. Bu tanımlarda kullanılan nicel ölçütler satış tutarı ve istihdam edilen kişi sayısıdır. ABD’de federal bir kuruluş olan ve KOBİ’lere her türlü bilgi ve finansman desteği veren Büyüklük Standartları Bürosu - SBA (*Small Business Administration*) tarafından yapılan tanıma göre; KOBİ kriteri olarak imalat sanayinde ve toptancı kuruluşlarında personel sayısı 500’den az olan ve yıllık satış gelirleri imalat sanayinde 21,5 Milyon Dolardan, toptan ticaret sektöründe ise 25 Milyon Dolardan az olan işletmeler olduğu kabul edilmektedir. Perakende, ticaret ve hizmet sektörü ile tarım sektöründe ise çalışan sınırlandırılması yapılmamıştır. Ancak yıllık satış geliri üst sınırı tarım işletmelerinde 9 Milyon Dolar; perakende, ticaret ve hizmet sektöründe ise 13 Milyon Dolar olarak dikkate alınmaktadır (Şengezer, 1992:25; Halk Bankası, 2000:7). KOBİ’ler her sektörde kendi içerisinde küçük boy işletme ve orta boy işletme diye ayrıca yeniden tasnif edilmektedir. Perakende, ticaret ve hizmet sektörü ile tarım sektöründe çalışan sayısı dikkate alınmamakla birlikte ilkinde 3 milyon dolar, tarım sektöründe ise 0.5 milyon dolar sınır teşkil etmektedir. Bu sınır imalat sanayinde 2.5 milyon dolar iken toptan ticaret sektöründe 7 milyon dolardır. İmalat ve toptan ticaret sektörlerinde ayrıca çalışan sayısı da (50 kişi) tasnifte dikkate alınmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010:120). ABD’de faaliyette bulunan SBA (Küçük İşletme Dairesi) tarafından küçük işletmeler; özel bir mülkiyete (sahipliğe) konu edilen, yönetimlerinde kâr amacı güdülen ve dahil oldukları sektörlerde hâkim durumda olmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Uçkun, 2009:122). Amerikan Kalkınma Bankası Çok Taraflı Yatırım Fonu (*Multilateral Investment Fund - Inter-American Development Bank, MIF-IADB*) ise KOBİ’leri tanımlarken maksimum 100 işçiye ve yıllık 3.000.000 \$ net satış hâsılatına sahip olma şartını öngörmektedir (Gibson ve Vaart, 2008’den akt.: Yıldırım ve Yenihan, 2014:231). ABD’de mevcut tanımlar dışında yapılmış başka tanımlamalara da rastlanılabilmektedir. Hatta örnek verilen birimlerin farklı zamanlarda farklı rakamlarla tanımlamalarda bulunmaları söz konusu olabilmektedir.

Brezilya’da ise; KOBİ’lerle ilgili birçok tanım ortaya konulmuştur. Ancak ülkede en çok kabul gören tanım Brezilya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Bürosu’na (SABRAE) ait olan ve çalışan sayısının ölçüt olarak kullanıldığı tanımdır. Sektörler arası farklılıkların da dikkate alındığı bu tasnife göre; endüstri sektöründe 0-19 personele sahip olan işletmeler mikro ölçekli, 20-99 personele sahip olanlar küçük ölçekli, 100-499 personele sahip olanlar orta ölçekli, 500 ve daha çok personele sahip olanlar da büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir. Ticaret ve hizmet sektöründe ise 0-9 personeli olanlar mikro ölçekli, 10-49 personeli olanlar küçük ölçekli, 50-99 personeli olanlar orta ölçekli, 100 ve daha fazla personeli olanlar da büyük ölçekli işletmeler olarak tasnif edilmiştir (Melo ve Valle, 2008:7).

Uzak doğu ülkelerinde de KOBİ ile ilgili geliştirilmiş birçok tanım (tasnif) bulunmaktadır. Bu ülkelerin tamamının incelenmesi çalışmamızın kapsamını aşacağı için örnek teşkil etmesi açısından bazılarına değinilmekle yetinilecektir.

Japonya’da; KOBİ tanımlamasında "*yatırılan sermaye tutarı*" ve "*istihdam kapasitesi*" esas alınmaktadır. Ayrıca sektörler göre ölçütler değişebilmektedir. Sanayi, imalat ve madencilik sektöründe işgören sayısı 300’den küçük ve yatırılan sermaye tutarı 100 milyon Yen’in altında olan

işyerleri küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilirken, bu rakamlar toptan ticaret sektöründe 100 çalışandan az ve 30 milyon Yen'in altında; perakende hizmet ve ticaret sektöründe ise 50 çalışanın altında ve 10 milyon Yen'den düşük sermaye yatırım ölçütleri kabul edilmiştir (Güngör ve Gökalp, 1993:7; Akgemci, 2001:11; Özdemir vd., 2006:34-35; İraz, 2005:208). Sınıflandırmadan da anlaşılacağı üzere Japonya'da KOBİ tanımlamalarında genellikle "*yatırılan sermaye tutarı*" ve "*çalışan sayısı*" dikkate alınmaktadır (Uçkun, 2009:122). Japonya'da sektörel farklılıklar uygulanacak politika ve teşviklerde de bir takım değişiklikleri beraberinde getirdiği/getireceği için sınıflandırmada sektörler arası farklılıklar esas alınmıştır. Ancak tüm sektörler için yapılan ortak uygulamalarda mevcuttur. Örneğin Japonya'da KOBİ'ler sektör ayrımı yapılmaksızın büyük ölçekli işletmelerin çevresinde kümelenmeleri teşvik edilmektedir (Honja ve Harada, 2006:290).

*Tayland*'da; sanayiye dayalı üretim fabrika dışı ve fabrika içi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. 4 çalışandan az personele sahip işyerlerinin faaliyetleri fabrika dışı üretim olarak değerlendirilmektedir. Yani bu işyerleri için işletme yerine tezgâh ya da atölye kavramı kullanmak daha yerinde olacaktır. İşletmelerin çalışan sayısına göre tasnif edildiği ülkede 4-9 personel çalıştıranlar kırsal (çok küçük) ölçekli sanayi işletmeleri, 10-49 personel çalıştıranlar küçük ölçekli sanayi işletmeleri, 50-199 personel çalıştıranlar orta ölçekli sanayi işletmeleri, 200 ve daha fazla personel çalıştıranlar ise büyük ölçekli sanayi işletmeleri olarak değerlendirilmektedir (Müftüoğlu, 2002:120).

*Tayvan*'da; İmalat, inşaat ve madencilik sektöründe 200'den daha az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Ancak çalışan sayısının yanında diğer bir şart ta; "*ödenmiş sermaye miktarının*" 80 Milyon \$'dan az olması gerektirir. Ticaret, ulaştırma ve diğer hizmet sektörlerinde ise bir işletmenin Küçük ve orta büyüklükteki işletme olarak kabul edilebilmesi için personel sayısının 50 kişinin altında ve "*net satışlar*" tutarının 100 Milyon \$'dan az olması gerekmektedir (Hall ve Harvie, 2003:8).

*Hindistan*'da ise; işletmelerin sınıflandırmalarında "*çalışan personel sayısı*" yerine "*işletmelerin arazi ve makinelere yaptıkları sabit yatırımlar*" esas alınmaktadır. Toplam sabit yatırım tutarı 300 bin \$'dan az olan işletmeler Küçük ve orta ölçekli işletme olarak adlandırılırken, 300 bin \$ ve daha fazla sabit yatırıma sahip olan işletmeler büyük ölçekli olarak belirlenmiştir. KOBİ'ler içerisinde de sabit yatırım tutarı 16 bin \$'dan az olanlar küçük ölçekli işletme olarak sınıflandırılmıştır (Akgemci, 2001:13). Ancak Hindistan'da daha önceki dönemlerde "*çalışan sayısının*" da dikkate alındığı sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin 1990'lı yılların başlarında çalışan sayısı 50'den az olan ve yatırılan sermayesi 3,5 Milyon Rupiyi bulmayan girişimlerin küçük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırıldığı bilinmektedir (Sarıaslan, 1996:5).

*Malezya*'da; 1-49 arası çalışana sahip işletmeler küçük ölçekli, 50-199 çalışana sahip işletmeler orta ölçekli, 200 ve daha fazla çalışana sahip olanlar da büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır (Akgemci, 2001:13; Durman ve Önder, 2007:15). Malezya'da farklı tasniflerin varlıklarına da rastlanılmaktadır. Örneğin imalat sektöründe; 1-4 personel istihdam eden işletmeler mikro ölçekli, 5-50 personel istihdam eden işletmeler küçük ölçekli, 51-500 personel istihdam edenler orta ölçekli ve 500'den fazla personele sahip olan işletmelerin de büyük ölçekli işletmeler olduğu belirtilmiştir. Bu tasnifte çalışan sayısı tek ölçüt olarak kabul edilmemiştir. Yıllık net satışlar tutarı da (0-250.000 MYR; 250.001-10.000.000 MYR; 10.000.001-24.999.999 MYR; 25 Milyon



MYR ve üzeri) işletmelerin tasnif edilmesi amacıyla kullanılmıştır. Hizmet sektörü ve diğer sektörlerde ise; işletme çalışan sayıları "1-4", "5-19", "20-50" ile "51 ve üzeri" olacak şekilde gruplandırılmıştır. Yıllık net satış tutarı da "0-200.000 MYR", "200.001-1.000.000 MYR", "1.000.001-4.999.999 MYR" ile "5 Milyon MYR ve üzeri" olacak şekilde tasnif edilmiştir (Tambunan ve Xiangfeng, 2006:5-6).

*Arap dünyasında* ise; mevcut KOBİ tanımlama kıstaslarının birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Genellikle "*çalışan sayısı*" ve "*kayıtlı sermaye tutarı*" üzerinden işletmelerin sınıflandırılması söz konusu olmaktadır.

*Kuveyt'te*; 1-9 adet personele sahip işletmeler küçük ölçekli, 10-49 personel çalıştıranlar orta ölçekli, 50 ve daha üzeri çalışanı bulunanlar ise büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir. Hem küçük işletmeler ve hem de orta ölçekli işletmeler yani KOBİ'ler 200.000 Dinar'dan daha az kayıtlı sermaye tutarına sahip olmaları gerekmektedir (Elasrag, 2011:18; Yıldız, 2013:15).

*Umman'da* ise; 1-9 adet personele sahip işletmeler küçük ölçekli, 10-99 çalışanı bulunanlar orta ölçekli, 100 ve daha üzeri çalışana sahip olanlar ise büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir. Küçük işletmeler 50.000 Riyal'den daha az; orta ölçekli işletmeler ise 50.000 - 100.000 Riyal arasında kayıtlı sermaye tutarına sahip olmaları gerekmektedir (Elasrag, 2011:18; Yıldız, 2013:15).

Gelişmişlik düzeylerine göre birçok orta doğu ülkelerinde KOBİ'lerin tanımlanmasında önemli farklılıklar görülmektedir. Ancak benzerlik gösterenlerin sayısı da dikkate değerdir. Örneğin Suriye, Irak, Kuveyt, Ürdün ve Suudi Arabistan'da 1-49 arası personeli bulunan işyerleri küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak tanımlanmıştır (Ekinci, 2003:15). Ancak bu kapsamdaki bazı ülkelerde bu sayılarda farklılıklar da yaşanabilmektedir. Bununla birlikte dünya genelinde AB, OECD, Dünya Bankası gibi uluslar arası/üstü kuruluşların tanımları her geçen gün daha geniş alanlara yayılmakta ve daha çok kabul görmektedir. Örneğin Basel II kriterlerine göre kabul edilen KOBİ tanımında AB tarafından yapılan tasnif esas alınmıştır (Ayanoğlu, 2008:10). Yine de dünya genelinde kabul edilen KOBİ tanımlamaları oldukça fazladır. Bu tanımların tamamına burada yer vermek çalışmamızın kapsamını ve amacını aşacağı için mevcut tanımlarla (tasniflerle) yetinilmesi uygun görülmüştür.

### **3. TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMLARI ve TANIMLAMA ÖLÇÜTLERİ**

KOBİ'lerin tanımlanması yani işletme büyüklüklerinin tasnif edilmesi ve tasnif için gerekli olan büyüklük kriterleri ile miktarlarının belirlenmesi konusunda dünyada olduğu gibi Türkiye'de de farklı düşünceler ve uygulamalar geliştirilmiştir. Denetim, hesap verilebilirlik, saydamlık, şeffaflık, ortak ve eşit uygulamaların sağlanabilmesi gibi bir takım nedenlerle kurumlar KOBİ'leri tanımlamakta daha doğrusu belirli kıstaslar ölçüsünde işletmeleri tasnif etmektedirler. Türkiye'de KOBİ'lerle ilgili çalışma yapan kuruluş, kurum ve idareler, kendi sorumluluk, görev ve yetki alanlarını belirleyebilmek üzere birbirinden farklı KOBİ tanımları geliştirmişlerdir. İlgili kurumlarca yapılan bu tanımlar hukuki olmaktan ziyade ekonomik anlamlı olup; tanımlı yapan kurumun amaç ve faaliyetlerine hizmet etmektedir. Ancak tanımlarda kullanılan farklı ölçütler makro düzeyde verilen düzgün ve düzenli toplanamaması, seriler oluşturulamaması gibi bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir (Özdemir vd., 2006:35). Konunun daha iyi anlaşılması açısından Türkiye'de KOBİ

tanımlamasının yani işletmelerin tasnif edilerek sınıflandırılmalarını tarihsel süreç ile kurum ve kuruluşlar bazında ortaya koymanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de işletmelerin sınıflandırılmasıyla ilgili çalışmaların cumhuriyet dönemine kadar uzandığı bilinmektedir. 1923 yılında gerçekleştirilen İzmir İktisat Kongresinde de bu konu hakkında görüşler ortaya konmuştur. 1927 yılında yürürlüğe giren ve 1942 yılına kadar hukuki varlığını koruyan Teşvik-i Sanayi Kanununda işletmelerin sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Kanun gereğince 5 kişiden az personelin çalıştığı ve en çok 9 beygirlik muharrir güç çalıştıran işyerleri küçük işletme (KOBİ); üzerindeki ise büyük işletme olarak kabul edilmiştir. Daha sonraki süreçlerde ise (1936 tarih ve 3008 sayılı iş kanunu) çalışan kişi sayısındaki sınır 10 işçiye yükseltilmiştir (DPT, 1990:33; Arıcıoğlu ve Kozan, 2005:105). 1950 tarihli, 5590 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları İle Borsalarının Kuruluşuna İlişkin Kanun’da da enerji kullanan işletmelerde 5 kişi’den az, enerji kullanmayan işletmelerde ise 10 kişiden az çalışanı olan işletmeler Küçük işletmeler olarak adlandırılmıştır (Şengezer, 1992:15). Ayrıca 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanununda (1956 tarihli), 6948 sayılı Sanayi Sicili Kanununda (1957 tarihli), 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanununda (1964 tarihli), Çıraklık – kalfalık - mesleki eğitimle ilgili 2089 sayılı (1977 tarihli) ve 3308 sayılı (1986 tarihli) kanunlar da muhtelif işletme tasnifleri yapılmıştır.

*Devlet İstatistik Enstitüsü’ne (DİE)* göre; Türkiye’de remi istatistik kurumu tarafından 1992 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımından önceki sayımlarda da (1927, 1950, 1963, 1970, 1980, 1983) işletmelerin sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin 1980 yılında yapılan işyeri sayımlarında 10 kişiden az çalışanı olan işyerleri küçük işletme; 10–24 arasında çalışanı olanlar ise orta ölçekli işletmeler olarak dikkate alınmıştır. Ancak 1983 yılından itibaren DİE tarafından küçük işletme sınırı için belirlenen personel sayısı 25’e yükseltilmiştir (Arıcıoğlu ve Kozan, 2005:105). 1992 yılında yapılan sayımda işletmeler için kesin belirleyici bir büyüklük tasnifinden kaçınılmıştır. Sadece imalat sanayinde 1-9 işçi istihdam eden işletmeler küçük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir. Diğer türdeki işletmeler de yapılan sayımın amacına göre muhtelif aralıklarda gruplandırılmıştır (Sarıaslan, 1996:5). DİE tarafından 1-9 arası çalışana sahip olan işletmelerin çok küçük ölçekli, 10-49 arası çalışanı bulunduranların küçük ölçekli işletme, 50-99 arasında çalışanı olanların orta ölçekli işletme ve 100’den fazla çalışana sahip olanların ise büyük ölçekli işletme olarak sınıflandırılması da söz konusu olmuştur (Şimşek, 2002:7). Avrupa Birliğinin 2003/361/EC sayılı tavsiye kararı (md.7) doğrultusunda 19.10.2005 tarihli Yönetmelik ile yapılan düzenleme neticesinde DİE tarafından istatistik amaçlı bilgi toplanırken işletmeler çalıştırdığı toplam personel sayısına göre “0-1 kişi”, “2-9 kişi”, “10-19 kişi”, “20-49 kişi”, “50-249 kişi” ve 249’dan fazla kişi” istihdam edenler şeklinde gruplandırılmaktadır (Özdemir vd., 2006:36).

*Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’na* göre; 1-19 arasında personel istihdam eden işletmeler küçük ölçekli işletmeler, 20-99 arası personel istihdam eden işletmeler orta büyüklükteki işletmeler, 100 ve üzerinde personel istihdam eden işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir (Yıldızeli, 2000:30).

*Hazine Müsteşarlığı’na* göre; 1-9 arası çalışanı olan işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 arasında çalışanı bulunaşar küçük ölçekli, 50-250 arası çalışana sahip olanlar orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Durman ve Önder, 2007:7-8). Ancak müsteşarlığın işletme tasnifi imalat sanayi ile sınırlı olup, yasal defter kayıtlarında bina ve arsa haricindeki net sabit yatırım tutarı 400 bin TL’yi aşmayan işletmeleri kapsamaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2004:4; Döm, 2006:67-68).

Bu sınırın aşılması halinde ilgili işletmeler KOBİ sayılmamaktadırlar.

*Dış Ticaret Müsteşarlığı*'na göre; imalat sanayinde en fazla 200 personel istihdam eden işletmeler KOBİ olarak kabul edilirken; 200'den fazla çalışana sahip olanlar da büyük ölçekli işletmeler olarak tasnif edilmiştir. Ayrıca ilgili işletmelerin KOBİ sayılabilmesi için arsa ve bina hariç sabit sermaye yatırımları tutarının 2 milyon \$'ı geçmemesi gerekmektedir (AR-GE Tebliği, 98/10: md.2).

*Devlet Planlama Teşkilatı*'na (DPT) göre; 1-9 arası çalışana sahip işyerleri çok küçük ölçekli işletmeler, 10-49 arasında çalışana sahip işyerleri küçük ölçekli işletmeler, 50-99 arasında çalışana sahip olanlar ise orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Çetin, 1996:50).

*Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı (KÜSGET)*; 1-9 arası personele sahip işyerlerini küçük ölçekli işletme, 10-49 arasında personel istihdam eden işyerlerini orta ölçekli işletme, 50 ve daha çok personel istihdam eden işyerlerini de büyük ölçekli işletme olarak tanımlamıştır (Uludağ ve Serin, 1991:27; Ekinci, 2003:7).

*KOSGEB*'in kuruluşu düzenleyen 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı kanuna (md.2) göre imalat sektöründe 1-50 arasında işçi istihdam eden işyerleri küçük ölçekli sanayi işletmeleri; 51-150 arasında işçi istihdam eden işyerleri de orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Kanunda çok küçük ölçekli işletme (mikro işletme) kavramına yer verilmemiştir.

*Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB)*; KOBİ tanımına göre 1- 9 arası çalışana sahip işletmeler mikro ölçekli, 10-49 arası çalışana sahip işletmeler küçük ölçekli ve 50-250 arasında personel çalıştıranlar da orta ölçekli işletme olarak sınıflandırılmaktadır (Altay ve Aksaraylı, 2007:36). TOBB tarafından işletme tasnifinde kullanılan bir diğer ölçütte ise; 1-49 arası personeli bulunan işletmeler Küçük ölçekli, 50-99 arası personeli bulunanlar orta ölçekli, 100 ve üzeri personele sahip olanlar da büyük ölçekli işletme olarak dikkate alınmıştır (KOSGEB, 2000:82).

*İstanbul Ticaret Odası* da; 25 kişiden az personele sahip işletmeleri küçük ölçekli 25 ve daha üzeri personeli olanları ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır (Uludağ ve Serim, 1991:27). *İstanbul Sanayi Odası* da; 1985 yılında yapmış olduğu bir anket çalışmasında 1-20 işçi istihdam eden işyerlerini küçük ölçekli, 21-100 işçi istihdam eden işyerlerini de orta büyüklükteki işletme olarak kabul etmiştir (Çelik vd., 1997:48). *Ankara Sanayi Odası* da; 10-29 arasında işçi istihdam eden işyerlerini küçük ölçekli, 30-299 arasında işçi istihdam eden işyerlerini de orta büyüklükte işletme olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 2009:123). *Ege Bölgesi Sanayi Odası*'na (EBSO) göre; 5-49 işçi istihdam eden yerlere küçük ölçekli işletme, 50-199 işçi istihdam eden yerlere orta ölçekli işletme, 200 ve üzerinde işçi istihdam eden işletmeler de büyük ölçekli işletmedir (Uludağ ve Serin, 1991:26-27; Müftüoğlu, 2002:127). *Aydın Ticaret ve Sanayi Odası*; KOBİ tanımlamasında işletmelerdeki çalışan sayısını dikkate almayarak kıstas olarak "yatırılan sermaye miktarını" esas almıştır. Buna göre; 2 milyondan az sermayesi olanlar küçük boy, 2 milyon ve daha fazlası (100 milyon'dan az) orta boy işletme olarak tasnif edilmiştir. 100 milyon ve daha fazlası sermayeye sahip olan işletmeler KOBİ olmaktan çıkıp büyük boy işletme olarak değerlendirilmiştir. *Gaziantep Sanayi Odası*; ise işletme sınıflandırmasında "çalışan işçi sayısı" ve "makine parkı değerini" esas almıştır. 1-9 kişi çalışana olan 50 milyon TL'den az makine parkı değeri olan işletmeler küçük ölçekli, 10-100 arası çalışana sahip olan ve makine parkı değeri 50 milyon ve üstü (750 milyondan az) olan işletmeler de orta ölçekli olarak kabul edilmiştir. Bu

değerin üzerideki işletmeler ise KOBİ olarak sayılmayarak büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmiştir (Şengezer, 1992:15; Tosyalı Sarıkaya, 1995:10; Savaşır, 1999:69).

*Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV)*; 1-4 arası personel istihdam eden işyerlerini çok küçük işletme, 5-99 arası personel istihdam edenleri küçük işletme ve 100-199 arası personel istihdam edenleri de orta ölçekli işletme olarak tanımlamaktadır (Altay ve Aksaraylı, 2007:36; Bayülgen ve Kütükoğlu, 2012:5). İstihdam edilen personel sayısı 1-5 olan işletmeler küçük ölçekli ve 5-200 arası personel istihdam eden işletmeler de orta ölçekli olarak kabul edilmektedir. Bu işletmelerin kanuni defter kayıtlarındaki toplam sabit yatırım tutarı (bina, makine, arsa, tesis v.b.) toplamı 30 milyar TL'si kadardır (Özgen ve Doğan, 1997:18). TOSYÖV'ün 0-9 arası personele sahip olan işletmeleri küçük ölçekli ve 10-99 arası personele sahip olan işletmeleri de orta ölçekli olarak tasnif ettiği çalışmalarının olduğunu nakleden yazarlar da bulunmaktadır (Savaşır, 1999:69).

*Merkez Bankası (TCMB)*; işletmelerden aldığı veriler ışığında yıllık periyotlarda sektörler bazında bilançolar yayımlamaktadır. Bu kapsamda verilerini incelediği işletmelerin ölçek dağılımına göre aktif ve öz kaynak büyüklükleri ile net satışını da yayımlamaktadır. Bu çalışmayı yaparken işletmeleri çalışan sayısı ve net satışlarına göre üçlü bir tasnife tabi tutmaktadır. 1-50 kişi istihdam eden ya da net hasılatı 7 Milyon €'yu geçmeyen firmaları küçük ölçekli, istihdam ettiği kişi sayısı 50-500 olan ya da net hasılatı 7-40 milyon € olan işletmeleri orta ölçekli, istihdam ettiği çalışan sayısı 500'ü ya da net hasılatı 40 milyon €'yu geçen işletmeleri de büyük ölçekli olarak kabul etmektedir (F. Yılmaz, 2003'den akt.: Çelebioğlu, 2012:11).

*Halkbank*; 1993 tarihli kuruluş kanunu itibariyle içinde bulunduğu sosyo-ekonomik konjonktöre göre KOBİ tanımına yönelik farklı zamanlarda muhtelif kıstaslar geliştirmiştir. Özellikle 1980 itibariyle tanıma esas kıstaslarda önemli değişiklikler yapılmıştır. Hatta 1980-1990 yılları arasında 5 (beş) kez tanımda değişikliğe gidilmiştir. Son haliyle Halkbank; arasında teşvik belgeli işletmelerde toplam istihdam edilen personel sayısı 1-100 arası olup, sabit yatırımları 100 Milyar TL'yi geçmeyen işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedir. Diğer işletme türlerinde ise 1-250 arasında çalışanı olan ve toplam makine ile ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 Milyar TL'yi<sup>1</sup> aşmayan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır (Halk Bankası, 2000:9; Altay ve Aksaraylı, 2007:36).

*Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank)*; çalıştırılan personel sayısı 200'ü geçmeyen işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedir (Sarıaslan, 1996:21). OECD Genel Sekreterliği Sorumluluğunda hazırlanan KOBİ raporu (2004), Eximbank tarafından yapılan bu tasnifte çalışan sayısının 200 ile sınırlandırılmasının nedenini sağlanacak finansman desteklerinden Küçük ölçekli işletmelerin yerine büyük ölçekli işletmelerin yararlanmasının önüne geçmek olduğu belirtilmektedir (Wacquez ve Gray, 2004:26). KOBİ'ler için getirilen bir diğer kıstasta imalat sanayi işletmeleri için kısa vadeli TL kredileri kapsamında arsa ve bina hariç işletmenin sabit sermaye yatırım tutarının 2 milyon \$'ı geçmemesi gerekmektedir (Döm, 2006:68).

*Vakıflar Bankası'nın*; KOBİ tanımı da işletmelerin çalışan sayısı ile ilişkilidir. Vakıfbank, çalışan sayısı 200 kişiyi geçmeyen işletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır (Altay ve Aksaraylı,

1 2003/1 nolu Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar ve Tebliğ Hükümlerinin Uygulanmasına İlişkin Genelge ile 600 milyara çıkarılmıştır. (10.09.2003 tarih ve 25225 sayılı resmi gazete)

2007:36). Vakıfbank'ın Devlet Planlama Teşkilatı gibi 10-49 arasında personele sahip işletmeleri küçük ölçekli, 50-99 arasında personele sahip işletmeleri ise büyük ölçekli işletme olarak kabul ettiği de görülmüştür (Erdoğan, 2009:123).

*Sanayi Yatırım ve Kredi Bankası*; küçük ölçekli işletmeleri belirlerken çalışan sayısı yerine çalışan kişi başında düşen ortalama sermaye miktarını (15.000.000 \$'ı geçmeyen) esas almıştır (Şengezer, 1992:15).

18 Ocak 2001 tarih ve 24291 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan KOBİ Teşvik Kararnamesi'nde<sup>2</sup> (md.2) KOBİ kavramı tanımlanmıştır. Buna göre tarımsal ve imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinden; kanuni defter kayıtlarında bina ve arsa hariç, döşeme, tesis, makine ve teçhizat ile demirbaş, taşıt, araç ve gereçleri toplamının net tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan işletmelerden; 1 ile 9 arası personel istihdam edenler mikro ölçekli, 10 ile 49 arası personel istihdam edenler küçük ölçekli, 50 ile 250 arası personel istihdam edenler ise orta ölçekli işletme olarak gruplandırılmaktadır. Aynı kararnamede (md.3) KOBİ'lerin tanımlanmasında "*bağımsız nitelikteki veya sermayesini en fazla %25'i büyük işletmelere ait olan küçük ve orta ölçekli işletmeler ile mikro işletmeleri ifade eder*", ibaresine yer verilmiştir.

Çatal (2007), kararnamede belirtilen bağımsızlık unsuru açısından sermaye yapısı ya da hisse oranlarının %25'i veya fazlası başka bir işletmeye ait olan işletmelerin KOBİ olarak değerlendirilmeyeceğini belirtmektedir (Çatal, 2007:13). Yapılan bu tanım muhtelif kurum ve kuruluşlar tarafından esas alarak tasnifin uygulama alanını genişletmişlerdir. Örneğin Hazine Müsteşarlığı tarafından esas alınan KOBİ tanımlaması da bu tasnif ve tanımlamaya göredir.

KOBİ Teşvik Kararnamesi ile daha önce yapılan ve birbirleriyle örtüşmedikleri için uygulamada birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olan KOBİ tanımlarının sayıca azaltılması ve genel kapsamlı ortak bir tanım oluşturulabilmesi yönünde atılmış önemli bir adımdır (Özdemir vd., 2006:37). Ancak ilk KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)'in hazırlandığı 2003 yılında ortak bir KOBİ tanımının bulunmaması, KOBİ'lere yönelik stratejilerin oluşturulmasında çeşitli güçlüklerle karşılaşılmasına neden olmuştur.

AB'de 01.01.2005 tarihinde ortak bir KOBİ tanımının yapılması ve aday devletlere de böyle bir çalışma yapılmasının tavsiye edilmesi sonucunda Türkiye'de de tüm idare, kurum ve kuruluşlar için geçerli olacak ortak bir KOBİ tanımı yapılmıştır. 18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren "*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*" ile KOBİ'lerin tasnifinde AB'deki uygulamaya benzer bir biçimde işletmelerin satış büyüklükleri, bilanço ve çalışan sayıları dikkate alınmıştır (Kavcıoğlu, 2013:189). İlgili yönetmelik hükmü (md.4) gereğince yıllık olarak 250 kişiden az personeli bulunan ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon Yeni Türk Lirasını geçmeyen ve yönetmeliğin 5'inci maddesinde geçen mikro ölçekli işletme, küçük ölçekli işletme ve orta büyüklükteki işletme kapsamına giren işyerleri KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Yönetmeliğin 5'inci maddesine göre mikro ölçekli işletmeler; 1-9 arasında personele sahip olan ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL'yi geçmeyen işletmelerdir. Küçük ölçekli işletmeler de; 10-49 arasında personele sahip olan ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 5

2 2000/1822 sayılı KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar (18.01.2001 tarih ve 24291 sayılı resmi gazete)

milyon TL'yi geçmeyen işletmelerdir. Orta ölçekli işletmeler ise; 50-249 arasında personel istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi geçmeyen işletmelerdir.

KOBİ'ler ile ilgili yürürlüğe giren yönetmelikten sonra Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanım ve tasnifinde Avrupa Birliği'ne üye devletlerde olduğu gibi çalışan sayısı ile bilanço ve satış büyüklüklerini esas alan bir tasnif uygulanmaya başlanmıştır (KOSGEB, 2011:24). Fakat 4 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazete ile yönetmelikte yapılan bazı değişiklikler sonucunda KOBİ tanımında da bazı değişikliklere gidilmiştir. Bu değişiklikler sonrasında KOBİ'ler resmi olarak;

*“250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder”*,

şeklinde tasnif edilmektedir. Ortak KOBİ tanımı hem KOBİ'ler için gerçekleştirilecek stratejilerin daha sağlıklı bir şekilde uygulanmasını hem de KOBİ'lere yapılan destekler hususunda AB'ye yönelik taahhütlerin daha doğru şekilde takip edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, Küçük ve orta ölçekli işletmelere destek veren idare, kurum ve kuruluşlar, yönetmelikteki sınırları geçmemek şartıyla, kendi büyüklük ve sektör önceliklerini belirleyebilmektedir (Kavcıoğlu, 2013:190).

14.02.2011 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmak ile birlikte 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanununda (md.1522 ve 1523) KOBİ kavramına yer verilmiştir. Ayrıca Kanunun muhtelif maddelerinde bu tür işletmelere ilişkin bazı özel düzenlemeler hayata geçirilmiştir. İşletmeler ile ilgili olarak yapılan bu gruplandırma finansal tabloların hazırlanması, denetim mekanizması ile mal ve hizmet tedarikinden kaynaklanan ödemeler vb. açısından Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin finansman problemleri nezdinde büyük öneme sahiptir (Yatağan, 2011:79).

04.11.2012 tarihli 28457 sayılı yönetmeliğe göre Küçük ve orta ölçekli işletme, yıllık olarak 250 kişiden az personeli bulunan ve yıllık net satış tutarı ya da mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını geçmeyen ekonomik birim ya da girişimlerdir. Aynı yönetmelik KOBİ'leri yıllık 10 kişiden az personeli bulunan ve yıllık net satış tutarı ya da mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını geçmeyen mikro işletmeler; yıllık 50 kişiden az personeli bulunan ve yıllık net satış tutarı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını geçmeyen küçük işletmeler; yıllık 250 kişiden az personeli bulunan ve yıllık net satış tutarı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını geçmeyen orta büyüklükte işletmeler olmak üzere üçe ayırmıştır.

İlgili yönetmelikte 24.06.2018 tarihinde yapılan değişiklik ile 40 milyon Türk Lirası limiti 125 milyon olarak yükseltilmiştir. Değişiklik kapsamında işletmelerin çalışan sayıları konusunda herhangi bir güncelleme yapılmamıştır. Ancak net mali bilanço ve satış hasılatı limitlerinde artışa gidilmiştir. Bu kapsamda mali bilançosu ya da yıllık net satış tutarından herhangi biri 3 milyon Türk Lirasını geçmeyen işyerleri "mikro işletmeler"; yıllık net satış tutarı ya da mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk Lirasını geçmeyen firmalar "küçük işletmeler" ve yıllık net satış tutarı ya da mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını geçmeyen firmalar da "orta büyüklükte işletmeler" olarak belirlenmiştir.

Kamu kurumları ve bazı finans kuruluşlarının (bankaların) yanı sıra akademik yazında da

muhtelif KOBİ tanımları yapılmıştır. Ancak akademik yazında genel olarak yukarıda yer verilen tanımlar ile yönetmelik ile gerçekleştirilen tasnif ve tanımlar esas alınmaktadır. Bunlar dışında geliştirilen az sayıdaki KOBİ tanımlamalarına bazı örnekler verilmesi kavramın daha iyi açıklanması açısından faydalı olacaktır.

*Özdoğan* (2001) KOBİ'leri; işletme sahibi ile işletme yöneticisinin aynı kişi olduğu, işletmeyle ilgili alınan/alınacak tüm kararların uzman yardımı olmaksızın bir ya da iki kişi tarafından alındığı, yalnızca özkaynakları ile finanse edilen ve lokal (yerel) faaliyetlerde bulunan girişimler olarak tanımlamıştır (Özdoğan, 2001:151).

*Beysoylu* (1999); faaliyetlerini bağımsız bir şekilde yapmalarına rağmen, faaliyette buldukları alanda bir egemenlik kuramayan yani sektöre tek başlarına bir etki yapamayan işletmelerin KOBİ niteliğinde olduğunu belirtmektedir (Beysoylu, 1999:6).

*Erkan* (1990) ise; KOBİ'ler üzerinde oluşabilecek "başarısızlıklarından dolayı ölçeğini büyütememiş işletmeler" şeklindeki yanlış algıya dikkat çekerek, KOBİ'lerin fırsatları zamanında değerlendirebilen, yenilikçi ve dinamik yapıdaki işletmeler olduğunu ifade etmektedir (Erkan, 1990:23).

KOBİ tanımı her ne şekilde yapılırsa yapılsın bu tür işletmelerin verimlilikleri büyük işletmelere nazaran düşüktür. Karlılıkları da düşük olduğundan KOBİ'lerin yatırım için dış kaynağa gereksinimleri büyük firmalara göre daha fazladır (Duman ve Esen, 2011:101).

## SONUÇ

KOBİ'lerin ülke ekonomileri üzerinde sahip olduğu önem nedeniyle incelenmesi ve ekonomi politikalarına konu edilmesi genel bir durumdur. Kaldı ki sadece ulusal/ülkesel düzeyde değil, küresel/uluslararası alanda da büyük öneme sahip olan ekonomik dinamolardır. Bu nedenle KOBİ'lerin gerek ülkesel olarak ve gerekse uluslararası uyum için küresel anlamda hukuki olarak tanımının yapılması ve sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Daha yalın bir ifade ile KOBİ'nin tüm disiplinleri ve kişileri bağlayan genel kabul görmüş, evrensel bir tanımının yapılması gerekmektedir. Ancak dünyada uygulanan farklı ekonomik sistemler, politikalar, yaklaşımlar ve uygulamalar ortak nitelikli bir KOBİ tanımının yapılmasına izin vermemektedir. Her gerçek ya da özel kişi KOBİ'leri kendi amaç, öncelik ve ihtiyacına göre tanımlayarak sınırlarını belirlemektedir. Hatta aynı hukuki kişiler tarafından yapılan tanımlar zamanla bir kısım değişikliklere de uğrayabilmektedir.

KOBİ kavramı ülkeler ve kişilere göre bazı farklılıklara sahip olsa da bu tanımlar arasında nitelik ve niceliksel olarak ortak noktalar bulunmaktadır. Çalışmamız ile KOBİ tanımlamalarında kullanılan niteliksel ve niceliksel unsurlar kendi içerisinde ana ve alt bileşenlere göre ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu unsurlar ile ilgili olarak ülkeler ve diğer kişiler tarafından yapılan tasniflerin benzer ve farklı yönleri değerlendirilmiştir.

KOBİ'lerin içerisinde yer aldığı ülke ve bölge ekonomilerine taşıdığı önem ve yapısal durumlarında bazı farklılıklar göze çarpsa da "çalışan sayısı", "yıllık cirosu", "demirbaş tutarı", "sermaye miktarı", "üretim kapasitesi", "pazar payı", "makine ve ekipman kullanım durumu" ile "işletme türü" gibi bazı nicel ve nitel unsurlar açısından tüm ülkeleri kapsayan ortak standartlar

geliştirilmesi küresel uyum ve uygulama eşitliği açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu kıstaslar ölçülebilir ve gözlemlenebilir niteliktedir. Ülkeler ve kuruluşlar bu özelliklerin biri veya birkaçını kullanarak kendi KOBİ tanımlamasını yapabilirler. Bu durumda özellikle dış piyasa ile çalışan ya da firmalarda kısmi de olsa bir uyumun ve eşitliğin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır. Uygulamada kullanılan "yıllık vergi tutarı", "kullanılan finansal kaynak türleri", "yıllık kâr miktarı", "personele ödenen toplam tutar", vb. kıstaslar ise başta vergi kaçırma, kaçak işçi istihdamı, mali açıdan perçinleme/perdeleme gibi uygulamalar ile mevcut durumundan daha farklı bir şekilde resmiyete dönüştürülebilir. Olası durumlar nedeniyle bu grup ölçütlerin dünya genelinde genel standartlara oturtulması yerine her ülkenin kendi otokontrol mekanizmasına göre bağımsız olarak ölçüt geliştirmesinin daha gerçekçi ve akılcı olacağı düşünülmektedir.

KOBİ'lerin Türkiye için taşıdığı önem nedeniyle Türkiye'de yapılmış olan en temel tanımlamalar kronolojik olarak ortaya konulmuştur. Bu durum KOBİ'lerin Türkiye için taşıdığı önemin ve ihtiyacın da zaman içerisinde nasıl değiştiğinin bir göstergesi olduğu yadsınamaz. Türkiye'nin bir yandan ülke içindeki ortak noktaları tespit etmesi ve ekonomik ihtiyaçlara cevap vermesi, diğer yandan da uluslararası ekonomik sisteme en ideal şekilde eklemlenebilmesi için başta uluslararası kuruluşların, finans sektörü kurumlarının, diğer ülkelerin ve bilimsel çevrenin yaptığı KOBİ tanımlamalarını bilmesi ve bu tanımlardaki değişiklikleri takip ederek kendi tasnifini bu değişikliklere göre güncellemesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbaba, A. İ., (2013), KOBİ'lerin Pazarlama Faaliyetlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akgemci, T., (2001), KOBİ'lerin Temel Finansman Sorunları ve Sağlanan Destekler, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Alpugan, O., (1994), Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Ankara: Der Yayınları, 2.Baskı.
- Altay, A. ve Aksaraylı, M., (2007), KOBİ Destek Programlarının Kurumsal Boyutunun Analizi, 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, s.35-49.
- Ar, M., (2009), KOBİ'lere Verilen Teşvik ve Destekler Kapsamında KOSGEB Konya Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Arıcıoğlu, M. A. ve Kozan, C., (2005), KOBİ'lerin Avrupa Birliği Sürecini Algılamasına Yönelik Yöneticiler Bağlamında Yerel Bir Araştırma, 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi (KOBİ'05) Bildiriler Kitabı, İstanbul, s.104-113.
- Ayanoğlu, Y., (2008), KOBİ'ler İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (Taslak Standartlar Setinin Değerlendirilmesi), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balıkçioğlu, İ., (2010), Türk KOBİ'lerine Verilen Devlet Yardımları ve AB KOBİ Yardım Mekanizmasının Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi



Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C., (2012), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler), Ankara: Makine Mühendisleri Odası Yayınları, 4. Baskı.

Beysoylu, K., (1999), Dünyada KOBİ'ler: Amerika, İstanbul: KOSGEB Yayınları.

Can, A. N., (2012), Girişim Sermayesi ve KOBİ'lerde Uygulanabilirliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çatal, M. F., (2007), Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve KOBİ Borsası, Erzurum: Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları.

Çelebioğlu, A., (2012), KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bursa İlinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

Çelik, A. ve Akgemci, T., (2010), Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, A., Göksu, N., Bilginer, M. ve Fettahlıoğlu, Ö., (1997), Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sanayi ve Ticaret Odası Yayını.

Çetin, C., (1996), Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, İstanbul: Der Yayınları.

Döm, S., (2006), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Ankara: Detay Yayıncılık.

DPT, (1990), Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara: DPT Yayınları.

DPT, (2000), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Sanayi politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara: DPT Yayınları.

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/zel%20ihtisas%20Komisyonu%20Raporlar/Attachments/151/oik545.pdf>, 19.06.2016.

Duman, A. ve Esen, O., (2011), "Finansal Serbestleşme ve Firma Finansmanı", TİSK Akademi Dergisi, S.6(11), s.86-103.

Durman, M. ve Önder, H., (2007), Ekonominin Minik Devi KOBİ'ler ve KOSGEB Teşvikleri, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Ekinci, M. B., (2003), Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları, İstanbul: Askon Yayınları.

Elesrag, H., (2011), Enhancing the Competitiveness of the Arab SMEs, Egypt: Munich Personal RePEc Archive.

Erdoğan, B. Z., (2009), Girişimcilik ve KOBİ'ler: Teori ve Uygulama, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2. Baskı.

Erdoğan, N., (2004), Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İGİAD Yayınları.

Erkan, M., (1990), KOBİ'lerde Finansman Soruları ve Dış Kaynaklı Krediler, Afyon: A.Ü. Afyon İİBF Yıllığı.

- European Commission - E. C., (2005), The New SME Definition: User Guide And Model Declaration, Brussels (Belgium): EC Enterprise And Industry Publications.
- Gibson, T. ve Vaart, H. J. V. D., (2008), Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Washington D. C. (USA): Brookings Global Economy and Development,  
[http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/9/development-gibson/09\\_development\\_gibson.pdf](http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/9/development-gibson/09_development_gibson.pdf) (Erişim Tarihi: 11.03.2016).
- Güngör, T. ve Gökalp, M. F., (1993), Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri, Dünya Gazetesi, (Yayın Tarihi: 21.11.1993).
- Halk Bankası, (2000), Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, İstanbul: Halk Bankası Yayınları (elektronik dosya), (Erişim Tarihi: 13.07.2001).
- Hall, C. ve Harvie, C., (2003), "A Comparison of The Performance of Smes in Korea and Taiwan: Policy Implication For Turbulent Times", 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, Ballarat (AUSTRALIA), s.01-18.
- Honja, Y. ve Harada, N., (2006), "SME Policy, Financial Structure and Firm Growth: Evidence From Japan", Small Business Economics, S.27, s.289-300.
- İraz, R., (2005), Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Karataş, S., (1991), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İstanbul: Veli Yayınları.
- Kavcıoğlu, Ş., (2013), "Avrupa Birliği Üyeliği Sürecinde Türkiye’de KOBİ’ler", Akademik Araştırmalar Dergisi, S.56, s.185-214.
- Koç, İ. Ö., (2008), Türk KOBİ’leri Bugünü ve Geleceği, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T., (1993a), Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Soruları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları.
- Koçel, T., (1993b), İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı, İstanbul: Beta Yayınevi, 3.Baskı.
- Kosgeb, (2000), Dünyada ve Türkiye’de KOBİ Tanımları, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Kosgeb, (2011), KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013, Ankara: KOSGEB Yayınları.  
[http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/KOSGEB\\_Katalog.pdf](http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/KOSGEB_Katalog.pdf), 30.05.2015.
- Küçük, O., (2005), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı.
- Küçükçolak, R. A., (1998), KOBİ’lerin Finansman Sorunlarının Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü, İstanbul: İMKB Yayınları.
- Maksudunov, A., (2007), "KOBİ’lerin Pazarlama Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Kırgızistan’da Bir Araştırma", 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s.403-414.
- Mecek, G., (2019), Kobilerin Finansal Yönetim Tekniklerini Kullanma Düzeyi ve Finansal Sorunları Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon

Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Mecek, M. ve Akın, F., (2014), "Kamu İdarelerinin Girişimcilik Aracı Olarak Kamu İşletmeleri", 6. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Bişkek (Kırgızistan), s.89-99.
- Mecek, M. ve Akın, F., (2015), "Türkiye'de Yerel Yönetimler Girişimciliği", İdari ve Mali Açından Türkiye'de Yerel Yönetimler (Ed. Mehmet Mecek, Mesut Doğan, Bekir Parlak), s.445-469.
- Melemen, M., (2001), KOBİ'lere Yönelik İhracat Teşvik Politikalarının Etkinliğini Artırıcı Bir Model Olarak Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinin İncelenmesi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Melo, P. M. D. S. ve Valle, M. G. D., (2008), The Entrepreneur and Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises in Brazil: Business Networks as a Tool of Reducing Size Disadvantages, Apresentação de Trabalho/Seminário - Elektronik Sunum/Seminer, s.01-14, <http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/206.pdf> (Erişim Tarihi: 11.09.2015).
- Met, Ö., (2011), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları: Kırgızistan'da Bir Araştırma", Sosyoekonomi Dergisi, S.14, s.127-144.
- Müftüoğlu, T., (1997), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler, Ankara: Sevinç Yayınevi.
- Müftüoğlu, T., (2002), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu, M. T. ve Durukan, T., (2004), Türk KOBİ'leri Bugünü ve Geleceği, Ankara: Gazi Kitabevi.
- OECD, (2002), Small and Medium Enterprise Outlook, Paris: OECD Publications.
- OECD, (2005), SMEs and Entrepreneurship Outlook, Paris: OECD Publications.
- Özdemir, S., Ersöz, H. Y. ve Sarıoğlu, H. İ., (2006), İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları.
- Özdoğan, O. N., (2001), Alternatif Bir Finansman Aracı Olarak Angel Finanslama ve Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finanslama Yönelimleri, I. Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, s.121-131.
- Özgen, H. ve Doğan, S., (1997), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Öztürk, Ö., (2007), İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü, Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları.
- Sarıaslan, H., (1996), Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları.
- Savaşır, R., (1999), Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler

- Açısından İstihdam Politikaları, İstanbul: Kamu-İş Sendikası Yayınları, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/turkiyeabrebii.pdf> (Erişim Tarihi: 01.06.2015).
- Sayın, M. ve Hafizoğlu, M. A., (1997), Avrupa Birliğinde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Storey, D. J., (1994), Understanding The Small Business Sector, Andover-UK: Cengage Learning EMEA Publications.
- Şengezer, E., (1992), "Türk KOS'u İçin Uygun Büyüklük Tanımı", Ankara Sanayi Odası Dergisi, S.6(115).
- Şimşek, M., (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Tambunan, T. H. ve Xiangfeng, L., (2006), SME Development in Indonesia and China, Jakarta (Indonesia): Policy Discussion Paper Series.
- Tanyel, F., (2001), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Tosyalı Sarıkaya, B., (1995), KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları.
- Turgut, A., (2007), "Bankacılık ve KOBİ'ler için Dönüm Noktası: Basel II Standartları", Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.13, s.29-44.
- Tutar, H. ve Küçük, O., (2003), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkiye Bankalar Birliği - TBB, (2004), Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri, İstanbul: TBB Yayınları.
- [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/821/Konferans\\_KOBI\\_Kitapçigi.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/821/Konferans_KOBI_Kitapçigi.pdf), 13.06.2015
- Tüzün, G. ve Tüzün, S., (1989), Türkiye Sanayisinde Küçük Üretim. Sanayi Kongresi, Ankara: TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayınları.
- Uçkun, N., (2009), "KOBİ'lerin Finansal Sorunlarına Melek Sermaye Çare Olabilir mi?", Muhasebe ve Finansman Dergisi, S.41, ss.121-131.
- Uludağ, İ. ve Serin, V., (1991), Türkiye' de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yapısal ve Finansal Sorunlar – Çözümler, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Uslu, Ş. ve Demirel, Y., (2002), "KOBİ'lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.12, ss.173-184.
- Vinde, V. P., (1999), General Introduction to Environment for SMEs, Paris: OECD Publications.
- Wacquez, B. ve Gray, T., (2004), Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Mevcut Durum ve Politikalar, OECD Yayınları (e-rapor), <http://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf> (Erişim Tarihi: 02.05.2015).

- Yatağan, Ç., (2011), "Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun KOBİ'lere Bakışı ve KOBİ'lerin Finansman Sorunu Üzerindeki Olası Etkileri", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, S.3(2), s.79-88.
- Yıldırım, S. ve Yenihan, B., (2014), "İşverenlerin Gözüyle KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri: Gebze Bölgesindeki KOBİ'lerde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.19(3), s.229-251.
- Yıldız, S. B., (2013), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Desteklenmesinde KOSGEB'in Rolü: Bir Etki Değerlendirmesi Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yıldızeli, Ş., (2000), Türkiye'de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Yılmaz, F., (2003), Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler), İstanbul: İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü Yayınları (e-yayın), [http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr\\_kobiler2004.pdf](http://www.isbank.com.tr/dosya/ekon-tr_kobiler2004.pdf) (Erişim Tarihi: 01.01.2012)
- Yücel, H., (2000), Uluslararası Pazarlara Açılmada Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Rolü. Ankara: İGEME Yayınları.
- 3624 sayılı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Teşvik ve Muafiyetleri Kanunu (20.04.1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazete).
- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (14.02.2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazete).
- Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (18.11.2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete).
- Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Yardımına İlişkin 98/10 Sayılı Tebliğ. (4.11.1998 tarihli ve 23513 sayılı Resmi Gazete).
- KOBİ Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında 2000/1822 sayılı Karar (18.01.2001 tarih ve 24291 sayılı Resmi Gazete).
- Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar ve Tebliğ Hükümlerinin Uygulanmasına İlişkin 2003/1 No'lu Genelge (10.09.2003 tarih ve 25225 sayılı Resmi Gazete).

## Özel Tüketim Vergisi Kanununda Tecil-Terkin Uygulamasının Vergisel Sonuçları ve Özellik Arz Eden Durumlar

### Application Of Postponement And Cancellation Rule On Special Consumption Tax Law And Its Consequences In Relation To Taxes And Circumstances

İsmail CAN\* Süleyman ELÇİ\*\* Servet ÖZKAN\*\*\*

Makale Geliş Tarihi / Received :22/04/2020  
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 18/06/2020

#### ÖZET

Ülkemiz ekonomisi açısından bazı ilk madde ve malzemenin üretilmemesi ya da pahalıya mal olması sebebiyle üretim malları kıt bulunmaktadır. Bu tür malların uluslararası piyasalardan temini daha az maliyetle olmaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi için çeşitli hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. 4962 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanununun 8. Maddesine ekli (I) sayılı listenin (B) cetvelinde yer alan baz yağlar ve madeni yağların temininde bir istisna olan tecil-terkin uygulaması buna bir örnek olarak verilebilir. Bu makalemizdeki amacımız, ÖTV Kanundaki tecil-terkin uygulamasının kapsamını, sürecini ve sonuçlarını anlatmaktır. Kanuna göre ithal-ihraç işlemi bir süreci ve süreyi gerektirmektedir. Makalede bu sürecin prosedürü vurgulanırken, aynı zamanda Muhasebe Bilgi Sisteminin önemini de Muhasebe teorisi açısından (Finansal Muhasebe-Maliyet Muhasebesi-Yönetim Muhasebesi) bu sürecin değerlendirmesini basite indirgeyerek açıklamaktır. Ayrıca, Vergi Hukuku ve İktisat bilimi açısından vergi maliyet ilişkisine değinmektedir. Piyasada zor bulunan malların ikamesinin çoğu zaman yurt dışından temin edilmesi maliyet engeline takılmaktadır. Üretim işletmeleri, madeni yağlar ile baz yağların yurt dışından temininde üretim sürecinin zorlaşması ve kar oranının nerdeyse sıfıra inmesi nedeniyle bu tür ithalat-ihraç işlemlerine girmemektedir.

Yukarıda anlatılan sebepler nedeniyle ÖTV Kanunu'nda getirilen tecil-terkin uygulamasının anlatılması, ÖTV'nin maliyetler açısından tek aşamalı bir vergi olması, Katma Değer Vergisi gibi yansımının olmaması, bu uygulamanın öneminin çalışma boyunca anlatılması mali ve vergisel sonuçlarının tartışılması amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kavramlar:** Özel Tüketim Vergisi, Tecil-Terkin, Teminat, Vergi, İthalat-İhracat

#### ABSTRACT

In terms of the economy of our country, production goods are scarce due to the fact that some of the first materials and materials are not produced or are expensive. The supply of such goods from international markets is less costly. Various legal arrangements are made to reduce costs. 8 of the Excise Tax Law No. 4962. The application of deferral-abandonment, which is an exception in the provision of base oils and mineral oils in the (B) schedule of the list numbered (I) attached to the article, can be given as an example. Our aim in this article is to explain the scope, process and results of the postponement application in the SCT law. According to the law, the import-export process requires a process and a period of time. While the procedure of this process is emphasized in the article, it is also to explain the importance of the Accounting Information System in terms of accounting theory (Financial Accounting-Cost Accounting-Management Accounting) by simplifying the evaluation of this process. In addition, tax law and Economic Science in terms of tax cost relationship to touch. The substitution of goods that are difficult to find in the market is often attributed to the cost hurdle of obtaining them from abroad. Production enterprises do not enter into such import-export operations due to the difficulty of production process in obtaining mineral oils and base oils from abroad and the rate of profit is almost zero.

The aim of this course is to explain the application of deferral-abandonment imposed in the SCT law due to the reasons described above, to explain the importance of SCT as a single stage tax in terms of costs, not having a reflection such as Value Added Tax, to explain the importance of this application throughout the study and to discuss the financial and tax.

**Keywords:** Special Consumption Tax, Postponement - Abandonment, Guarantee, Tax, Import-Export.

\* Doktor Öğretim Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, E-mail: ican67@gamil.com, ORCID No: 0000-0002-9404-8034

\*\* Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, (Sorumlu Yazar), E-mail: suleymanelci65@gamil.com, ORCID No: 0000-0002-0124-4950  
Öğretim Görevlisi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programı, E-mail: servetozkan@yyu.edu.tr, ORCID No: 0000-0001-8101-9173

**Not:** International Asian Congress On Contemporary Sciences, Mecca – Saudi Arabia, April 15-24 2019. kongresinde sözlü sunum yapılmıştır. Özel Tüketim Vergisi Kanununda Tecil-Terkin Uygulamasının Vergisel Sonuçları ve Özellik Arz Eden Durumlar

## GİRİŞ

Türk vergi sisteminde Özel Tüketim Vergisi diğer harcama vergileri gurubunda sayılan dolaylı bir vergi türü olduğundan; “Özel Tüketim Vergisi kanununun yasallaşma aşamasında 10 yıldan fazla bir süre hem Maliye Bakanlığınca hem de kamuda tartışılmış ve nihayetinde 06.06.2002 tarihi ile Büyük Millet Meclisimiz tarafından kanunlaştırılmıştır. Akabinde 12.06.2002 tarihinde resmi gazetede yayımlanarak Özel Tüketim Vergisi Kanunu 01.08.2002 tarihinde yürürlük kazanmıştır.

Özel Tüketim Vergisi Kanununun yasalaşması aşağıda sayılan üç genel sebebe dayanmaktadır. Bunlar:

- Uluslararası Para Fonu (IMF) ile yapılan mutabakat,
- Avrupa Birliği (AB) hukukuna entegrasyon,
- “Ülke vergi mevzuatımızın sadeleşmesi”(Bilici,2013,s:132).

Günlük hayatımızda dayanıksız mallar (makyaj malzemesi, parfüm v.b.) ile dayanıklı tüketimde kullanılan birçok maldan (buzdolabı, TV, cep telefonu ve değerli mallarda pırlanta, elmas v.b.) Özel Tüketim Vergisi alınmaktadır. Ayrıca, verginin mevzuu, ithalat ve ihracata konu mallardan Özel Tüketim Vergisi alınmaktadır. İthalat ve ihracata konu olan mallar ise ÖTV Kanunu’na ekli çeşitli cetvellerde yer almaktadır. Bu cetvellerde belirtilen malların teslimi veya kullanılması ÖTV Kanunu’na tabi olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle kanunun 1. maddesinde geçen;

a) Kanunun (I) sayılı listesinde sayılan malları yurda getiren (ithalatçılar) yada rafinerilerde imalini yapanların tesliminde,

b) Kanunun (II) sayılı listesinde sayılan malların kayıt ve tescili gerekenleri tescilden sonra elde edenler,

c) Kanunun (II) sayılı listesinde sayılan malların kayıt ve tescili gerekmeyenler ile (III) ve (IV) listesinde sayılan malların ithalatını, imalini ya da imal veya inşasını yapanların yaptığı teslimler,

d) (I), (III) ve (IV) sayılı listesinde sayılan malları ile (II) sayılı listesinde sayılan malların kayıt ve tescili gerekmeyenlerin Özel Tüketim Vergisi kanununa tabi olmadan evvel müzayedesinin yapılarak satılması, İlk alım aşamasında bir kereye mahsus özel tüketim vergisine tâbi tutulur(ÖTV Kanunu Mad:1). Diğer bir ifade ile kanun ekindeki listede sayılan mallar Gümrük İdaresince belirlenen (Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu Cetveli kısaca GTİP) istatistik cetvelinde de tanımlanarak nitelendirilmiştir. Bu mallar ile ilgili olarak açıklama yapmaya yetkili kurumun ise Hazine ve Maliye Bakanlığı olduğu anlaşılmaktadır.

Özel Tüketim Vergisi 8. madde ile yasalaşan hükme göre; kanuna ekli listelerde sayılan malları başka bir malın imalinde kullanılmak suretiyle vergi ödenmesi durumunda Maliye Bakanlığının belirlediği esaslara uymak şartıyla satış dolayısıyla ödenecek vergiye mahsup olunur denmektedir. Bu anlatılan durumlar sonucunda Özel Tüketim Vergisi tek aşamalı bir vasıtalı vergi olup, tek defada alınmaktadır. Kanuna ekli listede sayılan malların alınıp imalde kullanılması durumunda bir sefere mahsus vergilendirmeye tabi tutulduğu mamulün her el değişmesinde Özel

Tüketim Vergisine tabi olmayacağı anlaşılmaktadır(www.ozdogrular.com).

Özel Tüketim Vergisini doğuran olaylara gelince;

a) Kanunda sayılan malın teslim ya da ilk iktisabı durumunda malın teslim edilmesi ya da ilk iktisap edilmesi,

b) Kanunda sayılan malın daha öncesinde satış faturası ya da benzer vesikalar verilmesi durumunda, bu belgede yazılı miktarlarla sınırlı olmak üzere satış faturası ya da benzer vesikanın tanzimi,

c) Parça parça malın teslimi mutat olan ya da bu hususlar dahilinde mutabık kalınan durumlarda, her parçanın tesliminde,

d) Aracılı (komisyoncular) aracılığıyla ya da konsinyasyon şekliyle gerçekleştirilen satışlarda malın alıcıya teslim edilmesi,

e) Dış alımda (İthalat), Gümrük Kanununu uyarınca gümrük yükümlülüğünün meydana gelmesi, ithalattan alınan vergilerden muaf olan işlemler nedeniyle gümrük beyannamesinin tescil edilmesi şeklinde sıralanmıştır(ÖTV Kanunu Mad:3).

Özel Tüketim Vergisi Kanununda vergi mükellefi ve sorumlusu bu işlemlere muhatap olan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Kamu maliyesinde, bütçe teorisinde ve vergi hukukunda Özel Tüketim Vergisi dolaylı vergiler gurubunda geçmektedir. Bir malın imalatında, kullanılan malların satın alınmasında ödenen özel tüketim vergisi mamulün maliyetine eklenmektedir. Dolayısıyla mamul maliyeti ÖTV kadar artmaktadır. Bu ise mamulün olduğundan daha fazla bir maliyetle üretilmesi ve piyasa fiyatından daha pahalıya satılması anlamına gelmektedir. İşletmenin rekabet edilebilirliği açısından ek bir maliyet yükleyen ve rekabet gücünü zayıflatan ÖTV, üreticiyi mamulün üretiminden vazgeçirmeye kadar götürmektedir. Oysaki günümüz uluslararası piyasalar dikkate alındığında artık sınırların ve sınırlamaların ortadan kalktığı görülmekte ve gün geçtikçe piyasalar globalleşmektedir. Bu durum mal satmayı zorlaştırmakta ve çoğu zaman maliyeti yüksek mallar ya üretilmemekte ya da işletmeler ürettiği bu malların satışından elde edecekleri karlardan vazgeçmek zorunda kalmaktadırlar. Bu maliyet artışının bir nebze de olsa azaltılması malın ticaretinin ve tüketiminin teşviki amacıyla özel tüketim vergi kanunda tecil-terkin uygulaması oluşturulmuştur.

## **1. ÖZEL TÜKETİM VERİGİSİ KANUNU'NDA TECİL-TERKİN UYGULAMASINDA KAPSAM VE SÜREÇ**

Özel Tüketim Vergisi kanununda geçen tecil başlıklı ilgili madde bölümünde verginin kapsamı şu şekilde belirtilmiştir. Kanunun (I) sayılı listesinde sayılan malları (B) cetvelindeki mallar; (I) sayılı listede sayılan mallardan olmayan malların üretiminde kullanılması durumunda mükelleflerin mal teslimi nedeniyle tarh ve tahakkuku yapılacak özel tüketim vergisi Bakanlar Kurulunca belirlenecek bölümü teminat alınmak suretiyle tecil edilir. Tecil tarihinden itibaren 12 ay içerisinde (I) sayılı listede sayılı mallardan olmayan malların üretiminde kullanılması durumunda



tecil edilen vergi terkin edilir.

Kanun metninin yorumundan da anlaşılacağı gibi yukarıda anlatılan duruma uyulmaması yani tecil-terkin işleminin amacının dışında hareket edilmesi durumunda daha evvel yani ilk alımda ödenen vergi mahsubu sonucunda satış nedeniyle doğan verginin arta kalanı, kamu alacaklarının tahsilini düzenleyen 6183 sayılı kanunun 51. maddesinde belirtilen gecikme zammı ile alıcıdan tahsil yoluna gidilir. Vergi Usul Kanununda geçen mücbir sebep varlığı halinde yine 6183 sayılı kanunun 48. maddesi gereğince tecil faizi ile birlikte alıcıdan tahsil edilir denmektedir (ÖTV Kanunu Mad.:8).

Kanunda bahsedilen mücbir sebeplere gelince; “Mücbir sebepleri şöyle sayabiliriz: 1. Vergi yükümlülüklerinden birini yerine getirilmesini engelleyecek ağır kaza, ağır hastalık ve tutukluluk durumları; 2. Vergi yükümlülüklerini yerine getirmeyi engelleyecek yangın, deprem ve sel benzeri afet durumları; 3. Mükellefin isteği dışında meydana gelen zorunlu gaybubetler (gaiplik hali); 4. isteği dışında meydana gelen nedenlerden dolayı ticari defter ve belgelerin elden çıkması v.b. durumlar” sayılabilir (VUK’nu Mad:13).

Özel Tüketim Vergisi kanununa dayalı olarak çıkarılan ilgili tebliğde ” Özel Tüketim Vergisi kanununun 8. Maddesinin 1 nolu fıkrası gereğince madeni yağ imal ederek teslim yapan vergi mükellefleri, bu ürettikleri madeni yağla imalinde hammadde olarak istifade ettikleri baz yağları 50.000 TL/Kg ÖTV tutarında satın alabilmeleri, "Sanayi Sicil Belgesi"ne sahip olma şartına bağlanmıştır” (Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliği(Seri No:5 ) bahsiyle; Özel tüketim vergisi kanununda tecil-terkin uygulamasının kapsamı kanununun 8. maddesi 1., 2. ve 3. fıkrasında belirtilen özellikli durumları kapsamaktadır. Ancak terkinden faydalanma belli bir işlem sürecini gerektirmektedir. Yeni bir mamul üretilmesi için ilgili hammaddenin ithal edilmesi “(I) sayılı listede sayılı mallardan (B) cetvelinde sayılı mallar; “(I) sayılı listede sayılı mallardan olmayan malların üretiminde kullanılması” durumunda ilgili gümrük idaresince alınan belli bir teminat karşılığında vergi tecil edilmektedir. Aynı zamanda ithal tarihinden itibaren 12 aylık sürede yeni ürün olarak ülke içinde satılması gerekmektedir. Ayrıca, Yeminli Mali Müşavir raporu ile tevsik edilmesi durumunda verginin tecili yapıldığından bağlı bulunulan vergi dairesince bahse konu teminatın çözülme işlemi yapılarak ödenen Özel Tüketim Vergisi terkin edilmektedir. Bu bahsedilen süreç yerine getirilmediği durumda, Özel Tüketim Vergisi terkinin yapılamamakta ve kamu alacaklarının tahsilini sağlayan 6183 sayılı kanununun 48. maddesi gereğince gecikme zammı ile tahsil yoluna gidilir.

Diğer bir özellikli duruma değinirsek; (II) sayılı listede ülke dışına satışının yapılması (İhraç) şartıyla malın ihracatçılara teslimine ilişkin özel tüketim vergisi, mükelleflerce ihracatçılardan tahsil edilmemesi şartıyla, vergi mükelleflerinin istemesi nedeniyle ilgili vergi idaresince tarh ve tahakkuk edilerek tecil işlemi yapılır. Bahse konu malların ihracatçısına teslim edilen tarihi izleyen aybaşı itibariyle 3 ay içinde ihracı halinde ertelenen (tecil) vergi terkin edilir. İhracatın izah edilen durum şartlarına uygun bir şekilde yapılmaması durumunda, ertelenen (tecil) edilen vergi vade tarihinden itibaren kamu alacaklarının tahsilini düzenleyen 6183 sayılı kanununun 51. maddesinde belirtilen gecikme zammı ile ilgisinden tahsil yoluna gidilir. Ancak ihraç şartı ile doğan vergi terkin edildiği tarihten itibaren Vergi Usul Kanununda geçen mücbir sebep varlığı nedeniyle ihraç edilememesi halinde yine 6183 sayılı kanununun 48. maddesi gereğince ilgili dönemlere ait vergi terkin faizi ile birlikte alıcıdan tahsil edilir denmektedir(ÖTV Kanunu Mad.:8).

ÖTV kanunu 8. maddenin 2. fıkrası kapsamında ihraç ile getirilen hammaddelerde malın satımını yapan mükelleflerin Talep ve Taahhütnameleri ile Sanayi Sicil Belgelerini ilgili ithalatçıya vermeleri ve ithalatçıların bahse konu evrakları ihraç işleminden itibaren 3 aylık bir sürede ÖTV indiriminde ilgili vergi dairesine vermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde bu uygulamadan faydalanamamaktadırlar.

Özellikli durumların sonuncusu ise, (III) sayılı listede sayılı malların tamamının veya bir kısmının teslimi yada ithali nedeniyle tahakkuk etmiş olan vergiyi, teminat karşılığında, bu malların tüketiciye satışının tamamlanmasına kadar (bu safha dahil) ertelemeye (tecil) Bakanlar Kurulu'nun yetkisindedir.

6183 sayılı AATUHK'nun ilgili maddesinde teminat olabilecek değerler; "İlk sırada; Parayı, İkinci sırada; ticari bankaların ve diğer özel finans kuruluşlarınca düzenlenen vadesiz teminat mektuplarını, üçüncü sırada; Hazine Müsteşarlığınca çıkarılan devlet iç borçlanma senetlerini ya da bu senetlerin mahiyetinde düzenlenip belgeleri (üzerinde yazılı bedele faiz eklenerek tedavül edilmişlerde bu işlemlerde anaparaya isabet etmiş satış bedelleri dikkate alınır), dördüncü sırada; Hükümetin belli etmiş olduğu milli esham ve tahvilatın teminat olarak kabulü halinde borsa cetveli esas alınarak % 15 iskontolu olarak değerlendirilir." Beşinci sırada; ilgilisi ya da ilgilisi lehine üçüncü kişilerce beyan edilen ve alacaklı kamu idaresinin haciz tutanağı uyarınca haczi yapılmış taşınır (menkul) ve taşınmaz (gayrimenkul) malları" içerir(AATUHK Mad: 9).

Ayrıca teminat mektubu genel tebliğle de tanımlanmıştır; "Çeşitli işlemleri için teminat olarak görülecek unsurlar tabi olduğu kanununda belirlenmiştir. Ayrıca, kanunları uyarınca çıkarılan anapara iadeli gelir ortaklığı senetlerini ve diğer menkul kıymetleri, devlet iç borçlanma tahvillerini ve hazine bonolarını ve özel finans kurumlarının verdiği vadesiz teminat mektuplarını kamu idarelerinin yaptıkları ihaleler, sözleşmeler ve kamu alacağının tahsilini sağlayan 6183 sayılı yasanın 10. maddesi gereğince teminat olarak kabul edileceği hükmü ilgili yıl bütçe kanunda yer almaktadır"(Genel Tebliğ Sıra No:15 ).

Yukarıda ilgili maddelerde anlatıldığı gibi tecil-terkin uygulamasından faydalanmak için belirtilen işlemlere muhatap olunarak sonrasında işlem sürecini takip etmek gerekmektedir. Bu konuda uygulamanın işleyişi hakkında yetki Bakanlar Kurulundadır.

## **2. ÖZEL TÜKETİM VERGİSİ'NDE TECİL-TERKİN'İN UYGULANDIĞI DURUMLAR**

Özel Tüketim Vergisi tecil-terkin uygulanmasından yararlanılma hali 3 özellikli durumdan ibarettir. Aşağıda belirtildiği gibi mamul imalinde kullanılan mallar kanunun (I) numaralı listesinin (B) cetveli ile belirtilmiştir. Kısaca bu durumlar incelenirse aşağıdaki gibidir.

### **2.1. (I) Sayılı Listeye Ekli (B) Cetvelinde Sayılan Malların Bu Listede Bulunmayan Malların Üretiminde Kullanılma Durumu**

İlk özellik arz eden uygulama durumu; "Bakanlar Kurulu'nun 08.10.2012 tarih ve 2012/3792 sayılı kararına ekli kararının 1 inci maddesi uyarınca, Özel Tüketim Vergisi Kanunu'nun (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde belirtilen vergi tutarı uygulanmak suretiyle teslim edilmiş mallar, (I) sayılı listede bulunmayan malların üretiminde üretici tarafından kullanılması durumunda imalde kullanılan mallar için Gümrük İdaresi tarafından belirlenmiş istatistik pozisyon cetvelindeki tutarlar çarpılmak suretiyle hesaplanan vergi tutarınca uygulanacaktır. Arada bir fark oluşması durumunda fark mükellefe iade edilecektir.

Ayrıca şunu da belirtmek gerekirse, 04.12.2003 tarih ve 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu'nun 2'nci maddesinin 32'nci fıkrasında yer alan madeni yağ olarak tanımlanan mallar ile bu kapsam dâhilinde kullanılan diğer malların üretiminin yapılması durumunda üretici bu hükmünden faydalanmayacaktır(25'nolu Genel Tebliğ). Petrol Kanunu'nun belirlediği özel işleme gelince; kurumca belirlenen yöntemler ile petrolün nitelik olarak farklı bir ürün haline gelmesi yöntemidir(Petrol Piyasası Kanunu Mad.:2). 25'nolu genel tebliğe uygun olarak çıkarılmış olan bir başka tebliğde;

a) Özel Tüketim Vergisi kanununun 8. Maddede bahsedilen tecil-terkin uygulamasının imalatçılar tarafından faydalanma şartı olarak sanayi sicil belgesine sahip olunmasıdır. Bu uygulamadan yararlanmak isteyen imalatçılar, (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde sayılan malları ithalatçısından

ya da rafineriden alınması durumunda, kanunda şekli tanımlanmış talep ve taahhütname ile birlikte sanayi sicil belgesinin noter ya da yeminli mali müşavir tarafından onaylanmış bir örneğini ÖTV mükellefine vereceklerdir denmektedir.

b) Özel Tüketim Vergisine tabi mükellefler, kanunun bu kapsamında teslimini gerçekleştirdikleri mallar için, Bakanlar Kurulu tarafından mamulün bu amaçla istifade edildiğine ait belirlemiş olduğu tutar nispetinde Özel Tüketim Vergisi hesaplamak suretiyle beyan edecekleri beyannamenin ilgili kısmında beyanda bulunacaklardır. Beyanı yapılan vergi Bakanlar Kurulu Kararı uyarınca ertelenmesi (tecil) istenilen kısmı; bu meblağ ile oniki aya isabet eden gecikme faizi toplamı nispetinde teminat gösterilmesi neticesinde ertelenmesi (tecil) yapılacaktır, kalan kısmı içinde tahsil yoluna gidilecektir. Kamu idarelerinden genel ve mülhak bütçeli idareler ile il özel idarelerinin yanı sıra sermayesinin % 51'i veya daha fazlası ile bunlara bağlı kurumlardan teminat aranmayacaktır(Erkan,2009, s:14).

Öte yandan, (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde sayılan mallardan son 2 yılda alınan ya da ithal edilen miktarların tümü (I) sayılı listede olan mallar haricinde malların imalatında kullandığına ilişkin vergi idaresi inceleme raporu ya da yeminli mali müşavir inceleme raporu olan vergi mükellefleri, yukarıda belirtilen şekilde hesaplanmış teminata ilişkin tutarın %5'i nispetinde teminat vermek suretiyle erteleme (tecil) işlemini gerçekleştireceklerdir(1 Seri Nolu Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliği).

Başka bir kaynakta indirimli teminat şöyle tanımlanmaktadır; Özel Tüketim Vergisi 15 seri nolu genel tebliği 38'nin B/1'inci bölümü ile yapılmış yasal düzenleme öncesinde (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde sayılan mallardan son 2 yılda alınan ya da ithal edilen miktarların tümü (I) sayılı listede olan mallar haricindeki malların imalatında kullandığına ilişkin vergi idaresi inceleme raporu ya da yeminli mali müşavir inceleme raporu olan vergi mükellefleri, yukarıda belirtilen şekilde hesaplanmış teminata ilişkin tutarın %5'i nispetinde teminat vermek suretiyle erteleme (tecil) işlemini gerçekleştireceklerdir (Erkan,2009, s:19) vurgusu yapılmaktadır.

Özel Tüketim Vergisi Kanunu metni madde bölümleri incelendiğinde gerçek veya tüzel kişilerin teminat vermeleri ve ayrıca Yeminli Mali Müşavir raporu ile durumu tevsik etmeleri istenmesine rağmen kamu tüzel kişilerinin Özel Tüketim Vergisi mükellefiyetinden doğan tecil-terkin uygulamasında teminat ve Yeminli Mali Müşavir raporu aranmamaktadır.

## **2.2. (I) Sayılı Listeye Ekli (B) Cetvelinde Sayılan Malların Aynı Cetvelde Bulunan Malların Üretiminde Kullanılma Durumu**

İkinci özellik arz eden uygulama durumu; “Bakanlar Kurulunun 08.10.2012 tarih ve 2012/3792 sayılı kararına ekli kararının 2 inci maddesi uyarınca, Özel Tüketim Vergisi Kanununa ekli (I) Sayılı Listeye Ekli (B) Cetvelindeki vergi miktarları uygulanmak suretiyle teslimi yapılan malların aynı listede bulunan vergi tutarları daha düşük olan malların üretiminde üreticisi tarafından mal üretiminde istifade edilmesi durumunda malların tabi olacağı Özel Tüketim Vergisi miktarında uygulanacak olup vergiler arasında oluşacak fark mükellefe iade edilecektir.

Bahse konu kanun maddesi gereğince; Petrol Piyasası Kanunu 2. madde yer alan yer alan madeni yağ olarak tanımlanan mallar ile bu kapsam dâhilinde kullanılan diğer malların üretiminin yapılması durumunda imalatlar bu hükmünden faydalanmayacaktır“(Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliği Seri No:25).”

Başka bir genel tebliğde; “Özel Tüketim Vergisi kanunun (I) sayılı listesinin (B) cetvelinde sayılan mal ithalinin direkt üreticilerce gerçekleştirilmesi ve üretici tarafından bu malları (I) sayılı listede bulunan malların haricindeki mal üretiminde kullanılacağı yazılı olarak bildirilmesi üzerine, ilgili Gümrük Müdürlüğünce, Bakanlar Kurulunun belirlemiş olduğu, malların belirtilen amaca bağlı olarak kullanılması durumunda Özel Tüketim Vergisi miktarında teminat alınacaktır. Teminat alınmama ya da indirimli teminat verilebilme durumu önceki bölümlerde anlatılan uygulama şeklinde ithalde alınacak teminat içinde uygulanır. İthalat yapılan liste malları oniki

ayda (I) sayılı listede bulunmayan malların üretiminde kullanılması durumunda, faydalanılan vergi ait olduğu beyan döneminde beyannamesi ile vergi tahakkuku yapılır. Özel Tüketim beyannamesi vergi dairesine beyan edilirken yukarıda da belirtilen talep-taahhütname ve sanayi sicil belgesinin onaylı sureti eklenir. Tecil-terkin kapsamında alınıp fakat bu malların ilgili mal üretiminde oniki ay içinde kullanılmaması durumunda, malın teslimi veya ithali sırasında bu ürünlerin tecil-terkin uygulaması haricinde kullanılmasında tarhi gereken vergi miktarından, evvel tahsili yapılan bölümün mahsubunu müteakip kalan tutar kamu alacaklarının tahsili hakkındaki (6183 sayılı kanun) kanununun 51. maddesi uyarınca gecikme zammı ile alıcısı ya da ithali gerçekleştirenden tahsil edilir”( Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliği Seri No:1) şeklinde izah edilmektedir.

### **2.3. Bazı Yağların İhracata Konu Edilecek Yağ ve Yağlama Müstahzarı İmalinde Kullanılması.**

Üçüncü özellik arz eden uygulama durumu; Bakanlar Kurulunun 08.10.2012 tarih ve 2012/3792 sayılı kararına ekli kararının 3 inci maddesi uyarınca, Özel Tüketim Vergisi Kanununa ekli (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde vergi miktarları uygulanmak suretiyle teslimi yapılan Gümrük idaresi istatistik pozisyon numaralı baz yağların; aynı madde yer alan Gümrük idaresi istatistik pozisyon cetvelinde grup numaraları ile yer alan malların üretiminde istifade edilmesi ve üretilen malların ilgili kanununun 5. maddesinin 1 nolu fıkrası gereğince teslimi yapılarak ihracının gerçekleşmesi ya da aynı kanununun 8. maddesi 2 nolu fıkrası uyarınca ihraç edilmesi durumunda 0,0500 TL/Kilogram olarak uygulanır. Bu nedenle baz yağın tesliminde uygulanmış olan vergi miktarı ile 0,0500 TL/Kg karşılaştırılması sonucu oluşan fark muhataba iade edilir”(Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliği Seri No:25).

Diğer bir uygulama tebliğinde; “İhraç etmek suretiyle mal teslimini yapan vergi mükellefinin tanzim edeceği fatura ile mal tutarından hesaplanmış Özel Tüketim Vergisini ayrı bir şekilde göstererek ve faturada Özel Tüketim Vergisi kanununun 8’inci maddesi 2 nolu fıkrası hükmü gereğince ihraç nedeniyle teslimi sağlanmış olup, Özel Tüketim Vergisi tahsili yapılmamıştır ibaresi aatış faturasına yazılarak belirtilmelidir. Satış sonucu dönem beyannamesinde ihraç nedeniyle yapılmış olan teslimin tutarı özel tüketim beyannamesi ile vergi idaresine beyanı yapılacaktır. Beynamede ihraç nedeniyle oluşan teslim bedelinin ve bedel üzerinden hesaplanmış fakat ihraç alandan tahsili sağlanamamış özel tüketim vergisi gösterilecektir. İlgili vergi idaresi mükellef beyannamesinde beyan edilen verginin tarhini yaparak ihraç nedeni teslimden kaynaklı özel tüketim vergisine ait tutarı erteleme (tecil) edecektir. İhraç nedeniyle teslimi sağlanmış malların ihraç alana tesliminin yapıldığı tarihi izleyen aybaşından itibaren 3 aylık sürede ihracın gerçekleştirilmesi durumunda, ertelenmiş (tecil) vergi malın ihracının gerçekleştirildiğini gösteren mal çıkışına ait beyannamenin gümrük dairesine ya da notere onaylatılmış suretini ilgili vergi idaresine vererek verginin terkinini vergi muhatabı isteyecektir”(Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliği Seri No:1).

İlgili madde 3. fıkra gereğince açıklanan işlemlerin yapılmaması ve sürecin yerine getirilmemesi nedeniyle verginin tecil-terkin işlemi yapılamamaktadır. Tahakkuk eden vergi gecikme zammı ile tahsil edilmektedir.

### **3. VERGİ UYUŞMAZLIĞI VE YARGI KARARLARI**

Vergi idaresi ve mükellefler arasında genellikle vergi sürecinde yaşanan problemler idare tarafından eksik işlem veya usulsüz işlem olarak algılandığından vergisel sonuçlar açısından uyumsuzluklar yaşanmaktadır. Özel Tüketim Vergi mükellefi olan tüzel veya gerçek kişiler mamul imalatında kullanılan hammaddenin ÖTV 8. Madde kapsamında bulunan kanuna ekli listede olan ya da olmayan malların imalinde kullanmaları veya ihraç malı olarak kullanılması durumunda ÖTV terkinin malın satışını karlı hale getirmesine karşın bu tecil-terkin uygulamasından faydalanamayan mükellefler malı satamama veya zarar etme riski ile karşılaşmaktadırlar. İncelemelerde ve yapılan araştırmalarda yerel Vergi Mahkemeleri uyumsuzluklarda başvuru mercii olmaları nedeniyle yargıya

taşınan uyuşmazlıklarda genelde yetkili mahkemeler yaptıkları incelemeler neticesinde Özel Tüketim Vergisi Kanununun aradığı şartlara bakmaktadır. Genelde mükellefler hammaddeyi ülke dışından getirip üretimde kullanmakta ve ilgili Gümrük İdaresi teminatı alarak Vergi Dairesine göndermektedir. Bu aşamadan sonra problemler yaşanmakta olay idari işlemde çıkıp bazen yargıya gitmektedir. İlgili Vergi Mahkemesi bir kararında; "İnceleme sırasında teminat çözümünün yapılamayacağı, başka bir beyanda bulunulmadığı, buna karşın genel tebliğe göre; üretimi yapılan mamulün birimince uygulanmış cetvelde belirtilen (maktu) verginin imalinde istifade edilen malın birimince uygulanmış vergiye eşit veya fazla olması durumunda, ithali yapılan malın vergi ilgili cetvelinde sayılan malların üretiminde kullanılması durumunun tespitinin Yeminli Mali Müşavir raporuyla mükellef tarafından yaptırılacağı ve Yeminli Mali Müşavir raporuyla tespiti yapılan vergi miktarına ait teminat Gelir İdaresi Başkanlığı otomasyon sistemi üzerinden serbest bırakılmasının gerçekleştirileceği belirtildiğinden, özel tüketim vergisi tutarları ve oranlarını gösteren (I) listeye ait (B) cetveli incelendiğinde davaya konu imal edilen ürün olan; ilgili seri nolu Gümrük İdaresi İstatistik Pozisyon (GTİP) numaralı "Motor Yağları" isimli ürünün birim başına uygulanan maktu vergi tutarı 1.5007 TL olduğu... sayılarak sonuç itibariyle imalatta kullanılan baz yağların ve imal edilen ürünlerin Özel Tüketim Vergisi (I) sayılı liste uygulama tebliğinde yer alan (I) listenin (B) cetvelinde yer aldığı ve "maktu vergi tutarlarının" aynı olduğu görülmüştür. Teminat mektubunun iadesini engelleyecek başka bir olumsuzluk ileri sürülmeksizin, şirket hakkında Vergi İncelemesi yapılması ileri sürülerek ertelenmesi hukuka uyarlılık görülmemiştir" denilerek ve açıklanan nedenlerden dolayı dava konusu işlem iptal edilmiştir. Aynı yöndeki diğer bir davada yerel Vergi Mahkemesi aynı yönde karar vererek işlemi iptal etmiştir (Vergi Mahkemesi Kararı). Bu bahsedilen mahkeme kararları idareye tebliğinden itibaren 2577 sayılı İdari Yargılama Kanunu 28. Maddesi gereğince 30 günlük sürede yerine getirilmelidir (İYUK, Mad.:28).

Üst mahkeme kararlarında; Öte yandan, baz yağ ve madeni yağlarda uygulanan ÖTV tutarlarını motorinin ÖTV tutarına (93,45 Kr/kg) eşitleyen ve bunların sanayide kullanımında da aynı tutarda vergi hesaplanarak 75 kuruşunun ödenmesini, geri kalan kısmının tecil edilmesini öngören 2008/13835 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına karşı açılan davada Danıştay Yedinci Daire, Kararnamenin ilgili maddelerinin iptaline karar vermiştir. 5838 sayılı kanunla baz yağ ve madeni yağlarda 8 uygulanan ÖTV tutarları, iptal edilen kararnamedeki gibi 93,45 Kr/kg olarak belirlenmiş olması nedeniyle Danıştay Yedinci Dairenin 22.12.2009 tarihinde aldığı bu kararı, baz yağ ve madeni yağlarda uygulanacak ÖTV tutarı için hüküm ifade etmemektedir. Ancak tecil-terkin uygulamasına ilişkin olarak Bakanlar Kurulu tarafından belirlenen tecil edilecek vergi tutarlarının da iptal edilmiş olması nedeniyle, bu konuda oluşan boşluğu doldurmak için 2010/668 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı çıkarılmıştır" (Oktar, 2010, s:8).

Bazen indirilecek ÖTV ile hesaplanacak ÖTV birim fiyatları hususunda da uyuşmazlıklar yaşanmakta olup yargı kararlarına, hatta yeni kanuni düzenlemelere de ihtiyaç duyulmaktadır.

Gümrük idareleri ve vergi daireleri bu konunun mali sonuçlar doğurması nedeniyle işlem süreçlerinde tereddüt duymaktadırlar. Bu tereddütler genellikle, İşlem süreçlerinin tam olmasından veya üretilen mamulün G.İ.T.P listesinde olan mal olup-olmaması yönündedir. Bu tür sorunların ortadan kaldırılması için yapılan incelemelerden anlaşılan, işlem süreçleri hakkında yayımlanan mevzuatın iyi özümsemesi, bunun yanında üretilen ürünün konusunda uzman kurum veya kuruluşlar (Petkim v.b. gibi) tarafından mamulü inceleme-analizi yaptırılarak, mamulün teminat iadesi veya vergi terkinin buna göre yapılması daha iyi olacaktır.

## 4. ÖRNEK UYGULAMA

### 4.1. Uygulama Örneği:

X Madeni Ürünler A.Ş.'nin yurtdışından ve yurtiçinden temin ettiği Ö.T.V'li hammadde ( İlk Hammadde ve Malzeme ) alımına ilişkin muhasebe kayıtları aşağıda gösterildiği gibidir. Özel Tüketim Kanunu 8. maddesi gereğince (I) sayılı listeye rkli (B) cetvelinde belirtilen gümrük

istatistik tarife pozisyon (GİTP) numaralı mallardan alarak gerekli üretimi yapmış ve üretilen malı satmıştır.

#### 4.1.1.Mamul Üretimine İlişkin Muhasebe Kayıtları:

1- X Madeni Ürünler Ltd. Şti. iç piyasadan 05.05.2017 tarihinde 70.000 Kg. Hammaddeyi (Bright Stock) Ö.T.V'li olarak 2,50 TL birim fiyat ile Özel Tüketim Kanunu 8. Maddesi gereğince (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde belirtilen gümrük istatistik tarife pozisyon (GİTP) cetveli numaralı mallardan liste fiyatı 1.5007 TL/Kg ÖTV ve %18 K.D.V. ödeyerek kredili almıştır.

2- X Madeni Ürünler Ltd. Şti. 06.05.2017 tarihinde mamul imali için 40.000 Kg hammaddeyi (Yardımcı hammadde olarak Light Neutral Katığı'nı) 2,50 TL'ye yurtdışından tedarik etmek suretiyle Özel Tüketim Kanunu 8. maddesi gereğince (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde belirtilen gümrük istatistik tarife pozisyon (GİTP) numaralı mallardan liste fiyatı 1.5007 TL/Kg ÖTV ve %18 K.D.V ödeyerek malı kredili almıştır. Ö.T.V ilgili Gümrük İdaresince tecil edilmiştir. Bunun için banka teminat mektubu verilmiştir.

3- 10.05.2017 tarihinde hammaddeler üretime gönderilmiştir. Mal üretimi tamamlanmıştır. Bu mamuller, 152 Mamuller hesabına alınarak satılan mamul maliyeti hesaplanmıştır.

4- 11.05.2017 tarihinde üretimi tamamlanan 110.000 Kg Mamul yurt içi alıcısı Y Madeni Yağlar Ltd.'ye birimi 5,50 TL/Lt'den satılmıştır.

Mamul üzerinden ÖTV ((I) sayılı cetvelin (B) sayılı listesinde G.İ.T.P. numarasında belirtilen 1,1367 TL/Lt) ÖTV ve %18 KDV hesaplanarak gerekli vergi hesaplamaları yapılmış, bu işlemlerin beyannamesi ilgili vergi dairesine 15.05.2017 tarihinde verilmiştir.

5- 15.05.2017 tarihinde ilgili vergi dairesinde bulunan banka teminat mektubu geri alınmıştır. Tahakkuk eden vergiye karşılık ÖTV ile ilgili vergi idaresince terkin işlemi yapılarak iade işlemi yapılmıştır.

6- Mamulün satış işlemi gerçekleşmiştir. Bu mamul (mal) satışından doğan kar hesaplamaları yapılarak kayda alınmıştır.

#### 4.1.2.Stok Kartları

X Madeni Ürünler Ltd. Şti.'nin yeni mal üretimine ait stok hareketleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo:1** Esas Hammadde Stok Kartı

Tarih	Açıklama	Giren			Çıkan			Kalan		
		Miktar	Birim Fiyat	Tutar	Miktar	Birim Fiyat	Tutar	Miktar	Birim Fiyat	Tutar
05.05.17	Mal Alımı	70.000Kg	2,50 TL	175.000 TL	-	-	-	70.000 Kg	2,50 TL	175.000 TL
08.05.17	Üretime Sevk	-	-	-	70.000 Kg	2,50 TL	175.000 TL	0	0	0
10.05.17	Toplam	70.00 Kg	2,50 TL	175.000 TL	70.000 Kg	2,50 TL	175.000 TL	0	0	0

**Not: Mamul Hesaplama Yöntemi (İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi (FIFO))**

**Tablo:2** Yardımcı Hammadde Stok Kartı

Tarih	Açıklama	Giren			Çıkan			Kalan		
		Miktar	Birim Fiyat	Tutar	Miktar	Birim Fiyat	Tutar	Miktar	Birim Fiyat	Tutar
06.05.17	Mal Alımı	40.000 Kg	2,50 TL	100.000 TL	-	-	-	40.000 Kg	2,50 TL	100.000 TL
10.05.17	Üretime Sevk	-	-	-	40.000 Kg	2,50 TL	100.000 TL	0	0	0
10.05.17	Toplam	40.000 Kg	2,50 TL	100.000 TL	40.000 Kg	2,50 TL	100.000 TL	0	0	0

*Not: Mamul Hesaplama Yöntemi (İlk Giren İlk Çıkar Yöntemi (FIFO))*

**Tablo:3 Mamul Maliyeti**X Madeni Ürünler Ltd. Şti. Mamul maliyetini aşağıdaki gibi hesaplamıştır. Hesaplama ÖTV indirimi öncesi ve sonrası olarak yapılmıştır.

İlk Madde ve Malzeme	70.000 Kg x 2,50 TL=	175.000,00 TL	Bright Stock
Yardımcı Madde ve Malzeme	40.000 Kg x 2,50 TL=	100.000,00 TL	Light Neutral
Hammadde Mal Fiyat Toplamı	110.000Kg.x2,50TL=	275.000,00 TL	Yeni Mamul
1- Bright Stock (ÖTV)	70.000 Kg * 1,5007 TL/Kg	105.049,00 TL/Kg	
2-( Light Neutral) Katkı (ÖTV)	40.000 Kg *1,5007 TL/Kg	60.028,00 TL/Kg	
(105.049,00+60.028,00)	Ö.T.V. Toplamı	165.077,00 TL/Kg	Yev.Mad.1-2
(50.408,82+28.805,04)	K.D.V. Toplamı	79.213,86 TL/Kg	Yev.Mad.1-2

Maliyet Toplamı: Hammadde Toplam 110.000Kg.x2,50 TL= 275.000,00 TL/Kg + ÖTV 165.077,00 TL/Kg + KDV 79.213,86 TL/Kg= 519.290,86 TL'ye üretilmiştir.

Kısaca tanımlarsak ilk madde ve malzeme mamulün içine direkt katılan ve mamulün kendisini meydana getiren, emek ve üretim metotları kullanılmak suretiyle değişikliğe uğrayan unsurlardır.( Akdoğan N.,v.d.s: 37, 2013 )

Yardımcı maddelere gelince mamulün içine girmesine rağmen mamulüm kendisini oluşturmayan bir birimlik mamulde ne kadar olduğu teknik olarak saptanamayan yada saptanmasının maliyetinin faydasından daha maliyeti olduğu unsurlardır. (Akdoğan N.,v.d. s: 37, 2013).

**4.1.3. Yevmiye Kayıtları:**

<b>1</b>		<b>05.05.2017</b>	
150.1.1 İLK MADDE VE MALZEME HS.		175.000,00	
(ÖTV'ye Tabi Yerli Yağlar)			
001-Bright Stock(70.000*2,50 TL/ Kg )=175.000,00			
191.1 İNDİRİLECEK KDV HS.		50.408,82	
194.1 ÖDENEN ÖTV HS. (Baz Yağlar)		105.049,00	
001- Bright Stock(70.000 Kg * 1,5007 TL/Kg = ) 105.049,00			
		<b>320 SATICILAR HS.</b>	<b>330.457,82</b>
ONZ A.Ş. 330.457,82 (70.000 Kg ÖTV.'li Bright Stock alımı)			

**İç Piyasadan Yağ Alımı Kaydı.**

<b>2</b>		<b>06.05.2017</b>	
150.2. İLK MADDE VE MALZEME HS.		100.000,00	
(ÖTV'ye Tabi Alınan İthal Katkıları)			
002 Light Neutral(40.000*2,50 TL/ Kg) 100.000,00			
191.1.00- İNDİRİLECEK KDV HS.		28.805,04	
194.10- ÖDENEN ÖTV HS.		60.028,00	
(Bazyağlara ait)			
002 Light Neutral(40.000,00 Kg*1,5007 TL/Kg)= 60.028,00			
		<b>320 SATICILAR HS.</b>	<b>188.833,04</b>
001-(X) İthalatçı Firması 188.833,04			

<b>3</b>		<b>06.05.2017</b>	
950.1.1 GÜMRÜK İDARESİ KATIK YAĞ İTHALİ VER.		60.028,00	
TMT.MEKTUPLARI EMANET HS.			
2 Light Neutral (40.000,00 Kg*1,5007 TL/Kg = )60.028,00 TL X Bankası			
		<b>951.1.2 GÜM.İDR.VER.TMT.MEKTUPLARI</b>	<b>60.028,00</b>
		<b>EMANET HS.</b>	
2 Light Neutral (40.000,00 Kg*1,5007 TL/Kg = )60.028,00 TL X Bankası			

**İthal Mal Alımı.**

<b>4</b>		<b>10.05.2017</b>	
710 İLK MADDE VE MALZEME GİD.HS.		275.000,00	



1Bright Stock(70.000\*2,50 TL/ Kg) 175.000,00

2Light Neutral(40.000\*2,50 TL/ Kg) 100.000,00

150 İLK MADDE VE MALZEME HS. 275.000,00

(ÖTV'ye tabi alınan hammadde)

1 Bright Stock(70.000\*2,50 TL/ Kg) 175.000,00

2 Light Neutral(40.000\*2,50 TL/ Kg) 100.000,00

#### Hammaddenin üretime verilmesi.

**5** **10.05.2017**

151. YARI MAMULLER HS. 275.000,00

1Bright Stock(70.000\*2,50 TL/ Kg) 175.000,00

2Light Neutral (40.000\*2,50 TL/ Kg) 100.000,00

711 İLK MADDE VE MALZEME YAN.HS. 275.000,00

1Bright Stock(70.000\*2,50 TL/ Kg) 175.000,00

2 Light Neutral(40.000\*2,50 TL/ Kg) 100.000,00

#### Hammaddenin üretime verilmesi.

**6** **10.05.2017**

152. MAMULLER HS 275.000,00

(ÖTV'ye Tabi Mamuller)

002 Light Neutral(110.000\*2,50 TL/ Kg) 275.000,00

151.1 YARI MAMULLER HS 175.000,00

(ÖTV'ye tabi alınan yerli yağlar)

1Bright Stock(70.000\*2,50 TL/ Kg) 175.000,00 TL

151.2. YARI MAMULLER HS 100.000,00

ÖTV'ye tabi alınan ithal katılar

2 (Light Neutral) Katık (40.000\*2,50 TL/ Kg) 100.000,00

#### Mamul Kaydı

**7** **11.05.2017**

120.10- YURTIÇİ ALICILAR HS. 838.937,00

Yeni Mamul (110.000\*5,50+1,1367+108.900,00 TL/ Kg)

600.10.10- YURT İÇİ SATIŞLAR 605.000,00

(ÖTV'ye tabi mamul satışı)

3 Diğer Yağlar Yeni Mamul (110.000\*5,50 TL/Kg)

360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HS.(ÖTV) 125.037,00

3Diğer Yağlar (110.000\*1,1367 TL/ Lt)

391.1 HESAPLANAN KDV (%18) 108.900,00

**Mal satış kaydı**

---

<b>8</b>	<b>15.05.2017</b>	
620.00-SATILAN MAMUL MALİYETLERİ HS.		275.000,00
001-Bright Stock(70.000*2,50 TL/ Kg)		175.000,00
002-(Light Neutral) Katık (40.000*2,50 TL/ Kg)		100.000,00
	152. MAMULLER HS	275.000,00
	(ÖTV'ye Tabi Mamuller)	

**Satılan malın maliyeti kaydı**

---

<b>9</b>	<b>15.05.2017</b>	
951.1.2 GÜM.İDR.VER.TMT.MEKTUPLARI		60.028,00
EMANET HS.		
(40.000 Kg. (Light Neutral) Katık İthalı) X Bankası		
950.1.1GÜMRÜK İDARESİ KATIK YAĞ İTHALİ VER.		60.028,00
TMT.MEKTUPLARI EMANET HS.		
(40.000 Kg. (Light Neutral) Katık İthalı) X Bankası		

**Mal satışı. Teminatın çözülmesi.**

---

<b>10</b>	<b>15.05.2017</b>	
360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HS.		125.037,00
136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR HS.		40.040,00
... Vergi Dairesi.		
	194.1 ÖDENEN ÖTV HS.	165.077,00
	001-Bright Stock(70.000*1,5007 TL/ Kg)	105.049,00 TL
	002-(Light Neutral) Katık(40.000*1,5007 TL/ Kg)	60.028,00TL

**Vergi mahsup kaydı.**

---

<b>11</b>	<b>15.05.2017</b>	
100 KASA/102 BANKALAR HS.		40.040,00
	136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR HS.	40.040,00
	... Vergi Dairesi.	

**ÖTV'nin İade alınması.**

*Kaynak: Balcı:2013 ile Akdağ:2015*

Türkiye Muhasebe Standartlarına göre net değer; İleride gerçekleşebilecek değere ait fiyat hesap zamanında mevcut sağlam belgeler uyarınca yapılır. Ancak satışının yapılması elde edilecek

satış tutarınca yapılacaktır. Bu yapılan tahmin dönem sonunda var olan şartlara uyumlu olacakları nispette, dönem sonu sonrasında meydana gelecek fiyat ve maliyet hareketleri ile bağıntılı olarak dikkate alınır (TMS:2) şeklinde tanımlanmaktadır

#### Ö.T.V Terkin Edilmeden Önceki Kar Hesabı

Satılan mal maliyeti hesabında faaliyet hesapları kaydının yapılmasında borç bakiyesi 519.290,86 TL/Kg olarak yer alacak buna karşılık 600 Yurt İçi Satışlar hesabından gelen 605.000,00TL/Kg hasılat (satış) neticesinde 690 Dönem Karı/Zararı hesabında alacak bakiyesi olarak 85.709,14 TL (Kar) görülecektir.

#### ÖTV Terkin Edildikten Sonraki Kar Hesabı (ÖTV Vergi Hesabında:)

İndirilecek Özel Tüketim Vergisi: 165.077,00 TL

Hesaplanan Özel Tüketim Vergisi : 125.037,00 TL

Ödenecek Özel Tüketim Vergisi : +(40.040.00) TL ( İade alınacak )

Vergi mahsubunun yapılmasından sonra indirilecek olan Ö.T.V 165.077,00 TL mamul maliyetinden düşüleceğinden dönem karı bu oranda artarak işletmeye satıştan ek bir kar sağlayacaktır.

Yani  $605.000,00 - 519.290,86 = 85.709,14 \text{ TL} + 165.077,00 = 250.786,14$  (Kar) olacaktır. Örnekte görüldüğü gibi 85.709,14 TL olarak hesaplanan kar vergi mahsubu neticesinde 250.786,14 TL'ye çıkarak bir nevi bir teşvik sağlamaktadır.

Vergi mükelleflerinden bu uygulama gereğince istifade edilmek kaydıyla satın alınmış olan mallar alış tarihini izleyen aybaşı itibariyle üç ay zarfında üretimde kullanılarak, aynı süre içerisinde Özel Tüketim Vergisi 5. maddenin 1 nolu fıkrası gereğince ihraç yapılması durumunda ihraç yapılan tarihi izleyen aybaşı itibariyle, ayrıca Özel Tüketim Vergisi 8. maddenin 2 nolu fıkrası gereğince teslimin sağlanması halinde ihraç yapılan tarihi izleyen aybaşı itibariyle üç ay zarfında Katma Değer Vergisi yönünden mükellef olunan vergi idaresine mükelefiyet yoksa gelir ya da kurumlar vergisi mükellefiyeti bulunan vergi idaresine talepte bulunulacaktır. (Akdağ, 2015:241).

Bahsedilen örnek uygulamada faydalanılan vergi indirimi işleminin sonuçlandırılmaması durumunda ortaya çıkan Özel Tüketim Vergisi gecikme faizi ile birlikte geri ödenmektedir.

Kamu alacaklarının tahsilini sağlayan 6183 nolu kanunun 51. maddesi uyarınca; kamu alacağının vadesinde ödenmeyen bölümü aybaşına yüzde dört gecikme zammı alınmak suretiyle tahsil olunur ay kesirlerinde günlük gecikme zammı tahsil edilir”(AATUHK, Mad:51).

Ayrıca Petrol Piyasası Lisans Yönetmeliği gereğince bazı petrol ürünlerinde de ÖTV bağışıklığı sağlanmaktadır; “petrol kanunu Kanunun 7. maddesinin 2. fıkrasında sayılan sınırlamalar haricinde, Özel Tüketim vergisiz akaryakıt satışlarının, ticari deniz vasıtalarına doğrudan yapılması ile işgal edebilir”(Petrol Piyasası Lisans Yönetmeliği mad:33/f). Bu lisansa sahip firmalar tecil – terkin uygulamasında olduğu gibi vergiden muaf olmaktadır. Bunun da kar fonksiyonu açısından göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

## SONUÇ

Ülke mevzuatımızda özel tüketim vergisine tabi malların ithal ve ihracına ait çıkarılan Özel Tüketim Vergisi Kanunu 8. maddesinin verginin ertelenmesini sağlayan "Verginin Tecili" başlıklı, konu ile alakalı olarak kanuna ekli olan (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde bulunan mallara;

kanunun (I) sayılı listesi içinde bulunmayan malın üretiminde istifade edilmek üzere gerçekleştirilen teslimlerde olduğu gibi tecil-terkin müessesesi uygulanmaktadır. Yine kanunun vergi ertelemesini (tecil) sağlayan 8. madde 2. fıkrada, ihraç edilerek ihraç alanlara teslimi yapılan mallar içinde tecil-terkin müessesesi uygulanır. Bu bahisle tecil-terkin müessesesi için düzenlemeler Bakanlar Kurulu kararı ve diğer yan mevzuat ile düzenlenebilmektedir.( Erkan, 2009, s:27).

Çalışmada olduğu gibi kanunun (ÖTV) 8'inci maddesi yani tecil-terkin müessesesi ithal-ihraç yoluyla alımı ve satımı gerçekleştirilen mallarda gündeme gelmekte olup, piyasada bulunan kıt malların teminin kolaylaştırılması amaçlanmaktadır. Yapılan mal alımlarında ilkin ilgili gümrük idaresi tarafından işlem başlatılmakta bilgi formları hazırlanmakta ve bunun yanında tecil edilen vergiye ait teminat alınarak (teminat mektubu) sonrasında bu teminat mektubu ilgili vergi dairesi müdürlüğüne gönderilip emanet hesabında tutulmaktadır. Bu işlemle ilgili teminat olarak yukarıda tanımlanan değerler alınmaktadır. İsbet eden vergi tecil edilmekte bu durum uygulamanın birinci aşamasını oluşturmaktadır. Bu uygulamadan faydalanacak olan mükelleflerin ayrıca sanayi sicil belgesine sahip olmaları gerekmektedir.

Bu belge ya direkt ithalatçı firma tarafından ya da iş takibi yapan bir firma aracılığıyla kullanılmaktadır. İbraz ve teslim şartı aranmaktadır. Ticarete konu malların Özel Tüketim Vergisi Kanunu 8. maddesi ekinde (I) sayılı listeye ekli (B) cetvelinde Gümrük İstatistik Tarife Pozisyonu numarası almış mallardan olması gerekmektedir. Kullanılan mal ilk madde ve malzeme veya yardımcı malzeme niteliğinde olmalıdır. Mamulün ülkeye getirilmesi ve işlenerek tekrar piyasaya sürülmesi kanunda da vurgulandığı gibi 12 aylık bir süreyi içermektedir. İthalde 12 ay, ihraçta 3 aylık süre ile sınırlanmaktadır. Böylelikle vergi indiriminden faydalanma olasılığı oluşmaktadır. Bu üretim sürecindeki mamul maliyetine isabet eden ÖTV rakamlarının Yeminli Mali Müşavir raporu ile tespit edilebileceği gibi Vergi Denetim elemanlarınca düzenlenecek inceleme raporuna göre de tespit edilerek ilgili vergi idaresinden terkinin sağlanarak fazlaya ait kısmın iadesi talep edilmektedir. Aksi durumda bu işleme muhatap olan mükellef veya firmaların bu işlem sürecini tamamlayamamaları sonucunda tecil edilen vergiyi AATUHK hükümleri gereğince cezalı olarak ödemeleri sonucu doğmaktadır.

Kanunun ikincil mevzuatı olarak çıkarılan Özel Tüketim Vergisi 25 seri nolu genel tebliğince Bakanlar Kurulu verginin ertelenmesi (tecil-terkin) müessesesi yerine oluşturulan yeni vergi iade sisteminde kanuna (ÖTV) ekli (I) sayılı liste eki (B) cetvelinde bulunan malların (I) sayılı listede yer almayan malların imalinde kullanan ve sanayi sicil belgesine sahip üreticiler alımda ödedikleri verginin mahsubunu ya da artan kısmın iadesini isteyebilirler(Dinçer, 2013,s:6 ).

Uygulamada, kanun gereği alımı yapılacak malların (solvent, baz yağ, madeni yağ, müstahzar gibi) sanayide imalatta hammadde maliyetini azaltması için sanayi sicil belgesini elinde bulunduranlar ödedikleri Özel Tüketim Vergisi tutarının %99,25 oranında solventlerde, %71,50 oranında madeni yağ ve baz yağlarda, %98,57 oranında müstahzarları kanuni şartlara uymak karşılığında geri iade alabilmektedirler(Karnıyarık, 2012,s:1).

ÖTV kanunun getirmiş olduğu tecil-terkin uygulaması bu işlemlerden faydalanan gerçek ve tüzel kişilere bir nevi teşvik sağlayarak işletmenin ticari karının artması yönünde bir katkı sağlamaktadır. Yani firmalar daha az vergi yüküne karşılık daha fazla artı gelir elde etmektedirler. Ayrıca; Bu üretim sürecinin muhasebe teorisine, vergi hukukuna ve ayrıca usul hukuk dediğimiz mevzuata da uygunluğu aranmaktadır. Muhasebe teorisi açısından konuya bakıldığında Muhasebe

Standartları TMS, UFRS gibi konulara uygunluğu yani hazırlanacak belgelerin stok kartları dahil muhasebeye uyumunun sağlanması ve gerekli kayıtların yapılması sonuç hesaplarında ortaya çıkan rakamlar üzerinden değerlemesinin objektif olması ve mali tablolarda gösterilmesi de gerekmektedir.

Raporlama standartlarında izah edildiği gibi; sonuçta mali yükümlülük meydana getiren işlem kapsadığı dönem süresince meydana gelmesinde, vergi ve vergi benzeri mali yükümlülüğün tediyesine ait borç kısım kısım muhasebe kaydına alınır (vergi veya vergi benzeri mali yükümlülüğün ait olduğu dönem boyunca) denmektedir. Örnek verilecek olursa hasılatın ilgili dönemde elde edilmesi mali yükümlülüğün gerçekleştirilince borcuna ait muhasebe kaydının yapılması( TFRS:21 ).

Vergi hukuku açısından irdelendiğinde anayasal olarak bir verginin salınmasında olduğu gibi verginin tecilinin-terkininin ve mahsubunun yasalara dayandırılması gerekmektedir. Aksi takdirde kanunun izin vermediği bir işlem üzerinden tecil-terkin ve mahsup işlemi yapılamayacağı hatta sonucu uygulamada belirtildiği gibi usulsüzlük cezası, gecikme zammı veya gecikme faizi ile sonuçlanacaktır. Bu işlemlerin kapsam ve sürecine uyulmaması sonunda işletmenin finansman gideri artacak buda karlılık oranlarını azaltılacağı gibi bazen de malların üretim ve satışı sonunda zarar gündeme gelecektir. Böylelikle yapılan maliyet bütçelemesi tutmayacaktır.

İktisadi olarak da irdelendiğinde uluslararası iktisat ve makro dengeler açısından da ülke ekonomisine ve üreticiye-tüketiciye faydalarına da değinilmesi gerekmektedir. Özel Tüketim Vergisi Kanunu 8. maddesi ve ilgili fıkralar piyasada bulunan kıt malların teminini esas alarak hem temin açısından hem de maliyet açısından bir fayda-yarar sağlamayı amaçlamaktadır. “ Kamu otoritesi (Devlet), dış alımları (ithalatı sınırlayacak birtakım yasal düzenlemeler yapabilir) bazen ithalat sınırlandırmalarının yanında bazen de dış satımın (ihracat) teşviki doğrultusunda iktisat politikaları oluşturabilir. Bir taraftan da ekonomik durgunluk ve enflasyonist durumlarda yani istikrarsızlık zamanlarında uygulanan politikalar ithalat ve ihracat hacimlerini etkileyebilir. Bu nedenlerle dış ticaret politikalarının uygulanan para ve maliye politikalarına uyumlu olmalıdır. Ülkelerin benimsediği kalkınmaya ilişkin politikalar dikkate alındığında, özellikle az gelişmiş ülkelerin yerli sanayilerini korumaları çok mühim görülmelidir(Seyidoğlu, 1996; Türk, 1992; Dinler, 1997; Dornbusch ve Fisher, 1998). (Akdoğan Gedik,2010,s:397).

Bunlara ilave olarak; vergi ve sübvansiyonlarında arz eğrisini etkileyeceği kesindir. Kamu otoritesinin (devlet) vergilerde üretimde maliyet unsuru olmakta ve üretimin azalmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle arz eğrisi sola doğru kaymaktadır. Karşılıksız transferler (sübvansiyonlar) mal üreticilerinin üretim maliyetlerinin azalmasına neden olduğundan arz eğrisine pozitif etki yaparak sağa kaydırmaktadır( Özer,v.d.,2014,s:39).

Çalışma boyunca irdelendiği gibi Özel Tüketim Vergisi Kanunu 8. maddesi tecil-terkin uygulamasının her yönüyle birçok teoriye atıfta bulunduğu bir gerçektir.

## **KAYNAKÇA**

- AKDAĞ, Y., (2015), "Özel Tüketim Vergisi'nin Muhasebeleştirilmesi ve e-Beyanı", Vergi Müfettişleri Derneği Yayınları, Ankara.
- AKDOĞAN, GEDİK, M., (2010), "Vergi Politikalarının Dış Ticaret Üzerindeki Etkileri: Türkiye İçin Hesaplanabilir Genel Denge Modeli Uygulaması", Maliye Dergisi, Sayı:159.

- AKDOĞAN N., GÜNDÜZ E. ve SEVİM A., (2013), Maliyet Muhasebesi, T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayını No: 2738, Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1699, Eskişehir.
- BALCI, S., (2013) “Özel Tüketim Vergisinin Bilgi Sistemi İçerisinde Takip Edilmesi Madeni Yağ Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ömer Faruk BATIREL, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BİLİCİ, N., (2013), Türk Vergi Sistemi ( Vergi Huk. Maliyet ve Yönetim Muhasebesi ), T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayını No: 2612, Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1580, Eskişehir.
- DİNÇER H., (2013). “Tecil-Terkin Sistemi Yerine ÖTV İadesi”, Vergi Dünyası, Sayı: 378, Şubat.
- ERKAN, M., (2009), “ÖTV Mevzuatı Açısından Tecil-Terkin Uygulaması (I)”, Vergi Dünyası, Haziran.([http://www.erkymm.com/resimler/yoTV\\_Aysndan\\_Tecil\\_Terkin\\_Uygulamas\\_1\\_VERGI\\_D\\_UNYASI\\_2009\\_HAZIRAN.pdf](http://www.erkymm.com/resimler/yoTV_Aysndan_Tecil_Terkin_Uygulamas_1_VERGI_D_UNYASI_2009_HAZIRAN.pdf))
- KARNİYARIK, Ç., ( 2012 ), “10 Numara Yağı Bitirme Çabaları ve ÖTV’de Yeni Sistem İade”, Ekim, Vergi Sorunları Dergisi. [https://www.muhasabenet.net/haber.php?haber\\_id=361](https://www.muhasabenet.net/haber.php?haber_id=361), (12.04.2018)
- OKTAR, K., (2010), “Madeni Yağlar ve Solvent Türevlerinde ÖTV Uygulaması”, TÜRMOB Yayınları,391 Sirküler Rapor Serisi Seri No:2010-6.
- ÖZER, M. ve Diğerleri, (2014), İktisada Giriş I, T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayını No: 2615, Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1583, Eskişehir, Nisan. ([http://hedefaof.com/documents/Ders\\_kitaplari/ikt103u.pdf](http://hedefaof.com/documents/Ders_kitaplari/ikt103u.pdf))
- ÖTV’de Vergi İndirimi ve Özellik Arz Eden Hususlar,  
([www.ozdogrular.com/component/option,com\\_frontpage/Itemid,1/](http://www.ozdogrular.com/component/option,com_frontpage/Itemid,1/)) (26.06.2018 )
- Amme Alacakları Tahsil Usulü Hakkında Kanununun, Kanun Numarası: 6183, Kabul Tarihi: 21.07.1953, Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 28/7/1953 Sayı: 8469
- İdari Yargılama Usul Kanunu, Kanun Numarası: 2577, Kabul Tarihi: 06.01.1982, Yayımlanma Tarihi:20/01/1982, Sayı: 17580.
- Muhasebat Genel Müdürlüğü, Genel Tebliği, (Sıra No:15), Teminat Mektupları, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=9.5.8998&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=teminat> ( 12.04.2018)
- Özel Tüketim Vergisi Kanunu, Kanun Numarası: 4760, Kabul Tarihi: 06.06.2002, Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 12.06.2002 Sayı: 24783
- ÖTV 25 Özel Tüketim Vergisi Nolu Genel Tebliğ. (<http://www.gib.gov.tr/gibmevzuat>)
- Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliğ, (Tebliğ Seri Numarası:5) (<http://www.gib.gov.tr/gibmevzuat>) ( 10.04.2018 )
- Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliği, (Tebliğ Seri Numarası:1) (<http://www.gib.gov.tr/gibmevzuat>) ( 10.04.2018 )
- Petrol Piyasa Kanunu, Kanun Numarası: 5015, Kabul Tarihi: 04.12.2013, Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 20.12.2013 Sayı: 25322.
- Petrol Piyasa Lisans Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: 17.06.2004, Resmi Gazete Sayısı: 25495.
- STOKLAR STANDARDI, Standart Numarası: (TMS:2), (<http://kgk.gov.tr>) .( 10.04.2018 )
- Van Vergi Mahkemesinin 29.11.2017 Tarih ve 2017/335 Esas ve 2017/751 Karar Sayılı Kararı.
- Vergi Usul Kanunu, Kanun Numarası: 213, Kabul Tarihi: 04.01.1961, Yayımlandığı Resmî Gazete: Tarih: 10/1/1961 Sayı: 10703.
- Vergi ve Vergi Benzeri Yükümlülükler, Standart Numarası: (TFRS:21) , (<http://kgk.gov.tr>) . ( 10.04.2018 )

## **Büyükşehir Belediyelerinin Sosyal Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyet: Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği**

### **Satisfaction from The Social Services of Metropolitan Municipalities: Ankara Metropolitan Municipality Example**

**Şerafettin KELEŞ\* Sümeyra ÜN\*\***

---

Makale Geliş Tarihi / Received :08.02.2020  
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 07/06/2020

---

#### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı Ankara Büyükşehir Belediyesi Aile ve Yaşam Merkezlerinden hizmet alan bireylerin belediye hizmetlerinden duyduğu memnuniyet düzeyini ölçmektir. Aile ve Yaşam Merkezi'nden hizmet alan bireylerden seçilen tesadüfi örneklem yöntemiyle oluşturulan 200 katılımcıyla yapılan anket çalışmasından elde edilen kesit verileri yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgularda memnuniyetle hizmet, katılım ve farkındalık arasında pozitif yönlü ve çok yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Belediyenin verdiği hizmetler memnuniyeti pozitif yönde ve güçlü bir şekilde ( $\gamma = 0.97$ ;  $t = 9.51$ ) etkilemektedir. Yine hizmetlere katılım ile memnuniyet arasında çok yüksek düzeyde pozitif yönlü ( $\gamma = 0.98$ ;  $t = 9.93$ ) bir ilişki bulunmuştur. Belediyenin ortaya koyduğu farkındalık ile memnuniyet arasında çok yüksek düzeyde ve pozitif yönde ( $\gamma = 0.98$ ;  $t = 13.07$ ) bir ilişki saptanmıştır. Genel itibarıyla belediyenin sosyal hizmetlerinden yüksek düzeyde bir memnuniyet mevcuttur.

---

**Anahtar Kavramlar:** *Memnuniyet, Hizmet, Farkındalık, Katılım, Büyükşehir Belediyesi, Ankara.*

---

#### **ABSTRACT**

The aim of this study is to measure the level of satisfaction of individuals receiving services from Ankara Metropolitan Municipality Family and Life Centers. The cross-sectional data obtained from the survey conducted with randomly selected 200 participants selected from individuals receiving services from the Family and Life Center were analyzed with structural equation modeling. The findings showed a positive and very high relationship between satisfaction and service, participation and awareness. The satisfaction of the services provided by the municipality affects positively and strongly ( $\gamma = 0.97$ ;  $t = 9.51$ ). Again, a very high positive correlation ( $\gamma = 0.98$ ;  $t = 9.93$ ) was found between service participation and satisfaction. A very high and positive relationship ( $\gamma = 0.98$ ;  $t = 13.07$ ) was found in the satisfaction ancestor of the municipality and awareness. Overall, there is a high level of satisfaction with the social services of the municipality.

---

**Keywords:** *Satisfaction, Service, Awareness, Participation, Metropolitan Municipality, Ankara*

---

---

\* Dr. Öğr. Üye. Erzincan Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü, e-mail:skeles2580@gmail.com, **Orcid No: 0000-0002-5147-0825**

\*\* Eğitimci, Elvankent Aile ve Yaşam Merkezi, e-mail:sümeyra.un06@gmail.com, **Orcid No: 0000-0001-6802-7291**

## GİRİŞ

Türkiye’de yerel yönetimler ve belediyeler Tanzimat ile beraber ortaya çıkmış kurumlardır (Çukurçayır, 2003; Arslan, 2019). Yerel yönetimler hizmet alanı içerisinde meskûn olan bireylere temizlik, sağlık, eğitim, kültür, altyapı, ulaşım ve birçok alanda hizmet vermektedir. Bilişim teknolojilerinin gelişimi ve kent odaklı yeni sorunların ortaya çıkmasıyla birlikte yerel yönetimlerin önemi her geçen gün artmaktadır. Yerel yönetimler özellikle belediyeler, yerel hizmetler kapsamı içerisinde bireylerin alabilecekleri hizmet seçeneklerini artırmak, katılımcılığı özendirmek ve farkındalık konusunda gittikçe artan bir sorumluluk yüklenmektedir. Bilişim çağının ve birlikte yaşama kültürünün gerektirdiği yeni sorunlarla birlikte, giderek artan ve çeşitlenen kamusal hizmet talebini sınırlı ve artan nüfusa bölündüğünde azalan kaynaklarla yerine getirmek zorunda kalan belediyeler bir taraftan da bireyleri hizmetleriyle memnun etmeye çalışmaktadır (Ökmen, 2009).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımları, kamu hizmeti alan bireyleri birer müşteri olarak kabul etmektedir. Bilhassa belediye gibi seçimle gelen idari yapılar, kamu hizmetleri sunumunda siyasal beklentileri ön plana çıkarmakta, hizmet verirken “müşteri/birey merkezli” olmaya evrilmektedir (Kaul, 1997). Belediyelerden hizmet alan bireylerin müşteri kabul edilmesi, arz-talep paradigması kapsamında pozitif bir durum olarak kabul edilmektedir (Gore, 1993). Her biri aynı zamanda seçmen olan müşterilerin memnuniyeti seçim kazanmanın ön şartını oluşturmaktadır.

Belediyeler görevleri itibari ile meskûn halkın yaşamında direkt etkiye sahiptir (Nadaroğlu, 1994). Hal böyle olunca belediyeler, meskûn halka birey merkezli yaklaşmakta ve daha fazla ve kaliteli hizmet sunumuna gitmektedir (Akyıldız, 2012). Birer yerel yönetim birimi olan belediyeler, özellikle büyük şehirler ve üzerinde yaşayan meskûn halkın sorunlarını çözmeye, etkili ve kaliteli hizmet sunmada, vatandaş memnuniyetini sağlamada büyük görev ve sorumluluklar üstlenmektedir (Gürel & Çağlar, 2013). Büyük kent belediyelerinin hizmet alanları kendi sınırları ve çevre yerleşimleri kapsamaktadır. Eski Yunanca ’da Metropol ya da metropolis “ anakent” manasına gelmekte kentin ekonomik ve toplumsal etkisi altındaki çevre arazisini de kapsamaktadır (Keleş R. , 2006). Büyükşehir belediyesi, en az üç ilçe belediyesini kapsayan ve bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisini ifade etmektedir (Anonim, 2020).

Büyük kentlerde yaşayan bireylerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla büyükşehir belediyeleri “çevre düzeni”, “halk sağlığı”, “imar, iskân ve işletme”, “zabıta”, “mezarlık ve defin”, “ulaşım” ve “altyapı” gibi birçok hizmet sunmaktadırlar. Bunlar ek olarak, büyükşehirin bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlenme, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletmek gibi hizmetler de belediyelerin görev kapsamındadır. Belediyeler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklar gibi dezavantajlı gruplara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek gibi “sosyal faaliyet” lere ilişkin hizmetleri de yerine getirirler (Gürel & Çağlar, 2013).

Kamu hizmetlerinden memnuniyet duyan bireyler aynı ürünü veya hizmeti tekrar alma eğilimi göstermektedir (Taylor & Baker, 1994). Belediyelerin performansının ölçülmesinde hizmet alan bireylerin memnuniyetleri önemlidir (Kelly & Swindell, 2002). Belediye hizmetlerinden



memnuniyet veya memnuniyetsizlik sonraki hizmetlerin kalitesini, yönünü ve niteliğini etkileyecektir. Yani bireylerin tercihleri belediyelerin hizmet sunum, strateji ve politikalarını etkileyecektir (Gürel & Çağlar, 2013). Belediye hizmetlerinde bireyler hizmet kalitesinden etkilenmektedir. Tüm ticari işletmelerde olduğu gibi kamu hizmet sunumunda da “müşteri merkezlilik” etkin hizmet sunumu, güler yüzlülük ve her zaman müşteri haklıdır ilkeleriyle mümkündür. Çünkü belediye hizmet alanı içerisinde müşteriler aynı zamanda birer seçmen ve hizmet alanlarının asıl sahipleridir. Bu yönüyle müşteri memnuniyeti yani hizmet alan bireylerin teveccühü önemlidir.

Büyük şehirlerin karmaşık yapısı, nüfus yoğunluğunun fazlalığı, iş-ticaret yoğunluğu, gürültü ve çevre kirliliği gibi insan, çevre ve sistem odaklı sorunları var etmektedir. Bu sorunların çözümünde ve bireye/tüketiciye daha iyi, kaliteli ve etkin hizmet sunmada büyükşehir belediyelerine daha da fazla sorumluluk yüklenmektedir. Ankara Büyükşehir Belediyesi ülke başkentine hizmet vermekte ve dolayısıyla bürokrasinin ve siyasetin merkezinde bulunmaktadır. Ankara Büyükşehir Belediyesi merkezi konumundan dolayı verdiği hizmetler ve halk nezdinde yarattığı memnuniyetle daima bürokrasi, siyasi ve sosyal çevrelerin dikkatini üzerine çekecektir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi Aile Yaşam Merkezleri; meskûn mahalde yaşayan gençlerin, yetişkinlerin, çocukların, engelli ve yaşlı bireylerin, kısacası bütün aile fertlerinin birlikte zaman geçirebildikleri yerlerdir. Aile ve Yaşam Merkezleri’nde haftanın her günü sosyal, kültürel, sportif ve eğitime yönelik aktiviteler gerçekleştirilmektedir. Ankara Büyükşehir Belediyesi’ne bağlı Aile Yaşam Merkezleri, Sincan, Çubuk, Akyurt, Kahramankazan, Kuşcağz, Osmanlı, Esertepe, Elvankent ve Yahyalar ilçelerinde bulunmaktadır:

Bu çalışma, Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin kadın, engelli ve çocuklara yönelik “Aile ve Yaşam Merkezleri” hizmet alanlarından yararlanan bireylerin, belediyenin sunmuş olduğu kültürel, sanatsal ve mesleki hizmetlerden duydukları memnuniyeti ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaç için örneklem Elvankent Aile ve Yaşam Merkezi’nden hizmet alan bireylerden seçilmiştir.

## **1. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Sosyal Belediyecilik**

Sanayi devrimiyle birlikte şehirlerde yoğunlaşan modern toplumun altyapı, temizlik, enerji ve ulaşım gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmetleri yürüten belediyeler (Hamamcı, 2013), 1960’ların sonu ile birlikte ortaya çıkan yeni toplumsal ihtiyaçlarla birlikte büyük bir dönüşüm göstermeye başlamıştır. Eğitim seviyesi hızla yükselen kent toplumunun daha fazla demokratik haklar elde etme çabasıyla birlikte 1960’lı yılların sonu 1970’lerin başlarında sivil hak ve hürriyetler, ifade özgürlüğü, demokratik vatandaşlık, öğrenci hareketleri, kadın hakları, barış ve çevre hareketleri toplumsal devinim kazanmış ve belediye hizmetlerinde de sosyal alana kaymaları başlatmıştır (Demiroğlu, 2014; Sezgin, 2017).

Kendi ihtiyaçlarını karşılayamayan engelli ve yaşlı bireylerin varlığı, bu bireylere yönelik hizmet alanlarını gerekli ve zorunlu kılmaktadır. Günümüz dünyasında işsizlik artarken, nüfus yaşlanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü’nün Dünya Engellilik Raporu’na göre dünya nüfusunun

%15'ini engelli bireyler oluşturmaktadır. Yine dünya üzerinde dezavantajlı grup olarak görülen kadın ve çocukların korunma ihtiyacı daha da artmaktadır (Çöpoğlu, 2014).

Kent ve çevre sorunları, 1970'li yıllarla birlikte kapitalist batı toplumlarının gündeminde yer almaktadır. Batıda, liberal demokratik devletlerde, orta sınıfın duyarlı olduğu kentsel gelişme, çevre sorunları ve yaşam kalitesi gibi konular karar alma sürecinde oldukça etkili olmakta ve seçim politikalarının ve siyasi panoramanın merkezinde yer almaktadır (Castells, 2015).

Sosyal devlet, dezavantajlı gruplar olarak ifade edilen dar gelirli, güçsüzleri, yardıma ve bakıma muhtaç kişileri koruyan, bu kategoride yer alan bireylere ihtiyaç duyduğu hizmetleri götürebilmek için sosyal kurumlar tesis eden, sosyal ve ekonomik sorunların baskısı altında bulunan birey ve grupları şefkatle himaye eden devlet olarak tanımlanmaktadır (Negiz, 2011). Belediyelerin dezavantajlı gruplara yönelik ekonomik, sosyal ve kültürel alanda yaptığı kamu hizmetleri, sosyal belediyeçilik olarak tanımlanmaktadır (Çöpoğlu, 2014).

Genel olarak sosyal belediyeçilik konsepti; bütün kent sakinlerinin kültürel, sanatsal ve eğitimsel beklentilerinin yerine getirilmesi, dezavantajlı grupların ihtiyaçlarının karşılanması, çevre bilinci, yeşil alanların ve temiz bir doğanın oluşturulması, kadın ve çocuklara yönelik mesleki eğitim verilmesi ve istihdamının sağlanması, demokratik bilincin yerleşmesi ve kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesi gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

## 1.2. Memnuniyet

Memnuniyet bireylerin beklentileri ile aldığı hizmet sonucunda ortaya çıkan fiili durum arasındaki farkı ifade etmektedir. Bireyler kendi zihinsel süreci içerisinde beklentileri ile gerçekleşen durumu karşılaştırmak suretiyle, sunulan ürün ya da hizmetin değişik boyutlarıyla memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini nasıl etkilediğini değerlendirmektedir. Belediye hizmetlerinden bireylerin memnuniyeti, bireyleri kentsel aktivitelere katılmaya ve yaşam kalitesinin geliştirilmesine motive etmek için önemli bir faktördür. Belediye hizmetlerinden memnuniyetsizlik ise bireylerin hizmet alımlarında ayrımcılık yapıldığı hissine, umutsuzluğa, hayal kırıklığına ve sorumluluk almaktan kaçınmaya neden olmaktadır (Goharipour & Karimi, 2011).

Dünyada birçok büyük kentte belediye hizmetlerinin büyük bir kısmı özelleştirme yoluyla şirketlere devredilmiştir (Zakaria vd, 2012). Temel belediyeçilik hizmetlerinin yanı sıra sosyal belediyeçilik hizmetlerinin çoğu da özel şirketler tarafından yürütülmektedir. Temel hedef verilen hizmetlerden bireylerin yüksek memnuniyet duymasının sağlanmasıdır.

Yerel yönetimler tarafından sunulan hizmetlerden duyulan memnuniyet, siyasi partilere olan güveni açıklamaya yönelik istatistiksel önemli bir faktördür. Belediyelerin yerel hizmetlerinden duyulan memnuniyet ne kadar yüksek olursa, belediyede temsil edilen siyasi partiye olan güven de o kadar yüksek olur (Seligson, 2008).

## 1.3. Hizmet, katılım ve farkındalık

Vergi ödeyen bireyler daha fazla ve kaliteli kamu hizmeti talep etmektedir. Belediyeler bireylerin taleplerini karşılamak amacıyla yeni kaynak ve yöntemler arayışındadır. Bu noktada belediyeler, maddi kaynaklardan tasarruf etmek için "daha azıyla daha fazlasını yapmanın" yollarını hizmet miktar ve kalitesini düşürmeden bulmak durumundadır (Gaebler, 1993). Kentte yükselen

yaşam kalitesi belediye hizmetlerinin altyapı ve teknik alanlardan sanatsal, kültürel ve sosyal alanlara doğru kaydırmıştır. Günümüzde belediye hizmetleri sosyal belediyecilik alanlarında yoğunlaşmaktadır (Dilger, Moffett., & Struyk, 1997).

Belediye hizmetlerinden faydalanma ve hizmet faaliyetlerine katılım belediyeye duyulan güven ve inanç nispetinde gerçekleşmektedir. Bireylerin belediye hizmetlerine karşı olumlu algıları katılımı artırmakta ve hizmetler destek görmektedir. Belediye hizmetleri bireylerin yaşam kalitesi üzerinde olumlu etki yaptığı sürece memnuniyet ve katılım artmaktadır. Bireylerin yaşam memnuniyetleri arttıkça belediye hizmetlerine katılımın da arttığı gözlemlenmiştir (Inglehart, 2000).

Bireylerin belediye hizmetleri konusunda farkındalık eksikliği, yerel yönetim alanlarının ve sakinlerinin gelişiminde büyük engeldir (Callahan, 2002; Bello, Juani, & Kasim, 2017). Bireylerin yerel yönetimlerin hizmet sunumuna karşı duyarlılığı, farkındalık düzeyine göre belirlenir (Barnes, 1999; Almarshad, 2015). Bireylerin farkındalığı, yerel yönetimin hizmet sunumlarını teşvik etmektedir (Bello, Juani, & Kasim, 2017).

## **2. MATERYAL VE METOT**

### **2.1. Materyal**

Çalışma, Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin Aile Yaşam Merkezleri'nden hizmet alan engelli, kadın ve çocukların aileleriyle yapılan anketlerden elde edilen verileri ana materyal olarak kullanmıştır. Anketler 2019 yılına aittir ve yatay kesit verileridir. Yazılım materyali olarak SPSS 22 ve LISREL 8.72 paket programlarıyla çalışılmıştır.

### **2.2. Metot**

#### **Örnek büyüklüğünün tespiti:**

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin Elvankent Aile Yaşam Merkezleri her gün ortalama 2000 bireye hizmet vermektedir. Bu hizmet alanlar çalışmanın evreninin oluşturmaktadır. Tesadüfi Örneklem Yöntemine göre anket sayısı aşağıdaki formülle belirlenmiştir.

$$n = \frac{N.P.Q.Z^2}{(N-1).d^2+P.Q.Z^2}$$
 formülünden yararlanılmıştır (Keleş, Dilmaç, & Dikmen, 2014).

Formülde n = Örnek hacmi, N= Örneklem çerçevesine ait toplam birey sayısı, P = belediye hizmetlerinden memnuniyet duyanlar (0,8 olarak alınmıştır), Q = belediye hizmetlerinden memnun olmayanlar (0,2 olarak alınmıştır), (Q=1-P), Z = % (1- $\alpha$ ) Z test değeri,  $\alpha$  = önem düzey, d = hata (tolerans) payıdır. Z Güven katsayısı (%95'lik güven katsayısı, 1,96 alınmıştır), belediye hizmetlerinden memnun olanların oranının yüksek olduğu düşünüldüğünden ( P=0,8) ve %5 önem seviyesinde %5 hata payı ile ana kütleyi temsil edebilecek örnek büyüklüğü 200 olarak hesaplanmıştır.

### **2.3. Teorik Çatı**

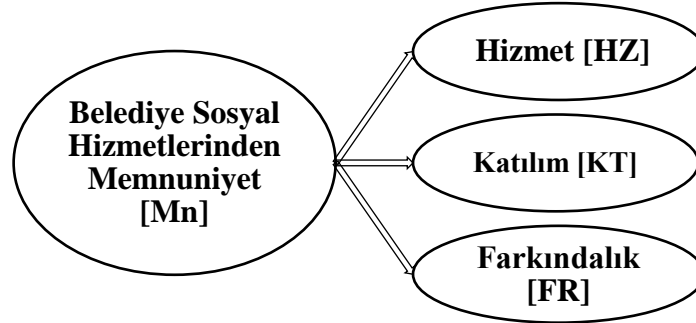
#### **Yapısal eşitlik modeli**

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir (Reisinger & Turner, 1999). Yapısal Eşitlik Modellemesi veriyi istatistiksel olarak çözümlerken ölçüm hatalarını açıkça hesaba katmaktadır. Ölçüm hatalarının üstesinden gelmesinin yanı sıra yapısal eşitlik modelleri araştırmacıların çok değişkenli karmaşık modeller geliştirilmesi, tahmin edilmesi ve test edilmesine de imkân sağlamakta ve verilen modeldeki değişkenlerin direkt ve dolaylı etkilerini de dikkate almaktadır. Temel olarak yapısal eşitlik analizinin amacı, önceden belirlenen bir ilişki örüntülerinin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır (Yılmaz, 2004).

#### Modelin varsayımları:

1. Gözlenen değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğu,
2. Gizil değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğu,
3. Gizil değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin olduğu,
4. Gözlenen ve gizil değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin olduğu,
5. Aykırı değerlerin var olduğu,
6. Hata terimlerinin korelasyonsuz olduğu,
7. Çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı,
8. Yeterli örneklem büyüklüğünün olduğu varsayılmaktadır.

Ankara Büyükşehir Belediyesi Aile ve Yaşam Merkezi hizmet ağı içerisinde bulunan bireylerin verilen hizmetleri ölçmek için oluşturulan teorik model Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Ankara Büyükşehir Belediyesi hizmetleri memnuniyet modeli

Ankara Büyükşehir Belediyesi Aile ve Yaşam Merkezi hizmet ağından her gün ortalama 2000’e yakın birey hizmet almaktadır. Bu hizmet olanların çoğu dönemlik kurslarda uzun bir periyotta eğitim, sanat ve kültür hizmetlerinden faydalanmaktadır. Aşağıda Tablo 1’de Ankara Büyükşehir Belediyesi Aile ve Yaşam Merkezi hizmet ağından hizmet alanlara uygulanan anketten oluşturulan ölçek ve soruları verilmiştir.

Tablo 1. Belediye memnuniyet model ve ölçekleri

Model Kodu	Ölçekler ve soruları
	<b>HİZMET</b>
S1	Aile Yaşam Merkezleri güzel ve verimli zaman geçirmemize yardımcı

	olmaktadır.
S2	Öğrencilerin ders çalışmasını kolaylaştırır ve adaptasyonunu sağlar.
S3	Personeller ve eğitmenler bize her konuda yardımcı olmak için çalışmaktadırlar.
S4	Yaz kursları çocuklarımızın zamanını daha verimli geçirmesi için yardımcı ve destek olur.
S5	Merkez içerisindeki ders programlarına kolay ulaşıyor, eğitmenler ile kolay iletişim sağlayabiliyorum.
<b>KATILIM</b>	
P1	Ücretsiz servis imkânının olması hizmetlerden daha fazla yararlanmamıza olanak sağlar.
P2	Üyelerin aldığı kurs, seminer ve gezi faaliyetlerini seviyor ve isteyerek katılım sağlıyoruz.
P3	Merkezlerde haftanın en az iki günü vakit geçiririm.
P4	Çocuğumun Aile Yaşam merkezlerinde çokça vakit geçirmesi beni mutlu eder.
P5	Ankara Büyükşehir Belediyesinin yapmış olduğu gezilere güvenerek katılım sağladım./Çocuğumun katılmasına izin veririm.
P6	Büyükşehir belediyesinin ücretsiz olarak halka sunmuş olduğu tüm hizmetleri beğeniyor ve katılım sağlıyorum.
<b>FARKINDALIK</b>	
F1	Milli bayramlarda yapılan merkez içi kutlamalar/törenler/çalışmalar çocuğumun farkındalığını arttırarak gelişimine iyi yönde katkı sağlar.
F2	Engelliler Lokali'nin, Engeli bulunan üyeler için faydalı ve verimli olduğunu düşünüyorum.
F3	Yaşlılar Lokalinde bulunan ses çalışmaları, Ud kursları ve TSM koro çalışmalarını aktif ve güzel buluyorum.
F4	Kursların, katılım sağlayan kişiler üzerinde benliklerini tanımaları ve becerilerini fark etmelerinde faydalı olduğunu düşünüyorum.
<b>MEMNUNİYET</b>	
M1	Merkez içerisinde bulunan kütüphanelerin 24 saat açık olmasını öğrenciler için faydalı buluyorum.
M2	Merkezlerde bulunan serbest zamanlı oyun alanlarının varlığı beni mutlu eder.
M3	Merkezlerde zaman zaman düzenlenen seminer ve programların sayılarının arttırılması beni mutlu eder.
M4	Çocuğumun Aile Yaşam Merkezlerinde güvende olduğunu düşünüyorum.
M5	Küçük yaş gruplarına verilen kurs ve eğitimleri faydalı buluyor ve gelişimleri için yararlı olduğunu düşünüyorum.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

#### 3.1. Demografik ve sosyoekonomik bulgular

Ankara Büyükşehir Belediyesi Aile ve Yaşam Merkezi'nden hizmet alan bireylerle yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışmasına katılan bireylerin demografik özellikleri aşağıda Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 2:** Katılımcıların demografik özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>n (Frekans)</b>	<b>Oran %</b>
Kadın	146	73.0
Erkek	54	27.0
<b>Yaş</b>		
18-24	12	6
25-31	45	22.5
32-38	87	43.5
39-45	38	19.0
46 ve Üstü	18	9.0
<b>Eğitim</b>		
Ortaokul	61	30.5
Lise	69	34.5
Önlisans	26	13.0
Lisans	34	17.0
Y.Lisans ve Üzeri	10	5.0

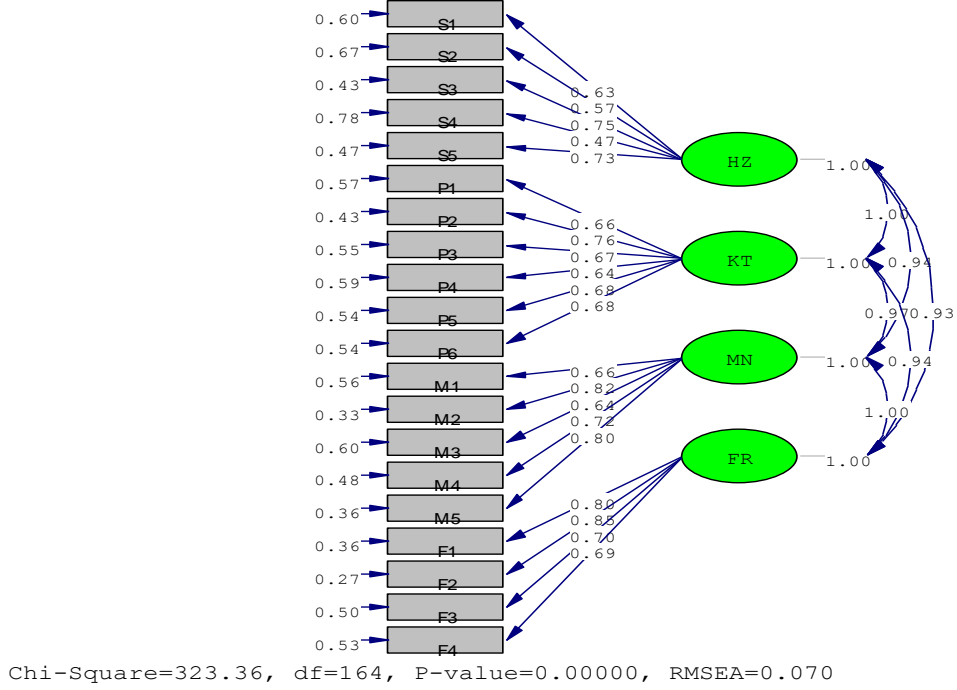
*Kaynak: Orijinal hesaplama*

Aile ve yaşam merkezlerinde daha çok kadınlara yönelik hizmetler ağırlıktadır ve çocukları da daha çok anneler bu merkezlere getirdiğinden anket katılımcılarının %73'ü kadınlardan, %27'si erkeklerden seçilmiştir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında genç ve orta yaş ağırlıktadır. Katılımcıların %72'si 38 yaş altı bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların %30,5'i ortaokul mezunu, lise %34,5 ve üniversite mezunları toplamı da %35 olmuştur.

### 3.2. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları

Ankara Büyükşehir Belediyesi hizmet memnuniyet ölçüm modeli Şekil 2 verilmiştir. Ölçüm modelinde gözlenen değişkenlerin standardize edilmiş faktör yük değerleri gösterilmiştir. Modelin gizil değişkenleri, Hizmet [HZ], Katılım [KT], Memnuniyet [MN] ve Farkındalık [FR]'den oluşmaktadır. Şekil 2'de Ankara Büyükşehir Belediyesi memnuniyet ölçüm modelinde standardize edilmiş faktör yük değerleri yer almaktadır.

**Şekil 2:** Ankara Büyükşehir Belediyesi memnuniyet ölçüm modelinde standardize edilmiş faktör yük değerleri



Ankara Büyükşehir Belediyesi memnuniyet ölçüm modeli için  $X^2/DF$  değeri 1.96 olarak hesaplanmıştır (323.36/164). Hesaplanan değer beşten küçüktür ve kabul edilebilir. RMSEA değeri 0.10'dan daha küçük 0.070 olarak hesap edilmiştir ve kabul edilebilir bir değerdir. Model p değeri,  $p < 0,0000$  olduğu için %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ankara Büyükşehir Belediyesi memnuniyet ölçüm modelinde Hizmet [HZ] içsel gizil değişkeninin tüm gözlenen değişkenleri anlamlı olmakla birlikte en önemli gözlenen değişkenleri “S3-Personeller ve eğitmenler bize her konuda yardımcı olmak için çalışmaktadırlar.” ve S5-Merkez içerisindeki ders programlarına kolay ulaşıyor, eğitmenler ile kolay iletişim sağlayabiliyorum.” olarak bulunmuştur. Katılım [KT] gizli değişkeninin “ P2-Üyelerin aldığı kurs, seminer ve gezi faaliyetlerini seviyor ve isteyerek katılım sağlıyoruz.” ve “P5-Ankara Büyükşehir Belediyesinin yapmış olduğu gezilere güvenerek katılım sağlıyorum./Çocuğumun katılmasına izin veririm.” gözlenen değişkenleri olmuştur. Memnuniyet [MN] gizli değişkeninin en önemli gözlenen değişkenler ise “M2-Merkezlerde bulunan serbest zamanlı oyun alanlarının varlığı beni mutlu eder.” ve “M5-Küçük yaş gruplarına verilen kurs ve eğitimleri faydalı buluyor ve gelişimleri için yararlı olduğunu düşünüyorum.” olmuştur. Farkındalık [FR] gizli değişkeninin en önemli gözlenen değişkenleri ise “F1-Milli bayramlarda yapılan merkez içi kutlamalar/törenler/çalışmalar çocuğumun farkındalığını arttırarak gelişimine iyi yönde katkı sağlar.” ve “F2 -Engelliler Lokali'nin, Engeli bulunan üyeler için faydalı ve verimli olduğunu düşünüyorum.” olmuştur.

Likert ölçekli anketlerden elde edilen verilere ait ortalama, standart sapma ve güvenilirlik testleri ile ölçüm modeli  $t$  değerleri ve standardize edilmiş faktör yük değerleri ile katılımcılarla yapılan Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3:** Ölçüm modeli değerleri

Gözlenen değişken	Cronbach's Alpha Değeri	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	Standardize Edilmiş Faktör Yük değeri
<b>HİZMET [HZ]</b>					
<b>S1</b>	0.943	3.60	1.524	6.92	0.63
<b>S2</b>	0.944	3.54	1.497	8.54	0.57
<b>S3</b>	0.941	3.97	1.312	12.11	0.75
<b>S4</b>	0.946	3.79	1.396	6.75	0.47
<b>S5</b>	0.941	4.10	1.172	11.51	0.73
<b>KATILIM [KT]</b>					
<b>P1</b>	0.942	3.94	1.306	10.20	0.66
<b>P2</b>	0.941	3.82	1.236	12.36	0.76
<b>P3</b>	0.942	3.86	1.349	10.51	0.67
<b>P4</b>	0.943	4.09	1.287	9.82	0.64
<b>P5</b>	0.942	3.76	1.258	10.57	0.68
<b>P6</b>	0.942	3.91	1.319	10.63	0.68
<b>MEMNUNİYET [MN]</b>					
<b>M1</b>	0.943	4.00	1.224	10.39	0.66
<b>M2</b>	0.940	4.02	1.163	13.83	0.82
<b>M3</b>	0.943	4.04	1.149	9.81	0.64
<b>M4</b>	0.941	4.06	1.163	11.68	0.72
<b>M5</b>	0.940	4.19	1.169	13.39	0.80
<b>FARKINDALIK [FR]</b>					
<b>F1</b>	0.941	3.98	1.165	13.39	0.80
<b>F2</b>	0.940	3.84	1.332	14.75	0.85
<b>F3</b>	0.942	3.81	1.221	11.19	0.70
<b>F4</b>	0.943	3.82	1.501	10.77	0.69

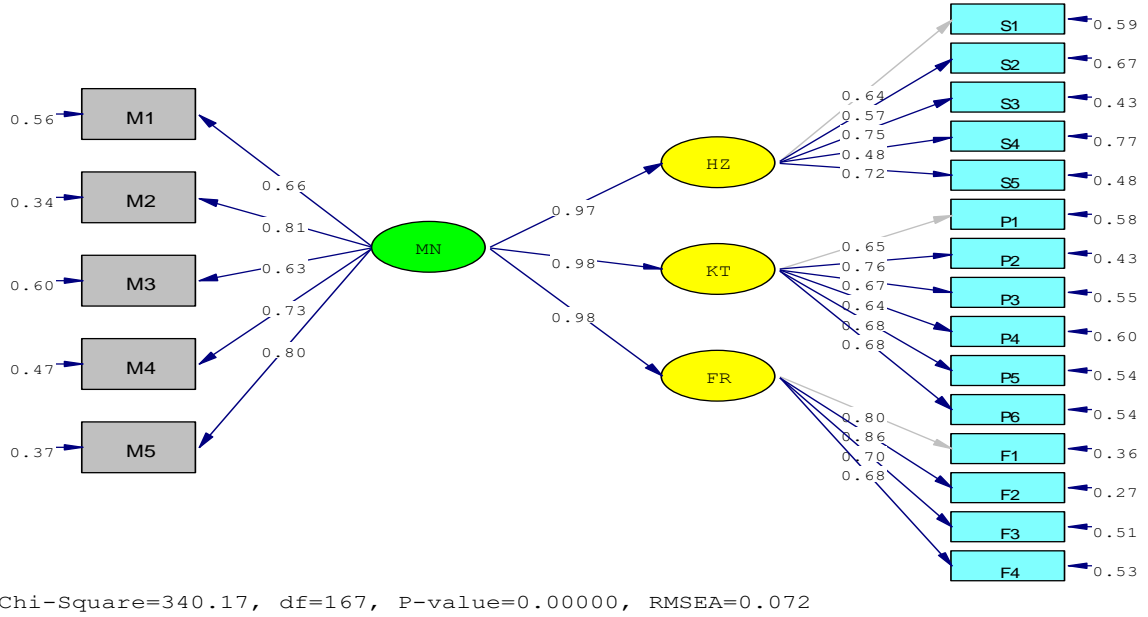
**Kaynak:** Orijinal Hesaplamalar

Bütün gözlenen değişkenin)  $t$  değerleri  $+1.96$ 'dan büyük çıktığı için %5 önem seviyesinde gözlenen değişkenler önemli bulunmuştur. Güvenirlilik sonuçları için Cronbach's Alpha Değerleri 0.90 civarı çıktığı için yüksek derecede güvenilirlik tespit edilmiştir.

Yapısal model DFA'yı (Doğrulayıcı Faktör Analizi) andırmaktadır. Ancak DFA' dan farklı olarak, gizil değişkenler arasındaki açıklayıcı ilişkiler de dikkate alınmaktadır (Raykov & Marcoulides, 2006). Buna göre; yapısal model, örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacı ile kullanılan bir model olarak tanımlanabilir (Wetson & Gore, 2006). Şekil 4'te Ankara Büyükşehir Belediyesi memnuniyet yapısal modeli verilmiştir.



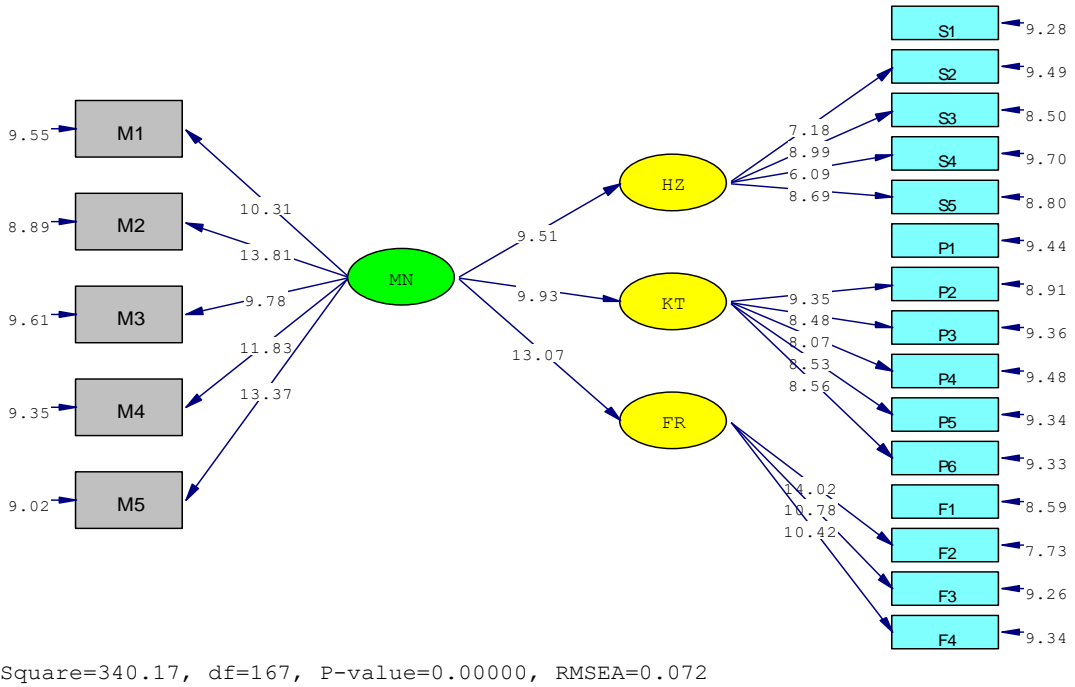
**Şekil 4:** Ankara Büyükşehir Belediyesi memnuniyet yapısal modeli



Ankara Büyükşehir Belediyesi memnuniyet yapısal modelinde, belediyeden hizmet alanların memnuniyeti [MN] dışsal gizil değişken ile modeldeki üç içsel gizil değişken arasında ilişkiler yer almaktadır.

Şekil 5’de yapısal modele ait *t* değerleri yer almaktadır. Gizil değişkenlerin *t* değerlerinin  $\pm 1.96$ ’dan büyük olduğu ve istatistikî olarak %5 önem seviyesinde anlamlı olduğu bulunmuştur.

**Şekil 5:** Ankara Büyükşehir Belediyesi memnuniyet yapısal modeli *t* değerleri



Yapısal modelde (Chi-Square/Degree of Freedom)  $X^2/DF$  değeri 2.03 olarak hesaplanmıştır (340/167). Bu değer 5’ten daha küçük olduğu için kabul edilebilir değerler içerisinde. RMSEA

değeri 0.072'dir ve 0.10 daha düşük olduğu için kabul edilebilir seviyededir. Model p değeri ise;  $p < 0,0000$  olduğu için %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Model'de belediye hizmetlerinden memnuniyete yönelik bir ampirik çalışma yapılmıştır. Memnuniyet [MN] ile Hizmet [HZ], Katılım [KT] ve Farkındalık [FR] arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Memnuniyetle Hizmet arasında pozitif yönlü ( $\gamma = 0.97$ ;  $t = 9.51$ ) yüksek derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmet gizil değişkeninin en önemli gözlenen değişkenleri “Personeller ve eğitmenler bize her konuda yardımcı olmak için çalışmaktadırlar.” ve “Merkez içerisindeki ders programlarına kolay ulaşıyor, eğitmenler ile kolay iletişim sağlayabiliyorum.” olarak bulunmuştur.

Memnuniyet ile Katılım arasında yüksek derecede pozitif yönlü ( $\gamma = 0.98$ ;  $t = 9.93$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. En önemli gözlenen değişkeninin “Üyelerin aldığı kurs, seminer ve gezi faaliyetlerini seviyor ve isteyerek katılım sağlıyoruz.” ve “Ankara Büyükşehir Belediyesinin yapmış olduğu gezilere güvenerek katılım sağlıyorum./Çocuğumun katılmasına izin veririm.” gözlenen değişkenleri olmuştur.

Memnuniyet ile Farkındalık arasında yüksek derecede pozitif yönlü ( $\gamma = 0.97$ ;  $t = 13.02$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. En önemli gözlenen değişkenleri ise “Milli bayramlarda yapılan merkez içi kutlamalar/törenler/çalışmalar çocuğumun farkındalığını arttırarak gelişimine iyi yönde katkı sağlar.” ve “Engelliler Lokali'nin, Engeli bulunan üyeler için faydalı ve verimli olduğunu düşünüyorum.” olmuştur.

Memnuniyet dışsal gizil değişkeni içerisinde en önemli gözlenen değişkenler ise “Merkezlerde bulunan serbest zamanlı oyun alanlarının varlığı beni mutlu eder.” ve “Küçük yaş gruplarına verilen kurs ve eğitimleri faydalı buluyor ve gelişimleri için yararlı olduğunu düşünüyorum.” olmuştur. Model ve veriler arasında uyumu gösteren indeksler Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Model uyum indeksleri

Uyum indeksleri	Uyum indeksleri sembolleri	Model değeri
Uyum iyiliği indeksi	GFI	0.85
Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi	AGFI	0.82
Normlaştırılmış uyum indeksi	NFI	0.96
Tucker-Lewis indeksi	NNFI	0.98
Göreceli uyum indeksi	RFI	0.96
Karşılaştırmalı uyum indeksi	CFI	0.98
Artırmalı uyum indeksi	IFI	0.98

**Kaynak:** Orijinal hesaplamalar

Söz konusu değerlerin 1'e yakın olması veri ile model arasındaki uyumun mükemmel olduğunu göstermekte, sıfır ise uyumsuzluğu temsil etmektedir (Yılmaz, 2004). Bu çalışmada söz konusu kriterlere ilişkin değerler 1'e yakındır. Bu durum model ile veri setinin uygunluğunu göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal belediyeçilik anlayışı günümüz belediye hizmetlerinin ana konseptini oluşturmaktadır. Bu çalışma, Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin kadın, engelli ve çocuklara yönelik "Aile ve Yaşam Merkezleri" hizmet alanlarından yararlanan bireylerin, belediyenin sunmuş olduğu kültürel, sanatsal ve mesleki hizmetlerden duydukları memnuniyeti ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaç için örneklem Elvankent Aile ve Yaşam Merkezi'nden hizmet alan bireylerden seçilmiştir. Ankara Büyükşehir Belediyesi, Aile ve Yaşam Merkezi'nde hizmet alan bireylerin katılımıyla elde edilen kesit verilerden, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile elde edilen bulgular genel itibariyle yüksek derecede bir memnuniyetin varlığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular, Ankara Büyükşehir Belediyesinin sosyal belediyeçiliğinden hizmet alan bireylerin memnuniyetiyle sunulan hizmet arasında pozitif yönlü ( $\gamma = 0.97$ ;  $t = 9.51$ ) yüksek derecede bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bireyler belediyeden aldıkları sosyal hizmetlerden çok yüksek derecede memnundur.

Yine memnuniyet ile katılım arasında yüksek derecede pozitif yönlü ( $\gamma = 0.98$ ;  $t = 9.93$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Bireylerin memnuniyet düzeyi arttıkça belediyenin sosyal aktivitelerine katılımı da artmaktadır.

Bulgularda memnuniyet ile farkındalık arasında yüksek derecede pozitif yönlü ( $\gamma = 0.97$ ;  $t = 13.02$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Bireylerin hizmetlere yönelik farkındalıkları arttıkça hem hizmet kalitesi ve hem de hizmet çeşitleri artmaktadır. Halkın belediyeye olan memnuniyeti, belediyenin sosyal hizmetleri, oluşturduğu farkındalık ve sağladığı yüksek katılımdan kaynaklanmaktadır.

Çalışma bulgularına dayalı olarak belediyelerin sosyal hizmetlerine yönelik bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Halkın yüksek memnuniyet duyduğu sosyal hizmet alanında Aile Yaşam Merkezleri ve hizmet alanları genişletilmelidir.
2. Hizmet kalitesi ve hizmet çeşidi artırılmalıdır.
3. Bu çalışma kısıtlı katılım ve hizmet çerçevesinde yapılmıştır. Daha geniş katılımlı ve bütün belediye hizmetlerini kapsayacak perspektifle yeni çalışmalar yapılmalıdır.
4. Diğer büyükşehir belediyeleri hizmet memnuniyeti çerçevesinde yapılacak çalışmalarla mukayese edilmelidir.

## KAYNAKÇA

Akyildiz, F. (2012). Belediye hizmetleri ve vatandaş memnuniyeti: Uşak Belediyesi örneği. *Journal of Yasar University*, 26(7), 4415-4436.

Almarshad, S. (2015). Municipal Awareness and Citizen Satisfaction : The Case of Northern Borders in Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*, 5(2), 94-101.

Anonim. (2020, 01 10). *BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ KANUNU*. tbmm.gov.tr: <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html> adresinden alındı

- Arslan, H. (2019). Belediye Hizmet ve Yönetiminden Memnuniyet Düzeyi Araştırması: Çankırı Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 37-56.
- Barnes, M. (1999). Users as citizens: collective action and the local governance of welfare. *Social Policy & Administration*, 33(1), 73-90.
- Bello, M. U., Juani, D., & Kasim, R. (2017). Municipal awareness as a tool for enhancing citizen satisfaction in municipal councils of Malaysia. *European Journal of Social Sciences Studies*, 2(5), 109-121.
- Callahan, K. (2002). The utilization and effectiveness of citizen advisory committees in the budget process of local governments. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 14(2), 295-319.
- Castells, M. (2015). *Kent Sınıf İktidar*. (A. Türkün, Çev.) Ankara: Phoenix Yayınları,.
- Çöpoğlu, M. (2014). Sosyal Belediyecilik ve Sorunları. *Journal of the Institute of Social Sciences Cankiri Karatekin University*, 5(2).
- Çukurçayır, M. A. (2003). *Yurttaş odaklı yerel yönetim*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Demiroğlu, E. T. (2014). Yeni Toplumsal Hareketler: Bir Literatür Taraması. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 2(1), 133-144.
- Dilger, R. J., Moffett, R. R., & Struyk, L. (1997). Privatization of municipal services in America's largest cities. *Public Administration Review*, 21-26.
- Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume.
- Giese, J. L., & Cote, J. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 1(1), 1-22.
- Goharipour, H., & Karimi, M. (2011). Evaluation of urban management performance based on citizen satisfaction with municipal services in city of Tehran. *In International conference of social science and humanity*. 5, s. 71-75. Singapore: IACSIT Press,.
- Gore, A. (1993). *From red tape to results: Creating a government that works better and costs less: Report of the national performance review*. Washington DC: Diane Publishing.
- Gürel, B., & Çağlar, Ö. (2013). Kamu çalışanlarının büyükşehir belediye hizmetlerinden memnuniyeti: Ankara örneği. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(1), 65-74.
- Hamamcı, C. (2013). Toplumcu Belediyeciliğin Kökenleri. (s. 19-26). Ankara: Çankaya Belediyesi Yeni Toplumcu Belediyecilik Sempozyumu.
- Inglehart, R. (2000). Culture and democracy. *Culture matters: How values shape human progress* (s. 80-97). içinde

- Kaul, M. (1997). The New Public Administration: Management Innovation in Government. *Public Administration and Development*, 17(1), 13-26.
- Keleş, R. (2006). *Kentleşme Politikası*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Keleş, Ş., Dilmaç, M., & Dikmen, A. (2014). Kırsal Alanda Tarımsal Finansman Desteği Olarak Doğrudan Gelir Desteği Üzerine Bir Alan Araştırması: Narman İlçesi Örneği. *Alınları Zirai Bilimler Dergisi*, 27(2), 10-17.
- Kelly, M., & Swindell, D. (2002). A multiple-indicator approach to municipal service evaluation: Correlating performance measurement and citizen satisfaction across jurisdictions. *Public administration review*, 62(5), 610-621.
- Nadaroğlu, H. (1994). *Mahallî İdareler*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Negiz, N. (2011). Sosyal Yardım ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri Açısından Isparta Belediyesi: Farkındalık, Yararlanma ve Değerlendirme Açısından Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 325.
- Ökmen, M. (2009). Sürekli Değişme ve Gelişme Sürecinde Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler. K. v. Görmez içinde, *Yerel Yönetimlerin Güncel Sorunları* (s. 5-42). İstanbul: Beta Yayınları.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. (2006). *A first course in structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1999). Structural Equation Modeling with LISREL: Application in Tourism. *Tourism Management*, Vol.20, 71-88.
- Seligson, M. A. (2008). The role of the government in job creation. *revista deficiencia pOLítica*, 28(3), 209-218.
- Sezgin, S. (2017). Türkiye’de Toplumcu Belediyecilik: İzmit Örneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 51-66.
- Taylor, S., & Baker, T. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of retailing*, 70(2), 163-178.
- Wetson, R., & Gore, J. (2006). A brief guide to structural equation model. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Zakaria, Z., Ngah, H., Noordin, N., Sawal, M., & Hj Hussin, Z. (2012). Historical of customer satisfaction in municipal services. *In International Conference on Economics Marketing and Management*, 28, 142-146.

## **Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Yeşil Örgüt Kültürü\***

### **Green Organizational Culture within the Framework of Sustainability**

**Zeynep KÖŞKER\*\* Alper GÜRER\*\*\***

Makale Geliş Tarihi / Received : 30/04/2020  
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 29/05/2020

#### **ÖZET**

Sürdürülebilirlik, bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeden karşılamaya dayanan bir yaklaşımdır. Sürdürülebilirlik, ortaya çıktığı ilk andan itibaren içeriği sürekli artan ve bugün birçok alanda farklı boyutlarıyla ele alınan bir kavram haline gelmiştir. Sürdürülebilirliğin öneminin daha fazla anlaşılmasına başlamasıyla birlikte, sürdürülebilirlik politikalarının sadece devlet girişimleriyle değil, özel sektör bağlamında da değerlendirilmesi gerektiği fark edilmiş ve işletmelere de birtakım görevler düşmeye başlamıştır. Bu çerçevede işletmelerin değişen koşullara uyum sağlaması ve sürdürülebilir içerikler üretmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik, işletmeler açısından genel olarak yeşil işletmecilik ve sürdürülebilir yeşil kültürünün oluşturulabilmesi boyutuyla ise yeşil örgüt kültürü çerçevesinde şekillenmektedir. İşletmeler bu sayede bir taraftan doğal çevrenin sürdürülebilirliğine katkı sağlarken diğer taraftan ekolojik rekabet ortamında kendine yer edinebilmekte, marka itibarını güçlendirmekte ve uzun vadede kar elde ederek kurumsal olarak da kendilerini sürdürülebilir kılabilir. Her geçen gün daha çok işletmenin çevreci değerleri bünyesine dahil etmeye çalıştığı ve böylece sürdürülebilir kalkınmaya da katkı sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışma ile yeşil örgüt kültürünün sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

**Anahtar Kavramlar:** *Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Kalkınma, Yeşil İşletmecilik, Yeşil Örgüt Kültürü*

#### **ABSTRACT**

Sustainability is an approach based on meeting today's needs without sacrificing the ability of future generations to meet their own needs. Sustainability has become a concept whose content has been increasing continuously since its first appearance and has been handled with its different dimensions in many areas today. As the importance of sustainability became more and more understood, it was realized that sustainability policies should be evaluated not only by government initiatives, but also in the context of the private sector, and businesses also started to take some responsibilities. Within this framework, it has become imperative for businesses to adapt to changing conditions and to produce sustainable contents. In terms of businesses, sustainability is shaped within the framework of general green business administration and with the creating dimension of sustainable green culture with green organization culture perspective. By this way, businesses can contribute to the sustainability of the natural environment on the one hand, and on the other hand, they can take their place in the ecological competition environment, strengthen their brand reputation and make themselves sustainable by making profit in the long term. It is observed that more and more businesses are trying to incorporate environmentally friendly values to their structures and thus contribute to sustainable development. In this context, it was aimed to reveal the effects of green organizational culture on sustainability.

**Keywords:** *Sustainability, Sustainable Development, Green Business, Green Organizational Culture.*

\* Bu makale, Zeynep Köşker'in, Dr. Öğr. Üyesi Alper Gürer'in danışmanlığında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında, tez jürisine sunulmak üzere tamamlama aşamasında olduğu Yüksek Lisans Tezinin bazı kısımlarından oluşturulmuştur.

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi SBE Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, E-mail: zeyneppkosker@gmail.com, **ORCID No:** 0000-0002-1014-0694

\*\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi Keskin MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü, E-mail: alpergurer@gmail.com **ORCID No:** 0000-0002-6745-7895

## GİRİŞ

İnsanlar, ilk çağlardan günümüze kadar doğal çevreyle sürekli etkileşim halinde olmuş, kimi zaman çevresini etkilemiş kimi zaman da çevresinden etkilenmiştir. İnsanın doğal çevreyi algılama biçimi ve kendini bu çevre içerisinde nerede konumlandığı zamana göre değişen bir olgu olmakla beraber, ekosistemin bir parçası olarak doğaya bağımlı olduğumuz gerçeği her zaman yerini korumuştur. 18. yy’da Sanayi Devrimiyle beraber makine gücünün keşfi, bilinen işgücü anlayışını değiştirmiş ve insan merkezci bir anlayışla doğal kaynakları her türlü tahribatın etkisine açık hale getirmiştir. 20. yy’a gelindiğinde ise, geçen bu süreçte çevreye verilen zararlar kendini hissettirmeye başlamış ve bu zararların tüm insanlığı da etkileyecek olması kabul edilir hale gelmiştir. Bu noktada insanların ekolojik denge, kaynak devamlılığı ve kendi geleceğini kurtarmaya yönelik çözüm arayışlarının bir sonucu olarak, merkezinde “devamlılık” anlayışı olan sürdürülebilirlik kavramı geliştirilmeye başlanmıştır. Günümüzde sürdürülebilirliğin geldiği son noktada, kavram bir yaşam tarzı olarak ele alınmakta ve bu süreçte işletmelere büyük görevler düşmektedir. Bu bağlamda işletmeler, çevreci içerikler üreterek hem yeni bir pazar anlayışı oluşturmakta hem de sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma ile, tüketicilerin artık daha fazla bilinçli olduğu ve ekolojik rekabetin gitgide arttığı günümüz dünyasında, yeşil örgütlerin bünyesinde geliştirmiş oldukları çevreci değerlerin - toplumsal anlamda geliştirilmesi gereken bir gerçeklik olarak- sürdürülebilirlik kültürü üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu noktada, işletmelerin kendi içlerinde geliştirmiş oldukları yeşil örgüt kültürünün hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de ekolojik sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ise ilk olarak “Sürdürülebilirlik” yaklaşımı ele alınmış, ardından “Yeşil Örgüt Kültürü” değerlendirilmiş ve daha sonra da bu iki kavram birlikte analiz edilmeye çalışılmıştır.

## 1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirliğin, bir kavram olarak ilk defa kullanılması ahşap ve ormancılık üzerinden olmuştur. Kömür’ün yakıt olarak kullanımı henüz yaygınlaşmamış ve Sanayi Devriminin gelişmeleri de henüz yaşanmaya başlamamışken, ahşap çeşitli işlemlerde yakıt olarak yoğun bir şekilde kullanılmaktaydı. Dolayısıyla ağaçlara olan bağımlılık, ormancılıkta bir düzenleme yapılması gerektiği fikrini geliştirmiştir. Bu noktada Sürdürülebilirlik kavramı ilk kez 1713 yılında Hans Carl von Carlowitz tarafından “yaşlı ağaçların kesilmesi ile orman dengesini korumak adına bunların yerine geçecek yeterli sayıda genç ağaç bulundurulması arasında bir bütünlük kurmayı ima edecek” şekilde kullanılmıştır (Pisani, 2006: 85-86). Dolayısıyla sürdürülebilirlik, kökeni çok eski tarihlere dayanmakla birlikte, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren sıkça kullanılmaya başlanan şemsiye bir kavram olarak görülebilir.

1952 yılında Londra’da kirli havanın sisle karşılaşması sonucu kent üzerinde hareketsiz kalan hava katmanının kirliliği artırması ve kendini temizleyememesi, 4000 kişinin ölümüne yol açmıştır. Aynı dönemde Tokyo ve New York gibi pek çok kentte de ölümler meydana gelmiştir (Keleş vd., 2015: 116). 1962 yılında Rachel Louise Carson tarafından yazılan ve çevre kirliliğini konu alan Sessiz Bahar (Silent Spring) adlı çalışma Batı dünyasında büyük ses getirmiş, bu çalışmayla sanayileşmenin ekosisteme verdiği zararlar yavaş yavaş sorgulanır hale gelmiştir. Ayrıca 1973 yılında E. F. Schumacher tarafından yazılan “Küçük Güzeldir” adlı eserde, dünyada egemen olan

iktisadi düşünce yapısının yeryüzüne ve insanlığa verdiği zararlar üzerinde durulmuş, mevcut olumsuz durumun aşılması için büyük çabalar harcanması gerektiği belirtilmiş ve bir takım önerilerde bulunulmuştur (Bozdoğan, 2005: 1015-1016). 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizinde petrol fiyatlarının yükselmesi ile ekonomik büyüme yavaşlamış, çeşitli kurumlar enerjinin daha verimli kullanılabilmesine yönelik stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. 1970-1985 yılları arasında ise tüketici hareketleri başlamış ve yasal düzenlemeler artmıştır (Aktaş, 2017: 63). Bu ve benzeri olaylar neticesinde insanoğlu, çevresel konular üzerinde küresel ölçekte önlemler alınması gerektiğini fark etmiş ve çeşitli çözüm stratejileri geliştirilmeye başlamıştır. Bu süreçte ise ekonomik ve sosyolojik gerçekler göz ardı edilmeden, mevcut sistem içerisinde birtakım önleyici politikalar geliştirilerek kaynak devamlılığını sağlamak amaçlanmıştır.

Günümüzde sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma (*sustainable development*) kavramıyla eş görülmektedir. Sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk olarak Birleşmiş Milletler’in 1987’de yayınlattığı “Ortak Geleceğimiz” diğer adıyla Brundlant Raporunda yer almıştır. Raporda yer alan haliyle sürdürülebilir kalkınma, “*bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların da kendi gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılayan kalkınma*” şeklinde tanımlanmıştır (UN, 1987: 42/1). Bu kapsamda sürdürülebilirlik, insanların ihtiyaçları karşılanırken kaynakların sınırlı olduğu unutulmadan, bu kaynakların devamlılığını sağlamayı ve gelecek nesillerinde bu kaynaklardan faydalanabilmesi adına ekonomik, sosyal ve çevresel bir bütünlük sağlanması gerektiğini ifade etmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma anlayışı, kaynakların korunarak değerlendirilmelerinin, özellikle yenilenebilir kaynakların kendilerini yenileme kapasiteleri aşılmadan üretim süreçlerinde kullanılmalarının, çevreye zarar vermeden kalkınmayı mümkün kılacağı görüşünü savunmaktadır. Bu kapsamda sürdürülebilir kalkınma çevreyle birlikte içerdiği ekonomik, sosyal ve kültürel boyutlarıyla da bugün ve gelecek kuşakların kaynaklardan eşit olarak faydalanmasını ifade etmektedir (Yaylı, 2012: 156).

Sürdürülebilirlikle ilgili gelişmelere paralel olarak ekolojik dengenin korunması için ülkeler işbirliği yapmanın zorunluluğunu fark etmiş ve küresel çapta bazı konferans ve ortaklıklar düzenlenmeye başlamıştır:

*Büyüme’nin Sınırları*, 1960’lı yıllarda artmaya başlayan sosyal hareketlerin doğurduğu tepki sonucunda sorgulanmaya başlayan kalkınma ideolojisine ilişkin ilk uluslararası tepkidir. 1972 yılında Roma Kulübü tarafından hazırlanan “Ekonomik Büyümenin Sınırları” adlı bu raporda, nüfusun ve tüketimin hızla artış gösterdiği fakat bu artış karşısında doğal kaynakların yetersiz kaldığı vurgulanmıştır (Yaylı, 2007: 924). Bu yönüyle rapor, kaynak kıtlığı ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi çevresel bağlamda gözler önüne sererken, yaşanacak çevre sorunları nedeniyle insanlığın yok olma tehlikesine vurgu yapmaktadır.

*Stockholm Konferansı*, çevre sorunlarıyla ilgili küresel düzeyde gerçekleştirilen ilk toplantıdır. 1972’de düzenlenen konferansta çevre ve ekonomi arasındaki dengenin nasıl sağlanacağı üzerine tartışmalar yürütülmüştür. Konferans, ekoloji ve kalkınma arasındaki dengeyi ön plana çıkaran “eko-kalkınma” politikası çerçevesinde “insan merkezilik”, ve “gelecek nesillerin kaynaklarının korunması” temel konularını ön plana çıkarmıştır (Yıldırım ve Göktürk, 2004: 453). Konferansın içeriğinden dolayı 5 Haziran “Dünya Çevre Günü” olarak kabul edilmiştir. Konferansta kurumların



sorumluluk yüklenmesi gerektiği, ulusal ve yerel hükümetlerin kendi yetki alanları içerisinde kapsamlı bir çevre politikası oluşturmalarının gereği vurgulanmış, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yönelik işbirliği çağrısında bulunulmuştur (UN, 1972: 102/203).

*Ortak Geleceğimiz (Brundtland Raporu)*, Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (UNEP) tarafından, 1987’de Birleşmiş Milletler Genel Kuruluna sunulmuştur. Raporun en önemli özelliği ilk defa *sürdürülebilir kalkınma* kavramını dile getirmesidir. Bu doğrultuda ekonomik gelişmeyi devam ettirecek ancak ekosistemdeki kaynak dengesini de riske atmayacak şekilde projeler üretilmesi amaçlanmıştır. Ancak bu tanım birçok tartışmayı da beraberinde getirmiştir. Sürdürülebilir kalkınma görüşü, ekonomik kalkınmanın, çevre ve ekonomi arasında sağlanacak uyum ile çevreye zarar vermeden de mümkün olabileceğini dile getirmesiyle çevreciler tarafından eleştiriler almıştır. Rapora göre insanlığın kalkınmayı sürdürülebilir kılabileceği gücü vardır. Mevcut kaynaklarla bugünün ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanını elinden almamak mümkündür (UN, 1987: 24.)

*Rio Zirvesi (BM Çevre ve Kalkınma Konferansı)*, diğer adıyla Rio Deklarasyonu, konferansta alınan kararların uygulama metni niteliğindedir. Bu çerçevede “*Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için çevre koruma, kalkınma sürecinin ayrılmaz bir parçasını teşkil eder ve bundan bağımsız olarak düşünülemez*” (UN, 1992: a.151/26) şeklinde çevre korumanın önemi belirtilirken devletlerin çevresel mevzuatlarını yürürlüğe koymaları, kirlilikle doğru mücadelelerin başlatılması ve bu noktada işbirliğine açık olunması gerektiği belirtilmiştir. Rio konferansının en önemli özelliği, 108’i devlet ve hükümet başkanı düzeyinde temsil edilen 178 ülkenin katılımıyla geniş düzeyde katılım içermesidir. Rio Konferansında devletlerin yanı sıra iş dünyası temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, bilim dünyasından ve basın mensuplarına kadar binlerce katılımcı yer almıştır (Yıldırım ve Göktürk, 2004: 456).

*Gündem 21*, Rio konferansında sunulan önemli bir belge olarak; sürdürülebilir kalkınma, nüfus hareketliliği, insan sağlığının korunması, biyolojik çeşitlilik, orman kaynakları, bilim ve iş çevresi gibi çeşitli kesimler ve eğitim konularına değinen oldukça geniş kapsamlı bir belgedir. Rio Deklarasyonu gibi Gündem 21’de konferansta alınan kararların uygulama metni niteliğindedir (UN, 1992: a.151/26).

Her ne kadar benzer gibi görünse de her konferans kendinden sonraki oluşuma bir şeyler katmış ve onun üstüne eklenecek içerikler üretmiştir. Stockholm ile Rio arasında ki en önemli farkın, Stockholm’de “sorun kaynaklı” bir anlayış hakimken, Rio’da sürdürülebilir kalkınma ile insan kaynaklarının geliştirilmesini amaçlayan bütünleştirici bir anlayışın hakim olduğu söylenebilir. Hem Rio Deklarasyonu hem de Gündem 21’in en belirleyici özelliği ise “Toplumsal uzlaşma olmadan sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşılamaz” anlayışının ifade edilmesidir. Ayrıca Gündem 21’de tüketim biçimlerinin değiştirilmesine yönelik önerilerde de bulunulmuştur (Yıldırım ve Göktürk, 2004: 457-458).

İlerleyen yıllarda Rio konferansının devamı niteliğinde bir takım konferanslar düzenlenmiştir. 1997’de New York’ta düzenlenen Rio+5 forumunda, sürdürülebilir gelişmeyi “gündem”den “uygulama”ya geçirmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, özel sektör temsilcileri, bilimsel araştırma kuruluşları ve daha birçok alandan katılımcılar olmak üzere geniş bir katılımcı grubu oluşturulmuştur (Bozlağan, 2005: 1023). 2002 yılında ise

Johannesburg’da “*Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi*”, diğer adıyla *Rio+10* konferansı düzenlenmiş ve konferans sonucunda uluslararası anlamda önemli bir belge olan *eylem planı* imzalanmıştır. Bu plan uygulama metni niteliğindedir ve yoksulluğun ortadan kaldırılması, daha sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıpları hedefleri içermektedir (UN, 2002: 199/20).

Japonya’nın Kyoto kentinde imzalanan *Kyoto Protokolü*, BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi’dir. 16 Şubat 2005 tarihli ve taraf ülkeler için bağlayıcı hükümler içeren Kyoto Protokolü, sera gazlarının emisyonlarının düşürülmesine yönelik alınan kararlar ile uluslararası çevre hukukunun oluşturulmasında önemli bir aşamayı ifade etmektedir (Yaylı, 2007: 931). Protokolde her ülkenin gelişmişlik düzeyine göre bir emisyon sınırlaması getirileceğinden bahsedilmektedir. Protokol, imzalanmış en geniş kapsamlı çevre işbirliği anlaşması olması bakımından dikkat çekicidir (Aksu, 2011: 17).

Son yıllarda çevreyle ilgili yerel, bölgesel ve uluslararası anlamda birçok etkinlik ve konferans düzenlenmektedir. İklim ve çevre sorunu güncelliğini her zaman koruyan bir konu olmakla beraber her geçen gün bu alana yönelik tartışmalar ve fikir önerileri gelişerek artış göstermektedir. Gerek hükümetler düzeyinde uygulanan politikalar olsun, gerekse ulusal veya uluslararası işletmeler bazında olsun sürdürülebilirlikle ilgili uygulamalar yelpazesinin sürekli arttığını söylemek mümkündür.

### **1.1. Sürdürülebilirliğin Boyutları**

Sürdürülebilirlik politikalarını ortaya çıkaran fikirler genellikle ekonomik, çevresel ve sosyal olarak üç boyutlu bir şekilde ilerlemektedir. Daha başka bir ifadeyle sürdürülebilir olmanın üç boyutu vardır. Bu süreçte çevre, sosyal sistem ve ekonomi birlikte işleyen bir çark gibidir.

*Ekonomik Boyut:* Ekonomi kelimesi basit anlamda düşünüldüğünde, kıt kaynakların en etkin ve en verimli şekilde kullanılmasını içermektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik ve ekonomi kavramları birbiriyle doğrudan bağlantılıdır. Ekonomi, insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin karşılanmasında doğal kaynakların gereksiz ve aşırı tüketilmeden üretim işlevinin yerine getirildiği sürdürülebilir bir sistemi ifade etmektedir. Ekonomik boyut, çevresel ve sosyal boyutların yanında, çok daha uzun süre pazardaki kalıcılığı vurgulamaktadır (Onaran, 2014: 16). Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu dört ilke çerçevesinde toplanabilir (Baumgartner ve Quass, 2010: 2):

- Konunun odak noktası, insanlarla doğa arasındaki ilişki olmalıdır,
- Uzun vadeli ve özünde belirsiz olan bir geleceğe yönelik stratejiler geliştirmek,
- Şimdiki ve gelecek nesiller arasında olduğu kadar, insanlarla doğa arasındaki adaletin normatif temellerle oluşturulması,
- Doğal kaynakların ve hizmetlerin insan yapımı ikameleri ve tamamlayıcılarıyla karşılanmasında, ekonomik etkinliğe yönelik endişe duymamak.

*Çevresel Boyut:* Çevresel sürdürülebilirlik düşüncesinin arka planında daha çok 1960’lı yıllarda gündemde olan kalkınmacı ideolojinin yol açtığı sorunlar ile 1970’li yıllarda gelişmeye başlayan çevre hareketleri önemli rol oynamaktadır (Bozlağan, 2005: 1014). Çevresel boyut, çevreye zarar vermeden kendi kaynaklarını yönetebilen bir sisteme vurgu yapmaktadır. Eğer geniş bir tanımını yapacak olursak çevresel sürdürülebilirlik, insanların ihtiyaçlarını karşılamasını

sağlayan ekosistemin dengeli, dayanıklı, esnek ve bağlantılı olma ilkelerini göz önüne alarak ekosistemlerin kendini yenileme kapasitesine dikkat eden ve biyoçeşitliliği azaltmayan eylemlerdir (Morelli, 2011: 6).

*Sosyal Boyut:* Sürdürülebilirliğin sosyal yönü uzun yıllar ihmal edilmiş, 1980'lerin ikinci yarısına değin ekonomik ve çevresel boyutu daha çok ön planda olmuştur. Ancak son yıllarda sürdürülebilirliğin sosyal boyutu da önem kazanmaya başlamıştır (Şen vd., 2018: 37).

BM'nin 1987'de yayımladığı Ortak Geleceğimiz raporunda, kalkınma ile doğrudan ilgili olan yoksulluk sorununa da değinilmiştir. Bu bağlamda, yoksulluğun aslında mal ve hizmetler mevcut olmasına rağmen ihtiyaçların karşılanamaması durumu olduğu vurgulanmıştır (UN, 1987: 42). Ayrıca BM'ye göre yoksulluk ve eşitsizlik dünya üzerinde devam ettiği sürece gezegenimiz her zaman ekolojik ve diğer krizlere eğilimli olacaktır. Sürdürülebilir kalkınma, herkesin temel ihtiyaçlarını karşılamayı ve daha iyi bir yaşam için tüm fırsatları genişletmeyi gerektirir (UN, 1987: 2/4). Dolayısıyla üretken bir faaliyet hedeflenirken, ürün ve hizmetlerin eşit dağılımı da önemli hale gelmektedir.

Sosyal sürdürülebilirliğin birtakım değerleri vardır. Bunlar; temel hizmetlere erişimde eşitlik, nesiller arası eşitlik, farklı kültürler arasındaki ilişki, yerel düzeyde öne çıkan bir siyasal katılım, topluluğa sahip olma duygusu, topluluğun ihtiyaçlarını karşılayacak bir mekanizma ve politik savunuculuk için sosyal sürdürülebilirliğin kullanılmaması gerektiği şeklinde belirtilebilir (Morelli, 2011: 3).

*Kültürel Boyut:* “Günlük yaşamın hem zamanın akışı içerisinde sahip olduğu devamlılığı hem de zaman zaman uğradığı kesintiliği ifade eden uygulamaların, söylemin ve materyal ifadelerin önemine vurgu yapan sosyal bir alan olarak tanımlanan kültürel boyut; kültürel mirası ve yaratıcı-kültürel endüstrileri içinde barındırdığından sürdürülebilir kalkınmanın sürücü etmenlerinden biri varsayılmaktadır” (Evren, 2016: 11). Bu özelliği ile kültürel boyut kimlik, kültür, inanç, gelenekler vb. değerleri ön plana çıkarır.

Kültürel boyut, sürdürülebilirlik politikalarının her ülkede aynı düzey ve aynı verimlilikte uygulanamayacağını, toplumların kendi tarihi ve kültürel değerlerinin de bu süreçte önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, herhangi bir İskandinav ülkesi ile ABD'nin herhangi bir eyaletini ele aldığımızda, bu ülkelerdeki insanların doğaya yükledikleri anlam, doğayla aralarındaki bağ ve tüketim alışkanlıkları birbirinden farklı olduğu için, söz konusu ülkelerin vatandaşlarının sürdürülebilirliği benimseme düzeyleri de farklı olacaktır.

Sürdürülebilirliğin boyutlarıyla ilgili genel olarak belirtilmesi gereken bir nokta, sürdürülebilirliğin çeşitli ekolojik yaklaşımlarda olduğu gibi çevresel boyutun daha ön planda tutulduğu bir anlayıştan uzaklaşarak çok boyutlu bir yapıya bürünmüş olduğudur. Örneğin doğa ve çevreye bütünsel yaklaşan Derin Ekoloji anlayışı, çevre hareketlerinin sanayi toplumuna karşı açtığı savaşta başarısız olduğunu bu nedenle çevreyi korumak için daha eleştirel ve toplumu dönüştürücü bir yol seçilmesi gerektiğini savunmaktadır ve “biyosferik eşitlik” ilkesi ile tüm varlıkları eşit görme eğilimindedir (Yaylı ve Çelik, 2011: 376). Bu yönüyle sürdürülebilirlik kimi zaman mevcut piyasa sistemine hizmet eden bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ancak belirtilmesi gereken nokta, sürdürülebilirliğin kapitalist sistemin kar amaçlı stratejilerinden biri olarak algılanmaması

gerektiği; bunun tersine sürdürülebilirlik politikalarının doğru anlaşıldığı ve uygulandığı takdirde kişi ve kurumları çevreci olmaya itecek bir güç olarak görülebilmesinin mümkün olduğudur.

## **1.2. Sürdürülebilirlik Bakış Açısıyla İşletme Yönetimi**

İşletmeler, toplum dinamiklerini etkileyen ve onlardan etkilenen önemli birimlerdir. Sürdürülebilir gelişme sürecinde, sadece devlet düzeyinde yürütülen uygulamalar yeterli olmamakla beraber bugün geldiğimiz noktada işletmeler için sürdürülebilirlik havuzuna dahil olmak zorunlu bir hal almıştır. Bu noktada birçok işletme yöneticisi sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, işletmenin eylemlerini devam ettirdiği süre boyunca çevreye karşı sorumlu uygulamaları ve süreçleri içermesi gerektiğini düşünmektedir. Günümüzde “sürdürülebilir” ya da “yeşil” uygulamalar işletme faaliyetlerinde bulunması gereken değerler olmuştur (Demirkol, 2020: 62). Dolayısıyla işletmeler sürdürülebilirliğin bütün boyutlarını bünyesinde barındırarak sürdürülebilir değerlere yönelmektedir. Kurumların sürdürülebilirlikle olan bağlantıları ise dört belirli teori etrafında gelişmiştir. Bunlar: “Kurumsal Sürdürülebilirlik”, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, “Paydaş Teorisi”, ve “Kurumsal Hesap Verilebilirlik” şeklinde sıralanabilir.

### **1.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik**

Kurumsal sürdürülebilirlik, toplumsal ve ekonomik zorlukları, çevresel fırsatları ve tehditleri göz önüne alarak, işletmenin ekonomik gerçeklikte vasıflı bir şekilde konumlandırılmasıdır (Erten, 2018: 30). Bu anlamda kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma kavramının işletme düzeyine indirgenmesi şeklinde ifade edilebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, günümüz işletme yönetimlerinde karşılık bulmakta ve işletmelerin bir kısmı bunu yasal zorunluluktan uygularken bir kısmı maddi nedenlerden dolayı gerekli görmekte ve bir kısmı da yeni kaynaklar oluşturmak amacıyla yapmaktadır (Caymaz vd., 2014: 2). Bugün birçok işletmenin uzun vadede hayatta kalabilmek için kurumsal olarak sürdürülebilir projelere yer verdiği görülmektedir. Bu çerçevede kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında uygulanan çevresel bütünleşme faaliyetleri işletmelerde verimliliği arttırmakta, işletmelerin performanslarını yükseltmekte, değişim ve yeniliklere uyumu kolaylaştırmaktadır (Çavuş ve Tancı, 2013: 81).

### **1.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

“Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), Avrupa Komisyonu’na göre, şirketlerin gönüllü olarak toplumsal ve çevresel konuları, operasyonlarına ve paydaşları ile olan ilişkilerine entegre ettiği bir kavramken, dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi’ne göre iş dünyası tarafından çalışanların, onların ailelerinin, halkın ve tüm toplumun hayat standardını yükseltip ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik verilmiş bir söz olarak tanımlanmaktadır” (Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014: 11). Bu noktada işletmenin topluma karşı olan sorumluluğu ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, işletmelere önemli kazanımlar sağladığı söylenebilir. Bu kavram, ister gönüllü olarak yapılsın isterse zorunluluktan olsun her durumda kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ve itibarına fayda sağlayan bir durum haline gelmiştir. Sosyal sorumluluk anlayışı sadece yeşil içerikli olmak zorunda değildir; herhangi toplumsal bir alanla da ilişkilendirilebilir. Örneğin, Doğan Gazetecilik, eğitime yönelik yürüttüğü “Baba Beni Okula Gönder” adlı proje ile, 2017 yılının “*İş Dünyası Gözünde En Başarılı 10 KSS Projesi*” kategorisinde ilk sıraya yerleşmeyi başarmıştır (Capital, 2017: 71).

İşletmeler, marka değerleri ve kurumsal itibarlarını koruyabilmek için çevre konusundaki duyarlılıklarını başta STK'lar olmak üzere diğer paydaşların ve toplumun bilmesini önemserler. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilirlik raporları, çevreden gelen taleplere karşı verilen en önemli cevap haline gelmiştir (Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014: 19-33). Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin gelişip ulaştığı noktada işletme ve STK'lar arasında çeşitli işbirlikleri görülmeye başlamıştır. Örneğin, Türkiye'den bir örnekle, 2018 yılında İKEA Türkiye ve TEMA'nın yapmış olduğu "Evimiz Dünya" projesi ile İKEA poşetlerinin geliri TEMA Vakfı ve MEB işbirliği ile çocuklara doğa eğitimi olarak geri dönmüştür (TEMA).

### 1.2.3. Paydaş Teorisi

Kurumsal yönetimin, sürdürülebilirlik ile ilgili önemli bağlantı noktalarından biri de Paydaş Teorisidir. Günümüzde işletmeler, toplumu oluşturan birçok farklı grupla ilişki içindedir ve bu ilişkilerin derecesi, şirket başarısı için oldukça önemli bir etkidir. Bu noktada paydaş teorisi, bir kurumun yalnızca kendi içerisindeki hissedarlarına karşı değil, müşterilerine, çalışanlarına, devlete, doğaya, çevreye, sosyal gruplara ve diğer bütün paydaşlara karşı olan sorumluluğunu ifade etmektedir. "Paydaşlarının beklentilerini değerlendirmeden geleceğe yatırım yapan, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin riskleri göz ardı ederek, yalnızca ekonomik sürdürülebilirliğe odaklanan işletmelerin günümüz şartlarında rekabet gücünü koruması veya artırması mümkün değildir" (Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014: 15).

### 1.2.4. Kurumsal Hesap Verilebilirlik

Hesap verilebilirlik, OECD tarafından (1999: 25) "kurumsal yönetiminin öncülüğüyle, şirketin stratejik haritasını, yönetim kurulu tarafından yönetimin doğru zamanda etkin denetimini, yönetim kurulunun işletmeye, hissedarlara ve diğer paydaşlara karşı hesap verebilme zorunluluğunu teminat altına alma" şeklinde tanımlanmıştır. Bu noktada hesap verilebilirliğin yanında şeffaflık, işletmelerin uyması gereken ayrı bir ilkedir. Bu kapsamda, gerçekleştirilen eylemlerin nedenlerini açık bir şekilde kamuoyuyla paylaşma yaklaşımının benimsenmesidir (Argüden, 2007: 29). Hesap verilebilirlik, bir işletmenin uzun ya da kısa vadeli planlarında, hem içsel hem de dışsal çevrede alınan kararlarının doğruluğunu paydaşlarına kanıtlayabilme zorunluluğudur.

## 2. YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Yeşil örgüt kültürü, literatürde yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ve konuyla ilgili çalışmalar henüz sınırlıdır. Dolayısıyla bu konuyla ilgili çıkarılabilecek yargılar da kısıtlıdır ve ilerleyen yıllarda gelişme potansiyeli içerisinde olduğu tahmin edilmektedir. Yeşil içerikli konular gitgide artmakta ve daha çok alanda karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerde çevresel konular iş yürütme süreçlerine daha çok dahil edilmekte, bu konular sadece iş, eylem, faaliyet olarak görülmenin ötesinde bir örgütün amacı, şirket politikası haline gelmektedir. Bu kapsamda, uygulamalarının bütün boyutlarında yeşil olmaya çalışan ve çevreci değerlerle adeta bütünleşmiş olarak gözükten işletmeler bizi yeşil örgüt kavramına götürmektedir.

### 2.1. Yeşil İşletmecilik

Günümüzde gittikçe artan çevreci anlayış ve bunun bir yansıması olarak, toplumun farklı alanlarında karşımıza çıkan "yeşil" sözcüğü ekolojik bir bakış açısı, sürdürülebilir yaşam tarzı,

değişen bir dünya anlayışı ve yenilikçi çevre koruma düşüncelerini içermektedir. Bu çerçevede yeşil sözcüğü çoğu zaman sürdürülebilirlikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak “yeşil anlayış” örgüt kültürü ve işletmeler bağlamında ele alındığında daha farklı ve karmaşık bir konu haline gelmektedir.

Yeşil işletmecilik, çevresel sürdürülebilirlik bağlamında ele alınan bir yaklaşım olarak, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye verilen zararın en düşük düzeyde tutulmaya çalışıldığı; işletmelerin üretim, insan kaynakları, pazarlama, finansman ve Ar-Ge etkinliklerini, ekosistemi korumaya çalışarak yerine getirdiği modern bir anlayıştır (Şenocak ve Mohan Bursalı, 2018: 162). Nemli (2001: 212-213)’ye göre, yeşil işletmecilik; karar alma süreçlerinde doğal çevreyi önemli bir unsur olarak benimseyen, faaliyetlerinde ekolojik zararı en aza indirmeyi veya tamamen ortadan kaldırmayı hedefleyen, bu bağlamda ürünlerin tasarımını, paketlenmesini, üretim süreçlerini değiştiren, ekolojik çevrenin korunması ve devamlılığı felsefesini işletme kültürüne yerleştirmek için çabalayan sosyal sorumluluklarına sadık işletmeler için kullanılan yaklaşımdır.

İş dünyası ve doğal çevre arasındaki ilişkilerin tarihsel gelişimi, Kurt Fischer ve Johan Schot’un *Environmental Strategies for Industry* (Endüstri İçin Çevreci Stratejiler) adlı kitapta ortaya koydukları şekliyle, 1970’li yıllardan sonra iki evrede gerçekleşmiştir. Bu kapsamda 1970-1985 arası birinci evre “direnenek benimseme” evresi olarak görülürken, 1980’li yılların ortalarından sonlarına kadar olan evre ise “çevresel meseleleri çekingenlik göstermeden benimseme” şeklinde adlandırılmıştır (Walley ve Whitehead, 2001: 100-101). Nemli (2001: 212)’ye göre ise, işletme yöneticileri 2000 ve öncesi yıllarda, ekolojik değerlere karşı çok fazla duyarlılığa sahip değildi. Ancak 2000’li yılların başlangıcından itibaren bu anlayış değişim göstermiş ve işletmeler çevreye karşı duyarlılık geliştirmeye başlamışlardır. Bu kapsamda atıkların geri dönüşümü veya üretim sürecinde çevre dostu teknolojiler kullanımı gibi konular önemli hale gelmiştir. Ayrıca işletmeler bunları sadece zorunluluktan dolayı değil, felsefi olarak benimsemeye başlamışlardır.

İşletmeleri sürdürülebilir olmaya iten dört temel güç vardır. Bunlar yasal gereklilik, kamuoyu güveni, müşteri talebi ve yatırımcı talebi şeklinde belirtilebilir (Menlik, 2013: 11). Ay ve Ecevit (2005: 239)’e göre ise, işletmeleri yeşil olmaya iten başlıca sebepler şunlardır:

- Çevreyle ilgili etkinlikleri rakip firmalar üzerinde bir baskı aracı olarak kullanmak,
- Yeşil pazarlamayı işletme amacına ulaşmada bir fırsat olarak görmek,
- Ortaya çıkan atıkların azaltılması ve geri-dönüşümünde taraflar arası işbirliğinin kolaylaşması,
- Kaynakların verimli kullanımı ve geri kazanım etkinlikleri gibi maliyet azaltıcı çalışmaların önemini fark edilmesi,
- Çevresel konulara hassasiyet göstererek moral seviyelerinin artırılacağını düşünmek,
- Çeşitli merkezi ve yerel yönetimlerle birlikte, kurumların çevre konusundaki kural ve uygulamalara uyma zorunluluklarının olması.

2002 yılında düzenlenen Johannesburg Konferansında, sürdürülebilirlik sürecinde şirketlerin rolüyle ilgili hem küçük hem de büyük şirketleri kapsamak üzere, özel sektörün adil ve sürdürülebilir topluluklar ve toplumların gelişimine katkıda bulunma yükümlülüğü ve kurumsal

hesap verilebilirliğin şeffaflığı konularına vurgu yapılmıştır (UN, 2002: 199/20, 27-29). Bu açıklamanın, işletmelerin sürdürülebilirliğe karşı ilgi duymasında etkili olduğu söylenebilir.

Çevre ile ilgili programlarını sistemli hale getirmek isteyen işletmeler, çevre yönetim sistemleri oluşturmakta ve uygulamaları raporlama yoluna gitmektedirler. Bu kapsamda çevresel performansı yükseltmek, küresel rekabette avantaj sağlamak, kirliliği, kaynağından başlayarak kontrol altına almak ve azaltmak, küresel pazarda onaylanabilirliği sağlamak gibi amaçları olan TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı, işletmeler açısından uluslararası anlamda bağlayıcı bir belge haline gelmektedir (TSE, 2004).

### 2.1.1. Yeşil İşletmelerin Genel Fonksiyonları

Her işletmenin sahip olduğu birtakım işletme fonksiyonları vardır. Yeşil işletmelerde, bu fonksiyonlar çevreci değerlerle uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda yeşil işletmelerin bazı fonksiyonları şu şekilde belirtilebilir:

*Yeşil Üretim:* Yeşil üretim kavramı, atık ve kirliliğin engellenmesini veya azaltılmasını, geri dönüşümü ve yeşil ürün tasarımını içeren faaliyetlere gönderme yapmaktadır. Bu anlamda yeşil ürün, tasarımı ve kullanımıyla çevreye olan etkileri minimum düzeyde tutulmaya çalışılan üründür (Yavuz, 2010: 77). Sürdürülebilir bir dünya oluşturmak ve yeşil işletme olabilmek için, bugün dünya genelinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kullanılan 3R yaklaşımının etkili bir model olarak kullanıldığı söylenebilir. Bu yaklaşım, “Azaltmak” (Reducing), “Geri Dönüşüm” (Recycling) ve “Yeniden Kullanma” (Reusing) ilkelerine dayanmaktadır. Bu anlayış ile kaynakların bir hayat döngüsünün olduğu kabul edilmekte ve bilinçli tüketim anlayışının her yaş grubundaki tüketicilere benimsetilmesi hedeflenmektedir. (Özkaya, 2010: 250).

*Yeşil Yönetim:* Yeni bir terim olarak, çevre dostu ürünler üretmek ve yeşil üretim, yeşil araştırma ve geliştirme, yeşil pazarlama yoluyla çevresel etkileri minimize etmek için yapılan uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda yeşil yönetim, işlenmemiş girdilerin ve yenilenemez enerji biçimlerinin kullanımını en aza indirmek, enerji ve malzeme kullanımının azaltılması, geri dönüştürülmüş veya dönüştürülebilir malzemeden daha fazla yararlanılması ve yenileme ile tüketimin telafi edilmesi gibi uygulamaları amaçlamaktadır (Hancıoğlu, 2018: 47-49).

*Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi:* Yeşil işletme olmayı hedefleyen bir örgütün geliştirme, uygulama ve devam eden onarımlarla ilgili bütün faaliyetlerini, -çalışanlarını yeşil yapma kapsamında- yürüttüğü insan kaynakları yönetimi anlayışıdır. Bu çerçevede yeşil İKY, çevresel hedeflere ulaşmak ve sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağlamak için normal çalışanların yeşil çalışanlara dönüştürülmesi sürecini içermektedir (Opatha ve Arulrajah, 2014: 104). İşletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak için yeşil politika uygulamalarını İKY kapsamında gerçekleştirdikleri faaliyetlerde uygulamalı ve stratejik insan kaynakları kararları ile işletme politikalarında sürdürülebilirliği ön plana almalıdırlar (Demir Uslu ve Kedikli, 2017: 77).

*Yeşil Finansman:* Doğa dostu ya da doğaya daha az zarar veren ürünlerin kullanılması için finans kuruluşlarınca sağlanan uygun fırsatlarla ürün ve hizmetlerin finanse edilmesidir (Baytören, 2018: 100).

*Yeşil İnovasyon:* İşletmelerin üretim sırasında ve bu üretimin nihayetinde oluşan çıktının tüketimi sonucunda çevreye verilen zararın minimum düzeye indirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik yenilikçi yaklaşımlarını içermektedir. Ayrıca çevreci inovasyon çalışanlar tarafından işletmenin çevreci performansını geliştirmekte ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Turan, 2017b: 140-141).

*Yeşil Pazarlama:* Bir ürünün pazarlanma sürecinde, toplumun talep ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere, talep edilen değişimlerin yapılması sürecinde doğal çevreye en az zararın verilerek gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Yeşil pazarlama yaklaşımı, bu anlamda çevre koruma ilkelerine uygun ve çevresel bir sorumluluk taşıyan ürün ve hizmet üretimine odaklanmıştır (Erbaşlar, 2012: 96).

## **2.2. Yeşil Örgüt Kültürünün Tanımı ve Kapsamı**

Günümüzde, yeşil kültürünün iş dünyasına yansımalarıyla, çevresel konular örgüt kültürü bağlamında ele alınabilecek bir konu haline gelmiştir. Bu kapsamda yeşil örgüt kültürü, yeşil kültürü ve örgüt kültürü olmak üzere iki boyutlu bir kavramdır.

Yeşil rengi; refah, gelecek kuşak, barış ve çevre koruma anlamlarını bünyesinde barındırarak, ekosistemin korunmasını hedefleyen çevreci organizasyonlar tarafından kullanılan temsili bir renk olmuştur. Yeşil kültürü, yeşil değerler diyebileceğimiz yeşil bilgi, yeşil alışkanlıklar ve zamanın ruhunu yansıtan yeşil şeylerin oluşturduğu çeşitli unsurların geneli için kullanılan bir kavramdır. Yeşil değerlerin rehberliğinde konular gözlemlenir ve anlaşılır, nesnelere analiz edilir ve kavranır, problemler çözülür ve stratejiler biçimlendirilir (Li vd., 2011: 196-197). Bu kapsamda yeşil kültürü, örgütsel operasyonlara ekonomik bir alternatif olarak, çevre yönetiminde çevresel fayda amaçlayan işletmeler için yeni bir yaklaşımdır (Machado ve Avila, 2019: 4). Doğayla ilişkili faaliyetlerin, aynı zamanda sürdürülebilir bir çevreyi daimi kılmasını amaçlamayan yeşil yaklaşımı, insanların çevreyle ilgili edinmiş oldukları bilincin kurumlarca karşılık bulmasını ifade etmektedir (Aydın ve Tufan, 2018: 402).

Örgüt, “ortak amaçlar doğrultusunda bireylerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim fonksiyonu; hedef, insan, teknoloji boyutlarının karşılıklı ilişkisiyle bağlantılı bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, pozisyonları, çalışanları ve aralarındaki görev ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır” (Güçlü, 2003: 147). Örgüt kültürü ise, grubun yeni katılan üyelerine his, düşünce ve algıların doğru bir şekilde öğretildiği bir harmonidir; örgütün dış çevreye uyum ve iç bütünleşme sürecinde oluşturduğu ve zaman içerisinde geliştirerek, yeni üyelerine aktardığı temel değerleri içermektedir (Turan, 2017a: 110). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren, örgütte zaman içerisinde oluşmuş ve örgüt üyeleri tarafından genel kabul görmüş bir takım baskın değer ve inançları oluşturmaktadır.

Bu bilgiler ışığında yeşil örgüt kültürü, örgüt üyelerinin doğal çevreye karşı benimsemiş oldukları değerleri, inançları ve davranışları olarak tanımlanabilir (Hadjri vd., 2019: 139). Yeşil işletme olabilmek sadece işletme fonksiyonları bağlamında değil, bir iş yapış şekli olarak örgütsel boyutta da ele alınması gereken bir süreçtir. Sürdürülebilirlik perspektifinde işletme davranışlarının geliştirilmesi için örgüt kültürü ve ikliminin, sergilenen liderlik tarzının, etik kodların varlığının, örgüt yapısının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve denetim sistemlerinin planlanması olumlu çıktılar açısından bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Afacan Fındıklı, 2017: 379).



Bu kapsamda sıradan işletme fonksiyonlarının yanı sıra yeşil örgüt kültürünün de kurumsal kimliğe kazandırılmasının fayda getireceği söylenebilir.

Yeşil örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlayan çeşitli faktörler vardır. Bunlar genel olarak yönetim, örgüt desteği ve insan kaynakları uygulamaları şeklinde belirtilebilir. Bu bağlamda yeşil örgüt kültürünün işletmelerde yaygınlaştırılmasında çalışanların çevre konusundaki kararlara katılımı, motivasyon sağlama, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, iletişimi artırma gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır (Turan, 2017a: 122). Ayrıca işletmeler uzun süreli bir bakış açısına sahip olmak ve varlıklarını sürdürülebilirlik amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Bu bağlamda yeşil örgüt kültürü ve çevresel performansları ile birlikte rekabet avantajlarını artırmaları işletmeler açısından kayda değer bir stratejidir (Tepe Küçüköğlü, 2014: 66). Tahir vd. (2019: 36)'ne göre ise yeşil örgüt kültürü, çevre değerlerinin örgütsel kültüre dahil edilmesiyle elde edilebilen sürdürülebilir kalkınmanın bir yoludur. Bu kapsamda açık ve net çevresel değerler benimseyip, bunu örgüt kültürüne kazandırmak gerekmektedir.

Sürdürülebilirliğin önemini fark eden işletmeler, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğu işletmenin örgütsel amaçlarını yeniden tanımlamak suretiyle stratejik seviyede ele almakta ve bu iki kavramı örgüt amaçlarına yerleştirmektedirler. Örgütsel amaçlar ise işletmelerin iş yapacakları alanları ve seçtikleri alanda nasıl rekabet etmeleri gerektiğini kendilerine anlattıkları ifadelerdir (Dönmez Polat, 2017: 45-46). Bu kapsamda, yeşil örgütün oluşum sürecinde yeşil amaçlar belirlemek ve bunları doğru bir vizyonla sunmak önemlidir. İşletmelerin yazılı halde bulunan çevre politikalarının, işletme bünyesinde etkin olarak hissedilip, uygulanması ve yazılı bildirimlerin fiili süreç ile birbirini tamamlaması gerekmektedir. Bazı işletmeler sadece biçimsel olarak bu değişimi gösterirken, bazı işletmeler değişimi sadece yazılı biçimle sınırlı bırakmayıp örgüt kültürüne de yansıtmakta ve bu sayede örgüt içerisinde benimsenen ve mevcut kültürle bütünleşen bir hale getirmektedirler (Tepe Küçüköğlü; 2014: 65-66).

Yeşil örgüt anlayışında doğal çevre sadece fiziksel ve biyolojik elementlerin bir toplamı değil, aynı zamanda insanların ve örgütlerin ayrılmaz bir parçası olarak bağımlılık temelli bir bütün olarak görülmektedir. Ticari kuruluşların çevreyle ilgili bütün etkileşimleri aynı zamanda kuruluşun uzun vadedeki sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Bu bağlamda yeşil bir örgüt; ekolojik, sosyal ve ekonomik bütünlüğü sağlamış olmalıdır. Örgütsel bütünlük ise, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumun tüm yönlerine ne ölçüde nüfuz ettiğine bağlıdır. Bu anlamda yeşil bir örgütte, içindeki kişilerin yanı sıra tedarikçiler ve müşteriler rasyonel ekonomik seçimler (seçme özgürlüğü) yapmada özgür olmalıdır (Mirchandani ve Ikerd, 2008: 48). Yani örgütün bütün paydaşları yeşil içerikleri benimseme noktasında zorunluluktan ziyade bu konuda özgürce ve gönüllü bir şekilde seçim yapabilmelidir.

Yeşil örgüt kültürü konusundaki çalışmalarıyla dikkat çeken bir isim olan Chen, kavramı bir adım ileriye götürerek konuyu “yeşil örgüt kimliği” çerçevesine oturtmaktadır. Chen (2011: 386), yeşil liderliğin, örgütün çevresel konular üzerindeki yorumlarını etkilediğini ve örgütsel kimliğin bir sembolü olarak düşünülebileceğini vurgulayarak, yeşil liderlik ve yeşil örgüt kültürü kavramlarının bir araya geldiğinde “yeşil örgüt kimliğini” oluşturduğunu ve bu sayede, yeşil inovasyon ve rekabet konuları üzerinde önemli ölçüde yeşil rekabet avantajı sağlanacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Tepe Küçüköğlü (2018: 80)'nun da belirttiği üzere sürdürülebilirlik faktörleri, hem yeşil örgüt

kültürü hem de yeşil inovasyon performansı ile bağlantılı haldedir. Yönetim açısından işletmelerin bu üç unsuru birlikte dikkate alması gerekmektedir.

İşletmeler yeşil inovasyon yoluyla sadece kaynağın verimliliğini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda daha yüksek kar elde etmelerine ve kurumsal itibarlarını artırmalarına olanak sağlayan yeşil ürünler tasarlamakta ve geliştirmektedir. Yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç yeniliklerine yatırım yapan işletmeler, çevreci protestolar ile karşılaşma olasılıklarını engellerken aynı zamanda yeni pazar fırsatları ve rekabet avantajı geliştirirler (Chen, vd., 2006: 337-338). Ayrıca Paraschiv vd. (2012: 405)'nin yaptığı araştırmaya göre de örgütler çeşitli eko-inovasyon faaliyetleri gerçekleştirerek sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmektedir. Bunlar ekonomik, teknolojik veya teknolojik olmayan yenilikler ya da ürün, süreç veya örgüt yapılarındaki yenilikler olabilir. Bu çerçevede eko-teknolojik yenilikler sadece onları uygulayan örgüte fayda sağlamakla kalmamakta, genel ulusal ekonomide yeni iş alanları oluşturmaya da yardımcı olmaktadır.

Belirtilen bu konular çerçevesinde, yeşil inovasyonun bütünsel ve küresel ölçekli bir yapıya sahip olduğu ve yeşil örgüt kültürünün, işletmelerin temel araçlarından biri olan inovasyon fonksiyonu ile doğrudan bağlantılı bir halde olduğu söylenebilir. Yeşil örgüt kültürü, yeni ve güncel bir kavram olarak işletmelerin uzun vadeli amaçları için bir değişim sürecini içermektedir. İnovasyon faaliyetleri de işletmelerin ayakta kalabilmesi ve devamlılıkları adına geliştirmeleri gereken bir zorunluluktur. Bu iki kavram arasındaki uyumun sağlanması örgütlerin sürdürülebilirlikleri adına önemlidir. Dolayısıyla yeşil inovasyon yeşil örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir.

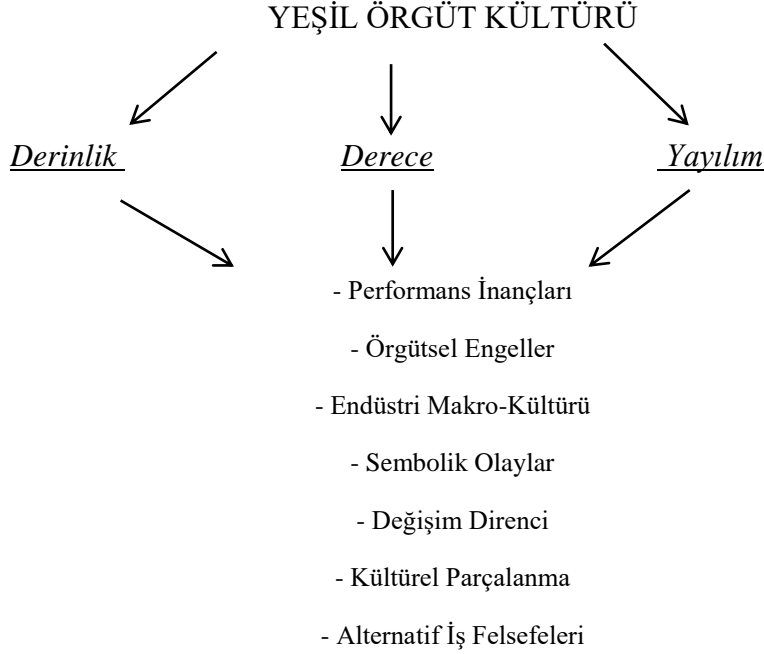
Harris ve Crane (2002: 228), çevresel kaygılara verilen tepkiler doğrultusunda, yeşil örgüt kültürleri arasında çeşitli kültürel farklılıklar olabileceğini belirtmektedir. Linnenluecke ve Griffiths (2010: 363) ise, yaptıkları çalışmada işletmelerin kültür değişimi yoluyla daha sürdürülebilir olup olamayacaklarını araştırmışlardır. Bu bağlamda sürdürülebilirlikle ilgili kültür değişimi için kültürel katılık ve örgütsel alt-kültürlerin varlığı gibi birtakım engeller belirlemişlerdir. Ancak yine de işletmelerin çevresel raporlarının yayınlanması, çalışanlara yönelik performans değerlendirmesi, çevresel önlemlerin entegrasyonu, çalışanların eğitimi, çalışanların değer ve inançlarındaki değişiklikler ile değişime elverişli bir ortamın sağlanması gibi uygulamalarla kurumsal sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşması mümkündür.

Mirchandani ve Ikerd (2008: 47)'e göre ise, gelecekteki yeşil örgütler, doğal ekosistemlerin üretkenliğini ve sağlığını iyileştirmek için işbirlikçi bir yapıda çalışacak ve bireylerin temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılarken aileler, topluluklar ve toplum içindeki kişisel ilişkilerin kalitesini artıracaktır. Ekolojik bütünlük, yalnızca insan sürdürülebilirliği için değil, aynı zamanda aydınlanmış ve kendisinin farkında olan bireylerin arzu edilen bir yaşam kalitesi düzeyi için de gereklidir.

### 2.2.1. Yeşil Örgüt Kültürünün Boyutları

Harris ve Crane (2002: 222), yaptıkları çalışmada yeşil örgüt kültürünün derinlik, derece ve yayılım olmak üzere üç boyutunun bulunduğunu belirtmişlerdir. *Derinlik*, örgüt içerisindeki kişi ve grupların, çevreciliğe verdiği değer sonucu, örgütte çevre koruma konusunda oluşan yoğunluğu ifade etmektedir. *Derece*, yeşil değerlerin ve yeşil duyarlılıkların örgütsel oluşumlarda (ürün, hizmet) ne şekilde ortaya çıktığını göstermekte, *yayılım* ise yöneticilerin örgüt içinde uyguladıkları

davranışlarının ne kadar inandırıcı olduğuna ve çalışanların sergilemiş olduğu çevreci davranışlara yönelik inanca vurgu yapmaktadır. Yeşil örgüt kültürünün derinliği, derecesi ve yayılmasıyla bağlantılı olarak ise yedi ana faktör ortaya çıkmıştır:



**Şekil 1:** Yeşil Örgüt Kültürü Boyutları (Harris ve Crane, 2002: 222)

Bu yedi ana faktör yeşil örgütsel değişim sürecinde, örgüt kültürü üzerinde etkili olmakta ve değişimin süresini, gücünü ve kapsamını etkilemektedir. Dolayısıyla yeşil örgüt kültürünün boyutları, geniş ve karmaşık bir konu haline gelmektedir.

Gürlek ve Tuna (2018: 469)'nın, yeşil inovasyon ve rekabet avantajı konuları üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, yeşil örgüt kültürü yeşil yeniliklerin bir sonucu olarak, yeşil inovasyon ve rekabet avantajı konuları üzerinde öncü kabul edilmektedir. Bu değişkenler, yeşil örgüt kültürünün diğer boyutları olarak ele alınabilir. Yeşil inovasyon uygulamaları, yeşil örgüt kültürü ile rekabet avantajı arasında köprü görevi görmektedir.

### 2.2.2. Yeşil Örgüt Kültürün Oluşumunda Karşılaşılan Engeller

Yeşil örgüt kültürünün oluşumu etkileyen birtakım faktörler vardır ve bunlar çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilir. Bu kapsamda yöneticilerin değişime karşı önceden var olan direnci, alternatif iş felsefeleri ya da hakim iş kültürleri, örgütsel düzeyde yeşillendirme derinliği ve derecesini olumsuz etkileyebilmektedir (Harris ve Crane, 2002: 229). Ayrıca çalışanların sürdürülebilirliği benimsemesi de farklı düzeyde gerçekleşebilmekte ve yeşil örgüt kültürünün oluşumu üzerinde etkili olabilmektedir. Bu noktada farklı kültürel özelliklere sahip çalışanlar işletme içi sürdürülebilirlik arayışlarında personel gelişimi, kaynak verimliliği, çevre koruma veya paydaş katılımı konularında farklı yönere odaklanabilmektedir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010: 364). Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirliğe karşı, işletme içinde farklı kültürlere bağlı olarak değişik tutumlar sergilenebileceği söylenebilir.

Örgütün içinde yer aldığı makro-kültür, bireylerin yeşil kültür değişimini etkileme potansiyeli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Endüstriyel kurumsal paradigmlar, değişime son derece dirençli, yaygın olarak kabul gören inançları, düşünme ve davranış biçimlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle birçok yönetici değişim olasılıklarını faaliyet gösterdikleri sistemin temelinde yatan değerlerle kısıtlanmış olarak görmektedir. Ancak danışmanlar, baskı grupları ve düzenleyiciler gibi paydaşların eylemleri, yöneticilerin performans inançlarını şekillendirmede ve endüstri makro-kültürlerini bilgilendirmede önemli rol oynamaktadır (Harris ve Crane, 2002: 230).

Paraschiv vd. (2012: 415)'ne göre, örgütsel sürdürülebilirliğin uygulanmasını etkileyen temel faktörler eko-inovasyon, sorumlu liderlik ve yeşil örgütsel değişimdir. Eko-inovasyon özellikler sürdürülebilirliğin çevresel bileşeni ile ilgili olanlar olmak üzere, kuruluşların küresel sürdürülebilirlik hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Plank (2011: 53)'a göre ise, kontrol ve bilgi eksikliği, çevresel konulara karşı ilgi yetersizliği, atık azaltma ve enerji verimliliği konularında kaynakların kısıtlı olması, verime yönelik geri bildirim olmayışı, çevreci seçeneklerin daha maliyetli olduğunun düşünülmesi, mevcut iş yapma potansiyelinin azalacağı endişesi, yeşil davranışlar sergilemenin gereksiz olduğu ve yeşil değerlerin öncelik yapılamayacağı düşünceleri bu kapsamda değerlendirilebilecek engeller olarak belirtilebilir.

Bu ve benzeri engeller tek başlarına ele alındığında etkisiz gibi görülebilir ancak yeşil örgüt kültürünün oluşum sürecinde bütünsel olarak ele alındığında, yavaş yavaş aşılacak engellerdir ve kültürel değişim için gerekli dinamikleri oluşturmaktadırlar.

### **2.2.3. Sürdürülebilirlik Kültürünün Oluşumunda Yeşil Örgüt Kültürünün Etkileri**

Sürdürülebilirlik, sadece kaynakların aşırı tüketimi ve devamlılığına odaklı bir kavram değildir, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel bütünlük gerektiren bir değişim sürecidir. Gerek kamu düzeyinde gerekse özel sektör düzeyinde çevreciliğe yönelik atılan her adım önemli ve gereklidir. Bu kapsamda yeşil örgütler sürdürülebilirlik kültür oluşturmada faydası olabilecek öznelerdir ve bu durumu da çeşitli çevresel değerlerle -çevreci kimlik ve çevreci davranış, ekolojik pazar, tüketici bilinci- pekiştirmek mümkündür.

Werff vd. (2013: 62)'nin, çevreci kimliği inceledikleri çalışmada, çevreci kimlik ve biyosferik değerlerin çeşitli çevresel tercihlerle; doğrudan ve dolaylı enerji kullanımını yansıtan davranışlar, niyetler, ürün seçimleri, enerji tasarrufu, verimlilik davranışları ve yeşil enerji ödemelerinde isteklilik ile bağlantılı olduğu vurgulanmıştır. Bu çerçevede yeşil kimliğin kişilerin satın alma davranışlarını etkilediği ve onları çevresel değeri yüksek ürünlere yönelttiği söylenebilir. "Google" şirketinin çevreci uygulamaları bu konuya örnek verilebilecek niteliktedir. Google, sürdürülebilirlik yatırımlarını iki temel alana yaymıştır; insanların esenliği ve enerji verimliliği. Bu kapsamda çalışanlarına ücretsiz organik gıda sunmakta, enerji tasarruflu araç kullanımını desteklemekte ve çalışanlarının sürdürülebilir ürünler, yaşam tarzları ve çalışma biçimleri ile ilgili bilgi alabileceği Google Çevre Fuarı'nı düzenlemektedir (Fisk, 2010: 44).

Yeşil Örgütsel Davranış, işletmelerin bünyesinde, yönetim ve çalışanlar bakımından çevreyi korumaya fayda sağlayabilecek davranışlar şeklinde tanımlanabilir (Erbaşı, 2019: 4). Yeşil davranış, bireysel düzeyde ele alındığında kişilerin sürdürülebilirliğe olan katkıları olarak

değerlendirilebilirken, örgütsel düzeyde ele alındığında örgüt üyelerinin sürdürülebilirliğe olan katkıları şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Ekolojik Pazar ortamı da sürdürülebilirliğe katkı yapmaktadır. Pazar arayışları bağlamında ele alındığında, günümüzde arz-talep dengesi, satış yönelimlilik, kişisel satış ve promosyon gibi olgular göz önünde olmakla birlikte, meselenin özünün kitlelerin satın alma potansiyellerinin olmadığı anlaşılmıştır. Esas mesele, kitlelerin farklı bireylerin toplamından oluşan bir bütün olması ve bireylerin satın alma davranışlarının göreceli olmasıdır. Tüketici bilincinin yüksek olması, rekabetin şiddetlenmesine ve işletmelerin avantaj elde edebilmek için günün gerçeklerine uygun stratejiler geliştirmesine yol açmıştır (Demirel, 2018: 175-176).

Günümüzde işletmeler pazarlama stratejilerini belirlerken sürdürülebilir pazarlama faaliyetleri üzerinde etkili olan sosyal ve kültürel eğilimleri, ekonomik akımları, rekabeti, teknolojik gelişmeleri, yasal düzenlemeleri ve doğal çevre faktörlerini kapsayan dış çevreyi göz önünde bulundurmaktadır (Onaran, 2014: 67). Fisk (2010: 273)'e göre, geleceğin işletmelerine dair bazı karelere baktığımızda temiz teknoloji ve yenilenebilir enerjinin ekonomik ve ticari faaliyetlerin kapsamını nasıl değiştirebileceğine dair ipuçlarını görebiliriz. Bu işletmeler sadece yeni ürünler üretip yeni pazarlara yönelmekle kalmamakta, aynı zamanda mevcut ürünlerle mevcut pazarlarda, duyarlı ve verimli bir şekilde yerlerini almaktadırlar.

Yeşil tüketici kavramı, sürdürülebilirliğe katkı yapan bir diğer kavramdır. Yeşil tüketiciler, kendi sağlıklarını ve doğal çevreyi satın alma güçleriyle korumayı amaçlayan ve bu doğrultuda gerekirse daha fazla fiyatla da olsa “yeşil uygulamaları” kullanan işletmelerin ürün ve hizmetlerini tercih eden bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Sonsuz, 2018: 161). İnsanlar sağlıklarını korumak adına endişe taşımakta ve satın alma davranışlarında, sağlıklı olduğuna inandıkları ürünleri satın alma eylemi gerçekleştirerek pazarlama dinamiklerini doğrudan etkilemektedir (Akdeniz Ar, 2011: 66). Yeşil tüketiciler bağlamında, Ikea markasının yaptığı uygulamalar bu konuya örnek verilebilecek niteliktedir. Ikea, “Plastik poşetlerden kurtulun” kampanyasını başlatmış ve bu kampanya sayesinde müşterilerinin %92'si plastik poşet kullanmayı bırakmıştır. Kampanyanın başarıya ulaşmasıyla Ikea, ABD ve İngiltere’de plastik poşetlerini kademeli olarak azaltmış ve en sonunda tamamen tedavülden kaldırmıştır. Ayrıca Ikea, monte edilebilir ürünler geliştirerek dağıtım, montaj ve tedarik zincirinde de enerji verimliliği sağlamaya çalışmaktadır (Fisk, 2010: 255). Bu şekilde sürdürülebilirliği ürün ve hizmetlerine yerleştirmeye çalışırken müşteri gözünde güven kazanmakta, sürdürülebilirlik konusunda örnek marka haline gelmektedir.

Yeşil tüketicilere ek olarak sürdürülebilir liderliğinde önemli bir etken olduğu vurgulanmalıdır. Sürdürülebilir liderler, değişken toplum dinamikleri içerisinde sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel problemleri anlayabilen, takipçilerini belirledikleri vizyon doğrultusunda ikna ederek vizyon hedeflerine ulaşılmasını sağlayan kişilerdir (Mısırdalı Yangil, 2016: 140). Bu anlamda sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerin üst yönetim tarafından kabul edilmesi, vizyon hedeflerine ulaşma sürecinde kritik önem taşımaktadır ve ortaya konulan vizyon ve stratejinin başta yönetim tarafından uygulanması gerekmektedir (Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014: 28). Yeşil bir lider aynı zamanda sürdürülebilir yaşam tarzı olan bir rol model olmalıdır. Sürdürülebilir bir işletme olmak için de gerekli sıçramayı yapmak ancak yaratıcı liderlikle mümkün olabilir (Fisk, 2010: 92). Ayrıca Paraschiv (2012: 415)'e göre de, sürdürülebilirliğin benimsenmesi ve uygulanmasında vizyoner liderlerin varlığı son derece önemlidir. Vizyoner ve sorumlu liderler,

örgütsel değişim sürecinin verimliliğini ve hızını etkileyen, dolayısıyla gerekli kurumsal sürdürülebilirlik raporunu elde etmede güçlü bir etkisi olan kişilerdir. Bu kapsamda örgütsel kimliğin bir parçası olarak çevresel değerlerin geliştirilmesi, yeşil örgütsel amaçlara ulaşmak için oldukça önemlidir ve liderler bu süreçte etkin bir rol oynamaktadır.

Döngüsel Ekonomi kavramı ise, ekolojik pazar bağlamında ele alınabilecek güncel bir konu olarak sürdürülebilirliğe katkı yapmaktadır. Döngüsel Ekonomi, sürdürülebilir ürün ve üretimin sağlanması konusunda birçok farklı bilim dalından beslenerek ortaya çıkan güncel ve önemli bir yaklaşımdır. Ekonomik faaliyetlerin sonlu kaynak tüketiminden kademeli olarak ayrılmasını ve atıkların sistemden çıkarılmasını savunmaktadır. Aydın (2018: 86-87)'a göre, yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişi destekleyen bu model, ekonomik, doğal ve sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. İnsanlığın değiştirebilme gücüne odaklanan bu yaklaşım, mevcut hammadde ve enerjinin sonsuz bir arzı olduğu ve atıkların depolanması için sınırsız bir kapasiteye sahip olduğu varsayımına dayanan doğrusal ekonomi yerine döngüsel bir ekonomi modeli sunmaktadır. Döngüsel ekonominin dayandığı üç temel ilke vardır (Ellen MacArthur Vakfı, 2017):

- *Atık ve kirliliği dışarıda bırakacak tasarımlar (iş, ürün ve süreçlerde):* Atık ve kirlilik kaza değildir, belirli kararlar ve tasarımlar sonucu ortaya çıkan şeylerdir. Dolayısıyla atıkları bir tasarım kusuru olarak nitelemek ve bu durumu düzenlemek gerekmektedir.
- *Ürün ve malzemeleri devamlı kullanımda tutmak:* Kaynaklar boşa harcanamayacak kadar değerlidir, bu yüzden ürün ve malzemeler sürekli ekonomide tutulmalıdır.
- *Doğal sistemleri yenilemek:* Doğada atık kavramı yoktur. Her şey bir başka şey için vardır.

Bu ilkeleriyle döngüsel ekonomi modelinin, mevcut olan her kaynağın gerçek değerinin bilinmesine ve yeniden kullanımına yönelik devamlılık temelli bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. Döngüsel ekonomi yaklaşımı bu özelliği ile yeni bir ekonomik bakış açısı sunarak, sürdürülebilirliği daha ileriye taşımak isteyen çevreci kişi ve örgütlere karşı teşvik edici bir rol üstlenmektedir.

## SONUÇ

Sürdürülebilirlik, toplumun bütün kesimlerini kapsayan geniş ölçekli bir stratejidir ve mevcut paradigma içerisinde mümkün olabilecek çözümler üretmeye çalışır. Bunu yaparken de hem doğal dengeyi hem de gelecek nesilleri düşündüğü için bütüncül bir yaklaşıma sahip olmayı ifade etmektedir. Sürdürülebilirliğin merkezine koyduğu anlayış ise kaynak devamlılığıdır. Sürdürülebilirlikle birlikte dünyamızın iklim değişikliği mücadelesinde, çevreye yönelik yapılan her girişim önemli ve değerli hale gelmiştir. Sürdürülebilirlik, kapitalist sistemin kar amaçlı stratejilerinden biri olarak algılanmamalı, kişi ve kurumları çevreci olmaya itecek bir güç olarak görülmelidir. Bu kapsamda üretim ve tüketim alışkanlıklarımızda değişiklik yapmamız, sürdürülebilirliği farklı bir boyuta taşıyarak yeni bir yaşam tarzı haline getirmemiz gerekmektedir. Bu noktada yeşil örgütler, bu amaca karşılık verebilecek önemli aktörlerdir. Yeşil örgütler, yeşil işletme anlayışını tam olarak benimseyen ve bu anlayışı örgüt kimliğine dahil etmeye çalışan örgütlerdir. Günümüzde toplumsal fayda, rekabet avantajı ve uzun dönemli kar elde etmek gibi avantajlarından dolayı işletmelerin çevreci olmasının ve yeşil içerikli ürün ve hizmetler sunmasının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir. İşletmeler, yeşil içerikler üreterek kendi kurumsal sürdürülebilirliklerine katkı sağlarken doğal çevrenin korunmasına da yardımcı olmaktadır.

Dolayısıyla hem kurumsal hem de ekolojik sürdürülebilirliğin, yeşil örgüt kültürünün yaygınlık kazanmasıyla daha da gelişmesini ve kapsamlı hale gelmesini beklemek mümkündür. Yeşil örgüt kültürü ve çevrecilikle bağlantılı olarak gelişen, çevreci kimlik ve davranış, ekolojik pazar, tüketici bilinci ve döngüsel ekonomi kavramları da sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır.

Ekolojik sürdürülebilirliğin başarıya ulaşması için toplumsal tabanda karşılık bulması oldukça önemlidir. Bu kapsamda yeşil örgüt bünyesinde oluşturulan çevreci kimlik ve çevreci davranış, sürdürülebilirliğe katkı sağlayan değerlerdir. İşletme içerisinde yeşil örgüt kültürü ve yeşil çalışan davranışı, çalışanlar tarafından gerçekten benimsendiğinde ve bu davranış örgüt dışına taşınmaya başladığında toplumsal anlamda sürdürülebilirlik kültürünü geliştirmeye katkı sağlayabilir. Çevreci kimliğe benzer şekilde işletmelerin de toplum önünde belirli bir duruşu ve kimliği vardır. İşletmeler bu görünümüleriyle toplumsal dinamikler üzerinde birçok yönden etkili olabilmektedir. Sürdürülebilirliğin sağlanması ve gelişmesi için sosyolojik olarak çevreci kişilikler oluşturmak gerekmektedir ve yeşil örgütler bu amacı gerçekleştirmede yararlı olabilecek aktörlerdir.

Tüketici bilinci oluşturmada sürdürülebilirlik adına önemli olan bir belirleyicidir. Yeşil örgütlerin, yeşil ürün ve hizmet üreterek tüketicileri doğrudan etkileme gücü olduğu söylenebilir. Yeşil tüketicilere ek olarak ise yeşil yöneticiler, gerekli değişim dinamiklerine öncülük edebilecek diğer önemli özneler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu noktada ekolojik sürdürülebilirliği bir örgütün amaç ve stratejilerine eklemek önemli olmakla birlikte, liderlerin yeşil bir rol model olarak örgüt içerisinde örnek olması ve yeşil örgüt vizyonunu gerçekten benimsemesi gerekmektedir.

Ekolojik pazar yaklaşımı ise, yeni bir rekabet alanı oluşturmada ve işletmeleri bu alana yönlendirmektedir. Ekolojik dengeye, çevreye ve topluma saygı duyan böyle bir pazar anlayışı sürdürülebilirliğe de katkı sağlayacaktır. Günümüzde ön plana çıkan döngüsel ekonomi anlayışı, sürdürülebilir gelişme adına dönüştürücü, onarıcı ve yenilenebilir bir yapıya sahiptir. Mevcut ekonomik sistemde, ekonomik ve sosyal değerlerin büyük şirketler tarafından etkilendiği ve aynı şekilde tüketicilerin de bu şirketleri talepleriyle etkilediği düşünüldüğünde, sürdürülebilirliğin işletme dünyasında daha çok karşılık bulması kaynak devamlılığını ve sürdürülebilir bir kültür oluşumunu kolaylaştıracaktır. Böylece yeşil örgütlerin hem sürdürülebilirliğin yayılmasında, hem de ekolojik değerlere saygı duyan bir kültür oluşturulmasında etkili olabileceği söylenebilir.

Yeşil örgütler, sürdürülebilirliğe ekolojik, ekonomik ve sosyal anlamda katkılar sağlarken aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliklerine de katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla yeşil örgüt kültürünün, çevreciliğin her geçen gün yeni bir açıdan ele alındığı günümüz dünyasında hem doğal çevre hem de işletmeler için önemli faydalar sağlayacağını söylemek mümkündür. Yeşil örgüt kültürünün farklı örgütsel değişkenler ve ekolojik çevre üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların sayısının artmasının, sürdürülebilirlik ve çevre literatürünün geliştirilmesiyle beraber işletmelerde yönetim uygulamaları üzerinde de etkili olması beklenebilir.

## KAYNAKÇA

Afacan Fındıklı, M., (2017), “Sürdürülebilirlik Perspektifinde İş Etiği”, M. Pekdemir, I., der., içinde İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 361-391.

Aksu, C., (2011), “Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre”, Güney Ege Kalkınma Ajansı, 2011, s.1-34.

- Aktaş, H., (2017), “İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Lider Yöneticilerin Rolü ve Küresel En İyi Uygulama Örnekleri”, M. Pekdemir, I., der., içinde İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 59-85.
- Argüden, Y., (2007), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Aktan, C.C., der., içinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İgiad Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.25- 30.
- Ay, C., ve Ecevit, Z., (2005), “Çevre Bilinçli Tüketiciler”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, 10, s. 238-263.
- Aydın, G., (2018), “Yeşil Üretim, Ürün ve Hizmet Tasarımı”, D. Uslu, Y., der., içinde Yeşil İşletme: Green Business, Nobel Yayıncılık, Ankara, s. 81-97.
- Aydın, S., ve Tufan, F., (2018), “Sürdürülebilirlik Ve Yeşil Kavramları Bağlamında Y Kuşağının Satın Alma Davranışları”, Selçuk İletişim, 11(2), s. 397-420.
- Baumgartner, S. ve Quass, M., (2010), “What is Sustainability Economics”, Ecological Economics, 69/3, s. 445-450.
- Baytören, E., (2018), “Yeşil Finansman”, D. Uslu, Y., der., içinde Yeşil İşletme: Green Business, Nobel Yayıncılık, Ankara, s. 99-108.
- Bozlağan, R., (2005), “Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 50, s. 1011-1028.
- Capital, (2017), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırma”, Yeni Dönem KSS Karnesi, Capital 3, Mart, s.70-76, Erişim tarihi: 14.01.2019, [https://www.capital.com.tr/listeler KSS 2016](https://www.capital.com.tr/listeler/KSS%202016).
- Caymaz, E., Soran, S., Erenel, F., (2014), “İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği, Erişim Tarihi: 20.10.2019, <https://www.researchgate.net/publication/31321864>
- Chen, Y.S., (2011), “Green Organizational Identity: Sources And Consequence”, Management Decision, 49(3), s. 384-404.
- Chen, Y.S., Lai, S.B., Wen, C.T., (2006), “The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan”, Journal of Business Ethics, 67, Springer, s.331-339.
- Çavuş, M. F., Tancı, N., (2013), “Yeşil İşletme ve Çevre Yönetim Sistemleri”, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 48(1), s. 73-82.
- Demir Uslu, Y., Kedikli, E., (2017), “Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış”, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 52(3), s.66-81.
- Demirel, E. T., (2018), “Yeşil İşletmelerde Kurumsal İletişim”, D. Uslu, Y., der., içinde Yeşil İşletme: Green Business, Nobel Yayıncılık, Ankara, s. 173-183.
- Demirkol, İ., (2020), “Yalın Üretim, Sürdürülebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 55(1), s. 58-75.
- Dönmez Polat, Dilek, (2017), “Sürdürülebilirlik Bakışı Açısı İle İşletme”, M. Pekdemir, I., der., içinde İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 33-56.
- Ellen MacArthur Foundation, (2017), “Circular Economy”, Erişim Tarihi: 27.03.2020. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>



- Erbaş, A., (2019), “Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Istanbul Management Journal*, 86, s.1-23.
- Erbaşlar, G., (2012), “Yeşil Pazarlama”, *Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(2), s. 94-101.
- Erten, D., (2018) “Yeşil İşletmenin Kuruluş Süreci”, D. Uslu, Y., der., içinde *Yeşil İşletme: Green Business*, Nobel Yayıncılık, Ankara, s. 25-44.
- Evren, M., (2016), “Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Kalkınma ve Ülkemizdeki Mevcut Durum”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 335, 28, s. 10-16.
- Fisk, P., (2010), *Sürdürülebilir Büyüme: İnsanlar, Gezegen, Kar, Çev. Evren Yıldırım, Kapital Medya Hizmetleri Yayıncılık; MediaCat Kitapları, İstanbul.*
- Güçlü, N. (2003). “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gürlek, M., ve Tuna, M., (2018), “Reinforcing Competitive Advantage Through Green Organizational Culture And Green İnnovation”, *Service Industries Journal*, 7-8, s. 467-491.
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Zunaidah, Farla W., (2019), “Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, And Environmental Performance: An Empirical Study”, *Advances in Economics, Business and Management Research, International Conference of Organizational Innovation*, 100, s.138-143.
- Hancıoğlu, Y., (2018), “Yeşil Yönetim”, D. Uslu, Y., der., içinde *Yeşil İşletme: Green Business*, Nobel Yayıncılık, Ankara, s. 45-62.
- Harris, L. C., ve Crane, A., (2002), “The Greening Of Organizational Culture: Management Views On The Depth, Degree And Diffusion Of Change”, *Journal of Organizational Change Management*, s. 214-234.
- Keleş, R., Hamamcı, C.: Çoban, A., (2015), *Çevre Politikası, İmge Kitabevi, Ankara.*
- Li, H., Jin, H., Hua, Y., Kong, C., Lin, L., (2011), “Green Research based on Cultural Three-Hierarchy Theory”, *Journal of Sustainable Development*, 4(3), s. 196-198.
- Linnenluecke, M. K., ve Griffiths, A., (2010), “Corporate Sustainability and Organizational Culture”, *Journal of World Business*, 45, s.357-366.
- Machado, J., ve Avila, M., (2019), “Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of Green Innovation. An Application to the Automotive Industry”, *Sustainability*, 11, s. 1-18.
- Menlik, İ., (2013), “İş Dünyası İçin Sürdürülebilirlik Neden Önemli?” *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 293, , s. 10-11.
- Mısırdalı Yangil, F., (2016), “Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, s.128-143.
- Mirchandani, D., ve Ikerd, J., (2008), “Building And Maintaining Sustainable Organizations”, *Organization Management Journal*, 5, s. 40-51.
- Morelli, J., (2011), “Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals”, *Journal of Environmental Sustainability*, 2, 1/1, s.1-9.

- Nemli, E., (2001), “Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı, I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 23/24, s.211-224.
- OECD, (1999), Kurumsal Yönetim İlkeleri, Erişim Tarihi: 10.01.2019, (19999, 25. [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-principles-of-corporate-governance\\_9789264173705-en](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-principles-of-corporate-governance_9789264173705-en)
- Onaran, B., (2014), Sürdürülebilir Pazarlama, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Opatha, H., Arulrajah, A. A., (2014), “Green Human Resource Management: Simplified General Reflections”, International Business Research, 7(8), s. 100-112.
- Özkaya, B., (2010), “İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uzantısı Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Reklamlar”, Öneri Dergisi, 9(34), s. 247-258.
- Paraschiv, D. M., Nemoianu, E.L., Langa, C.A., Szabo, T., (2012), “Eco -Innovation, Responsible Leadership And Organizational Change For Corporate Sustainability”, Amfiteatru Economic: Sustainability and Organizational Change, 14(32), s. 404-419.
- Pisani, J., (2006), “Sustaniable Development-Historical Roots of Concept”, Environmental Sciences, 3(2), s. 83-86.
- Plank, R., (2011), “Green Behaviour: Barriers, Facilitators And The Role Of Attributions”, *Going Green: The Psychology of Sustainability in the Workplace*, The British Psychological Society, Edi.: Dean Bartlett, February, s. 47-58.
- Sonsuz, A.A., (2018), “Yeşil İşletmelerde Etik Ve Sosyal Sorumluluk”, D. Uslu, Y., der., içinde Yeşil İşletme: Green Business, Nobel Yayıncılık, Ankara, s.162-170.
- Şen, H., Kaya, A., Alpaslan, B., (2018), “Sürdürülebilirlik Üzerine Tarihsel ve Güncel Bir Perspektif”, Ekonomik Yaklaşım Dergisi, 29(107), s.1-47.
- Şenocak, B., ve Mohan Bursalı, Y., (2018), “İşletmelerde Çevresel Sürdürülebilirlik Bilinci Ve Yeşil İşletmecilik Uygulamaları İle İşletme Başarısı Arasındaki İlişki”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), s.161-183.
- Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi, (2014), Borsa İstanbul (BİST), Erişim Tarihi: 20.12.2018, <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>
- Tahir, R., Athar, M. R., Faisal, F., Shahani, Nour un Nissa, Solangi, B., (2019), “Green Organizational Culture: A Review of Literature and Future Research Agenda”, Annals of Contemporary Developments in Management & HR, 1(1), s. 23-38.
- TEMA, Erişim tarihi: 07.01.2019, [http://www.tema.org.tr/web\\_14966-2\\_1/entititalfocus.aspx?primary\\_id=2087&type=2&target=categorial1&detail=single&sp\\_table=&sp\\_primary=&sp\\_table\\_extra=](http://www.tema.org.tr/web_14966-2_1/entititalfocus.aspx?primary_id=2087&type=2&target=categorial1&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=)
- Tepe Küçükoğlu, M., (2014), “Sürdürülebilirlik ve Yeşil Yenilik Perspektifinde Türk İşletmelerinin İncelenmesi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tepe Küçükoğlu, M., (2018), “The Mediating Role Of Green Organizational Culture Between Sustainability And Green Innovation: A Research In Turkish Companies”, Business & Management Studies: An International Journal, 6(1), s. 64-85.

- TSE, (2004), TS EN ISO 14001. Erişim Tarihi: 12.02.2020, <https://tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=65>
- Turan, A., (2017a) “Çevreci Davranış ve Örgüt Kültürü”, M. Pekdemir, I., der., içinde İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 93-125.
- Turan, A., (2017b) “Sürdürülebilirlik Bakış Açısı İle Çevreci İnovasyon ve Yaratıcılık”, M. Pekdemir, I., der., içinde İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri, Beta Yayınevi, İstanbul, s.140-168.
- UN (United Nations), (1972), “From Report of the United Nations Conference on the Human Environment”, Stockholm. Erişim Tarihi: 16.11.2018, <http://www.un-documents.net/aphe-b5.htm>
- UN (United Nations), (1987), “Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future”. Erişim Tarihi: 14.11.2018, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- UN (United Nations), (1992), “Agenda 21”, Erişim Tarihi: 21.11.2018, <http://www.un-documents.net/agenda21.htm>
- UN (United Nations), (2002), “Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development”. Erişim Tarihi: 21.11.2018, <http://www.un-documents.net/jburgpln.htm>
- Walley, N., ve Whitehead, B., (2001), “Yeşil Olmak Kolay Değil”, içinde Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş ve Çevre, çev: Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, s. 95-113.
- Werff, Ellen van der, Steg, L., Keizer, K., (2013), “The Value Of Environmental Self-Identity: The Relationship Between Biospheric Values, Environmental Self-Identity And Environmental Preferences, Intentions And Behaviour”, Journal of Environmental Psychology, 34, pp.55-63.
- Yavuz, A., (2010), “Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri” Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(14), s.63-86.
- Yaylı, H., (2007), “Sürdürülebilir Kalkınmanın Sürdürülebilirliği”, ICANAS 38, Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi, 10-15 Eylül, Ankara, s. 917-936.
- Yaylı, H., (2012), “Çevre Etiği Bağlamında Kalkınma, Çevre ve Nüfus”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(15), s. 151-169.
- Yaylı, H., Çelik, V., (2011), “Çevre Sorunlarının Çözümü İçin Radikal Bir Öneri: Derin Ekoloji”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26, s. 369-377.
- Yıldırım, U., ve Göktürk, İ., (2004), “Sürdürülebilir Kalkınma” , C. Marin, M., Yıldırım, U., der., içinde Çevre Sorunlarına Çağdaş Yaklaşımlar: Ekolojik, Ekonomik, Politik ve Yönetimsel Perspektifler, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 449-475.

# Sağlık Sektörü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeyleri<sup>1</sup>

## Internal Entrepreneurship Levels of Healthcare Professionals

Mustafa ERBİR\* Ali YILMAZ\*\*

Makale Geliş Tarihi / Received :04/05/2020  
Makale Kabul Tarihi / Accepted :24/06/2020

### ÖZET

Bu çalışma bir kamu özel işbirliği modeli olan sağlık kuruluşunda yapılmıştır. Çalışmanın amacı Sağlık hizmeti sunan bireylerin iç girişimcilik algılarını ölçmek ve bu algıların cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma statüsü (kamu veya özel) durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Araştırmanın yapılacağı sağlık kuruluşu yapı itibarıyla bünyesinde hem kamu çalışanlarını hem de özel sektör çalışanlarını istihdam etmektedir. Dolayısıyla kamu ve özel statüde çalışanların iç girişimcilik seviyelerini de karşılaştırma olanağı doğmuştur. Araştırma sonucunda kamu özel işbirliği modeli olan sağlık kuruluşunda çalışan bireyler arasında iç girişimcilik düzeyi test edilmiş ve cinsiyet faktörüne göre erkek ve kadınlar arasında farklılık bulunamamıştır. Bunun yanında yaşı daha genç olanların daha yaşlı bireylere göre, bekar olanların evli olanlara göre iç girişimcilik düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Kamu özel karşılaştırmasında ise iç girişimcilik düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

**Anahtar Kavramlar:** Sağlık, Girişimcilik, İç Girişimcilik

### ABSTRACT

This study was conducted in a health care facility that represents a model of public private cooperation. The study aims to measure the intrapreneurship perceptions of healthcare professionals and to determine whether these perceptions differ significantly according to their gender, age, marital status and working status (working in the public or private sector). As of the structure, the studied health care provider employs both public and private sector employees. Therefore, the study has the opportunity to compare the intrapreneurship levels of public and private employees. As a result of the study, the level of intrapreneurship was tested among individuals working in a health care provider that incorporates the public-private cooperation model, and no differences were found between males and females in terms of gender factor. However, it was concluded that younger individuals had a higher level of intrapreneurship than older individuals, and single individuals were found to have a higher level of intrapreneurship than those who were married. In the public-private comparison, however, there was no significant difference between the levels of intrapreneurship

**Keywords:** Health, Entrepreneurship, Internal Entrepreneurship

<sup>1</sup> Bu çalışma, Mustafa ERBİR'in, Dr. Öğr. Üyesi Ali YILMAZ'ın danışmanlığında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı'nda hazırlamakta olduğu, "Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Vatandaşlık Algılamalarının İç Girişimcilik Düzeyleri ile İlişkisi" adlı tez çalışmasının bazı kısımlarının, makaleye dönüştürülmesi amacıyla giriş ve sonuç bölümleri eklenerek hazırlanan bir çalışmadır.

\* Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, e-mail: mus.erbir@gmail.com, ORCID NO:0000-0002-6887-1561

\*\* Dr. Öğretim Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, e-mail: aliyilmaz69@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-7482-1712

## GİRİŞ

Girişimcilik kavramının değeri her geçen gün artmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7; Keskin vd. 2017). Girişimcilik kavramı araştırmaya konu olan iç girişimcilik kavramı ile aynı kapsamdadır. Daha farklı bir tabirle iç girişimcilik, girişimcilik faaliyetinin bir kurum içerisinde yapılmasıdır. İç girişimcilik, başarılı olmak amacıyla bir hedefe sahip olmak veya karşılaşılan fırsatlara cevap verebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilik faaliyetleri iş yapılan sektöre göre değişmektedir. Girişimcilik faaliyetlerinde doğru zamanda uygun sektörde olmak başarı olasılığını artıran bir faktördür. Bu nedenle girişimcilik faaliyetinin hangi sektörde ve ne zaman olacağı önemlidir (Bernstein, 2013: 12; Russel vd., 1992: 639; Kelley, 2011: 73).

Sağlık, tüm insanlık için ikamesi olmayan ve hayati önem taşıyan bir kavramdır. Bu özelliği ile özellikle geçtiğimiz on yıl boyunca sağlık sektöründeki girişimcilik giderek daha önemli hale gelmiştir. Söz konusu önemin derecesi önümüzdeki yıllarda daha da artacaktır (Koelewijn vd., 2012). Sağlık sektörünün önem kazanmasında; giderek yaşlanan toplumlar ve yaşlılık dönemi hastalıklarının artması, büyük bir hızla gelişen yeni teknolojiler, sağlık sistemini zora sokan dönemsel salgın hastalıklar, artan sağlık harcamaları ülkeleri zora sokmakta ve sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır. Sağlık alanında yeni tedaviler, ilaçlar ve tedavi protokolleri gelişmekte ancak sağlık sistemlerinin bu gelişmelere uyumlu hale gelmesi çokta kolay olmamaktadır. Sağlık hizmetlerinin yeniliklere uyum sağlamasında yenilik ve inovasyon kavramları önem kazanmaktadır. Hamel (2006)'e göre yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlamanın yolu yenilikçi ve inovatif uygulamalardan geçmektedir.

Sağlık sektöründe yenilikçi (inovatif) uygulamaların başarısı, sağlık profesyonellerinin girişimcilik özellikleri kazanmalarına bağlıdır. Sağlık profesyonellerinin buldukları kuruluşlarda ve sağlık sektörünün diğer aktörleriyle birlikte eş güdüm içerisinde, yenilikçi yaklaşımlar göstermeleri gerekmektedir (Lovelock ve Wirtz, 2011: 15). Sağlık sektöründe yaşanan değişimlerin ve toplumun sağlığa verdiği değerin hızla yükselişi sağlık alanında girişimcilik çalışmalarını da önemli hale getirmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Literatür Taraması

İç Girişimcilik kavramı ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara bakılacak olursa, Amado vd., (2010) tarafından iç girişimcilik kültürü ile bilgi teknolojisi ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak, pazar performansının belirlenmesinde iç girişimcilik kültürünün önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir çalışma Sun ve Pan (2011), iç girişimcilik davranışı ile pazara yönelim ve performans arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla üretim işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Sonuç olarak iç girişimcilik davranışı ile pazara yönelim ve performans arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Felicio vd., (2012) “İç Girişimciliğin Kurumsal Performans Üzerine Etkisini” araştırmıştır. Çalışmadaki asıl amaç, iç girişimcilik kavramının boyutları ile ilgili teorik olarak literatüre katkı sağlamak olarak görülmektedir. Yapılan farklı bir çalışmada (Rigtering ve Weitzel, 2013), “İç Girişimciliğin Öncülleri” ile ilgili araştırma yapılmış, sonuç olarak örgütsel faktörlerin biçimsel özelliklerinin çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerine etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla beraber konunun boyutları incelenmiş, yenilikçilik ve bireysel girişimlerin iç girişimciliğe dönüşmeye katkı sağladığı fakat risk almanın iç girişimcilik faaliyeti üzerine etki etmediği sonucuna varılmıştır. Mariano vd. (2014)'nin çalışmalarında, “Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının İç Girişimcilik Faaliyeti Üzerine Etkisini ve

Örgütsel Kimliğin Bu İlişkiyi Düzenleyici Rolü” incelenmiş olup sonuçta, dönüşümcü liderlik tarzının iç girişimcilik davranışı üzerine olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın etkileşimli liderlik tarzının iç girişimcilik davranışı üzerinde olumsuz etki gösterdiği bulunmuştur.

Yapılan literatür taramasında son yıllarda iç girişimcilik kavramına yönelik farklı sektörlerde yapılan çalışmaların varlığına rağmen sağlık sektörü çalışanlarını konu alan yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. İncelenen çalışmalar “Sağlıkta İç Girişimcilik” başlığında ele alınacaktır. Çalışma sayısının yeteri kadar olmaması sağlık sektörü çalışanlarının iç girişimcilik özelliklerini araştırmaya yönelik bir eksiklik olarak tespit edilmiştir. Bu yüzden araştırma kapsamına sağlık çalışanları alınmıştır.

## **1.2. İç Girişimcilik Kavramı**

İç Girişimcilik, “bir örgütte yeni pazar fırsatlarını araştırmak ve karlı fırsatları belirlemek amacıyla kaynakları bir araya getirme, üretme ve satışı başlatma sürecidir” (Çetin, 2011: 70). Bulut ve Alpan (2006: 64)’a göre iç girişimcilik; bir organizasyonda çalışanların yeni bir ticari faaliyette bulunma girişimidir. Dolayısıyla iç girişimcilik, ekonomik amaç hedefleyen tüm organizasyonlar için stratejik bir yönelimdir. Parker (2011: 19) ise iç girişimcilik kavramını; organizasyonda iktisadi katkı oluşturmamanın, yeni olanakları kullanabilmenin ve yenilikçi girişimler yaratmanın bir yolu olarak tanımlamaktadır. İç girişimcilik, işletme bünyesinde hali hazırda bulunan maddi olanakları birleştirerek yepyeni bir ürün, hizmet veya pazarların oluşturulması faaliyetidir (Culhane, 2003: 20). Bu özelliği ile girişimcilik kavramından ayrılmaktadır.

İç girişimcilik faaliyetinin en önemli yönlerinden biri, işletmenin dinamiklerini harekete geçirmesidir. Kaygın (2012: 99) bu dinamiklerin işletmenin piyasadaki fırsatların peşinden koşma kabiliyetini artıracaklarını, farklı alanlara yatırım yaparak riski dağıtma imkânı elde edileceğini savunmuştur. Bir kurum içerisinde girişimcilik faaliyetini yerine getiren iç girişimci; geniş çaptaki organizasyon içinde herhangi bir görüş veya düşünceyi, risk alarak ve yeni şeyler ortaya koyarak kar amacı güden bir faaliyete çevirme sorumluluğunu alan kişidir (Hill, 2003: 19 Akt. Bulgurcu, 2012: 58).

## **1.3. İç Girişimcilik Kavramının Boyutları**

İç Girişimcilik kavramının boyutları farklı kaynaklarda farklı çeşitlerde sınıflandırılmış olup, çalışmamızda iç girişimcilik boyutları, “Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik ve Özerklik” şeklinde toplam dört boyutta incelenecektir (Mariano vd., 2014: 103; Mohamad, 2011: 8; Ireland vd., 2009: 24; Ramanigopal vd. 2012: 52; Bouchard ve Basso, 2011: 221; Altuntaş ve Dönmez, 2010: 49). Aşağıda alt başlıklar halinde söz konusu boyutlar incelenmektedir.

### **1.3.1. Yenilikçilik**

Bir girişimcinin sahip olması gereken en önemli kişilik özelliği yenilikçiliktir. Dolayısıyla yenilikçilik, iç girişimciliğin temel unsurudur (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498; Naktiyok, 2004: 177). Yenilik organizasyonlara, hızla değişen dış çevrede rekabet avantajı sağlamaktadır ve bunu sürdürebilir kılar. Yenilik, Organizasyonların yeni ürün veya yeni fikirlerle ve yaratıcılık özelliklerine destek olma, yaratıcı faaliyetlere zaman ayırma isteğini yansıtır (Özşahin ve Zehir, 2011: 51). Bu şekilde yenilik üretilmiş olur.

Son dönemlerde tüm Dünyada fark edilen hızlı değişimden dolayı yenilikçiliğe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Önemli olan nokta mevcut sorunlara alışılmışın dışında çözüm yolları

bulabilmektir. Yenilikçilik denildiğinde aslında, organizasyonun sahip olduğu teknolojinin de ilerisine geçebilecek bir ufka sahip olmak, mevcut durumun ötesine geçme girişiminde bulunmayı hedeflemeyi ifade etmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005: 150). Bu sayede küresel rekabet ortamında rakiplere karşı üstünlük sağlanmış olur.

### 1.3.2. Risk Alma

Risk alma, bilinmeyen bir ortamda sonucun ne olacağının kestirilmesinin zor olduğu durumlarda bireyin üzerinde hissettiği baskı olarak tanımlanabilir (Antoncic ve Hisric, 2003: 9). Bir başka tanıma göre risk alma, belirli olmayan bir ortamda yatırım yapabilmek adına borçlanmaya ve de bilinmeyene yatırım yapmak için cesaretli davranma ya denir (Rauch vd., 2009: 763).

Risk alma özelliği girişimcilik kavramının ayırt edici özelliklerinden biridir (Zhao vd., 2005: 1270; Demircan, 2000: 131). Girişimciler yeni bir faaliyete kalkıştıkları zaman yeni bir rekabet ortamına girerler. Yeni ortamdaki belirsizliklere karşı risk alarak hareket etmek zorundadırlar (Basım vd., 2008: 124). Fakat bununla birlikte belirlenen ölçülerde riske girmeden örgüt içinde yeni faaliyetler yapabilmek çok mümkün olmamaktadır (Aloulou ve Fayolle, 2005: 28). Sonuçta her organizasyon hayatta kalabilmek ve rekabet ortamında sürekliliği sağlayabilmek adına risk almak zorundadır.

### 1.3.3. Proaktiflik

Organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlamak ve lider olmak amacıyla, yeni teknoloji ve yönetime yönelik teknikleri rakiplerinden nispeten erken ön görmesi, bunları piyasaya sürmesiyle ilişkili stratejilerdir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 55). Çetin'e göre bu kavram özellikle, fırsatlara odaklanma, olayları önceden tahmin edebilme, pazardaki boşlukları görüp önceden stratejileri belirleyerek rekabet avantajı sağlayabilme yeteneğidir (Çetin, 2011: 72).

Örneğin piyasaya yeni bir ürün veya hizmet sunan bir işletme pazarda bulunan fırsatları değerlendirmek suretiyle yüksek oranda karlar elde edebilir ayrıca piyasada kendi markalarına olan güveni artırmak suretiyle piyasa lideri konumuna gelebilir (Şanal, 2011: 57), işte girişimcilik faaliyeti açısından bu durum proaktif olmanın bir sonucudur.

### 1.3.4. Özerklik

İç girişimcilik kavramının bir başka boyutu olan özerklik kavramı, kişi veya grup olarak düşünce ve fikirlerin bağımsız bir şekilde uygulamaya dönüştürülmesi, çalışan bireylerin kendilerini bağımsız hissederek kendi pozisyonlarına ait olan yetkileri çekinmeden kullanabilmelerine imkân verilmesidir (İbrahimoglu ve Uğurlu, 2013: 106). Bu şekilde organizasyon çalışanlarının performansı, işletmenin karlılığı ve iş süreçlerinin verimliliği artmış olur (Felicio vd., 2012: 1721).

İç Girişimcilik bağlamında ise özerklik, organizasyon içinde yapılacak olan iş planlarının, iş ile ilgili harcanacak çabanın veya iş için kullanılacak yöntemlerin kararlaştırılmasında çalışanın üst yönetimden bağımsız olarak karar alabilme özelliğidir (Çöl, 2008: 37). Lumpkin ve Dess (1996: 140) İç girişimcilik faaliyeti açısından özerkliğin her zaman kilit bir konuma sahip olduğunu savunmuştur.

## 1.4. Sağlık Hizmetlerinde İç Girişimcilik

Sağlık sektöründe iç girişimcilik kavramıyla ilgili çalışmalar da iç girişimcilik kavramını kapsayan “Girişimcilik” kavramı ve benzer özellikler taşıyan, “Sosyal Girişimcilik” ve “Kurumsal

Girişimcilik” kavramları birlikte alınmış ve literatür araştırması yapılmıştır. Genel itibariyle yapılan çalışmalarda sağlık sektöründe girişimcilik kavramı ile ilgili bazı teorik altyapılar hazırlanmıştır. Yapılan bu çalışmalar sağlıkta girişimciliğin önemi konusunda farkındalık oluşturacak araştırmalardır.

Literatüre bakıldığında Kirkman vd. (2012) tarafından Yeni Zellanda’da Hemşirelerle yapılan bir araştırmada, 7 çalışan ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Araştırma sonucunda; pratisyen hemşirelerin yerine getirdikleri görevlerin sosyal girişimcilik olarak değerlendirilebileceği, “sosyal girişimcilikle uyumlu bir hemşirelik bakım modeli” ve “sosyal sermaye oluşturma” şeklinde iki model geliştirilmiştir. Keskin vd. (2017) yılında, Sağlık Kurumlarında Mobbingin Girişimcilik için bir engel olup olmadığı konusunu araştırmıştır. Araştırma sonucunda, Mobbingin sağlık çalışanının motivasyonunu olumsuz etkilediği gibi, mobbingin engellenmesinin sağlık çalışanının girişimcilik özelliklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı elde edilmiştir. Hemşirelerle yapılan bir başka çalışmada (Esposite ve Sollazzo: 2019) Günümüzde gelişen sağlık sistemlerinin hemşireler için daha önce var olmayan inovasyon fırsatları sunduğunu, bu sayede girişimcilik özelliği olan çalışanların kariyer fırsatlarının genişlemeye devam edebileceği tespit edilmiştir. Monsen ve Boss (2009) tarafından 110 sağlık kuruluşunda 332 yönetici ve 1643 çalışan olmak üzere toplam 1975 sağlık çalışanı ile yapılan araştırmada; “Yöneticiler ve personel stratejik girişimciliğe nasıl tepki veriyor?” sorusuna cevap aramıştır. Araştırma sonucu stratejik girişimciliğin yönetim kademesi çalışanını ve personeli farklı şekilde etkileyebileceğini ve bu nedenle buna göre özelleştirilmiş bir tasarım felsefesi gerektiğini göstermektedir. Koelewijn vd., (2012) yaptıkları araştırmada doktorlar ve sağlık yöneticilerini ele almıştır. Sonuçta geleneksel tıp uygulamalarına karşı dönüştürücü bir tutum sergileyen doktorlar artan özerklik sayesinde sağlık hizmetlerinin girişimci unsurlarını benimsemeye daha yatkın olduğu bulunmuştur. Eriksson ve Ujvari (2015) tarafından İsveç’te sağlık hizmetlerinde kurumsal girişimcilik kavramına yönelik nitel araştırma yapılmıştır. Çalışmada, girişimcilik ruhunun değişim sürecinde etkili olduğunu ve yeniliğin alt kademedeki gelirde daha etkili olabileceği, yönetimin esnek ve çalışana fırsat veren bir tutum sergilemesi durumunda değişimin ve yeni uygulamaların kabul edilmesinde etkili rol olacağı bulunmuştur. Sağlıkta girişimcilik üzerine Kanada’da yapılan farklı bir araştırmada (Piron, 2017), girişimciliğin boyutlarından biri olan inovasyon, sağlık sistemlerinin giderek artan sınırlı mali kaynakları içinde sürekli artan hasta bakım taleplerini karşılamak ve dönüşümü sağlamak için anahtar strateji olarak görülmektedir. Farklı bir çalışmada ise (Dehghanzadeh vd., 2016) hemşireler arasındaki girişimciliğin psikolojik özellikleri değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, başarıya olan ihtiyacın ortalamasının % 34.5, kontrol odağı % 33.8, risk alma eğilimi % 33.2, belirsizlik toleransı % 34.2 ve inovasyon % 41.6 olduğunu göstermektedir. Bu çalışma da inovasyonun değişimdeki önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Çalışmada ayrıca hemşirelerin ortalama seviyede girişimcilik özelliklerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Dikmen (2016) 210 sağlık çalışanı üzerine yaptığı araştırmada bireylerin Kurumsal Girişimciliğe İlişkin Algılarını ölçmeye çalıştığı araştırmada; cinsiyetin ve eğitim düzeyinin Kurumsal Girişimcilik algısına etki etmediğini tespit edilmiştir. Maijala (2016) Finlandiya’da 210 Sağlık çalışanı üzerine yaptığı araştırmada kurumsal girişimcilik davranışının, bireylerin mesleği ve yaş grubundan bağımsız olarak aynı seviyede olduğunu göstermektedir. Almanya’da Hinz ve Ingerfurth (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, sağlık sektörüne kurumsal girişimciliğin hastane performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Toplam 152 hastanenin yer aldığı çalışma sonucunda, örgütsel girişimciliğin hastane performansı ile olumlu ilişkisi olduğu ve hastane mülkiyetinin



girişimcilik düzeyini etkilediği ve özel sağlık kuruluşlarının kamu hastanelerinden önemli ölçüde daha yüksek düzeyde örgütsel girişimcilik sergilediği bulunmuştur.

Jabonson vd. (2015: 120) tarafından yapılan farklı bir çalışmada, sağlıkta girişimciliği destekleyen ve engelleyen faktörler değerlendirilmiştir. Sağlıkta girişimcilik kavramını destekleyen faktörler olarak finansal olanaklar ve bağımsız düşünce bulunmuştur. Sağlığa kamu otoriteleri tarafından yapılan yatırım ve harcamalar bu görüşü destekler niteliktedir. Bununla birlikte sağlık girişimciliğini engelleyen faktörler de mevcuttur. Bu faktörler, yapısal ve ekonomik engeller, örgütsel engeller ve davranışsal engeller olarak sınıflandırılabilir (Phillips ve Garman, 2006: 473-477). Lopez vd. (2019) hemşirelerin girişimcilik özelliklerine yönelik yaptığı çalışma sonucunda; hemşirelerin problem çözümü konusunda yaratıcı oldukları ve yönetici hemşirelerin bu konuda kilit rol oynadığını tespit etmiştir. Yine hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada Lim vd. (2019) Hemşirelerin girişimci profili ile ilgili çalışmada hemşirelik eğitimi müfredatında değişiklik yapılması gerekliliği sonucuna varılmıştır. Sağlık sektörü çalışanı olan hemşirelerle ilgili yapılan farklı bir çalışmada, (Dehghanzadeh vd., 2016) Girişimcilik kavramının giderek daha önemli hale geldiği, hemşirelik mesleğinin doğası gereği girişimcilik özelliklerinin fazla yayılmadığı belirtilmiş ve sosyal girişimcilik ve benzeri girişimcilik türlerinin hemşireler açısından önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte dini inancın girişimcilik ruh halini etkilediği sonucuna varılmıştır. Sağlıkta Girişimciliğe yönelik bir başka çalışmada ise, (McCleary vd., 2006) girişimciliğin geleneksel idari işlerin yerine getirilmesinden farklı bir yapıda olduğu vurgulanmış, ayrıca sağlık personelinin güçlendirilmesinin girişimcilik ve yenilik kavramlarıyla ilişkili olduğu görüşü savunulmuştur. Kidd ve diğ. (2015) Tarafından yapılan çalışmada da; sağlık sektöründe sosyal girişimcilik konusu araştırılmış ve sosyal girişimcilik kavramının zihinsel sağlık açısından önemli olduğu bulgusu elde edilmiştir.

## 2. SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK DÜZEYLERİ

### 2.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Yöntemi

Dünya genelinde ve Türkiye’de sağlık sektörü önemli sektörlerden biridir. Bu alanda yapılan bilimsel çalışmaların sayısı, her geçen gün artış göstermektedir. Ülkelerin sağlık sistemleri artan finansal harcamalar, hastaların ve toplumun sağlık hizmetleri beklentilerinin hızla değişmesi, teknoloji kullanımının artması, kronik hastalıkların ve yaşlılık dönemi hastalıklarının giderek artması ve salgın döneminde ortaya çıkan olağanüstü durumlara karşı hızla uyum sağlayabilme beklentileri ile karşı karşıyadır.

Sağlık sistemlerinde yaşanan reform beklentilerini karşılama da sağlık çalışanları en önemli role sahiptir. Sağlık çalışanlarının inovatif ve yenilikçi fikirler üretmesi, sorunların çözümünde düşük maliyetli ve etkili bir yol olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, sağlık sektörü çalışanlarının iç girişimcilik düzeylerinin belirlenmesidir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın amacı, kamu ve özel sektör sağlık çalışanlarının aynı kurum içerisinde yer aldığı ve Türkiye’de kamu-özel ortaklığı uygulamasının ilk örneğini oluşturan Yozgat Şehir Hastanesi’nde çalışanların iç girişimcilik düzeylerini belirlemektir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 22 istatistikî analiz programı ile analiz edilmiştir.

### 2.2. Araştırmada Evren ve Örneklem

Bu araştırma Türkiye’de ilk kamu özel ortaklığı modeli (PPP) olan Yozgat Şehir Hastanesinde yapılmıştır. Araştırma için belirlenen ana kütle büyüklüğü hastane yönetiminden

alınan bilgiye göre 2.402 çalışan olarak tespit edilmiştir. Bir araştırmaya konu olan ana kütle büyüklüğü 2.500 e kadar ise % 95 güven aralığında araştırma örnekleminin büyüklüğü en az 333 olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu araştırmada toplam 452 sağlık çalışanına araştırma anketi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan bireyler farklı bölümlerden ve meslek gruplarından basit tesadüf örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

**Hipotez 1:** “Cinsiyet” faktörüne göre sağlık sektörü çalışanlarının İç Girişimcilik eğilimleri farklılık göstermektedir.

**Hipotez 2:** “Yaş” faktörüne göre sağlık sektörü çalışanlarının İç Girişimcilik eğilimleri farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3:** “Medeni Durum” faktörüne göre sağlık sektörü çalışanlarının İç Girişimcilik eğilimleri farklılık göstermektedir.

**Hipotez 4:** “Çalışma Statüsü” (Kamu veya Özel) faktörüne göre sağlık sektörü çalışanlarının İç Girişimcilik eğilimleri farklılık göstermektedir.

### 2.4. Bulgular

#### 2.4.1. Katılımcıların Demografik ve Çalışma Statüsüne Yönelik Bulguları

Katılımcıların demografik yapılarının belirlenmesi amacıyla, bireylere cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma statülerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların demografik yapısına ve çalışma statüsüne yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik ve Çalışma Statüsü Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	162	35,8	Bekar	238	52,7
Kadın	290	64,2	Evli	214	47,3
Toplam	452	100	Toplam	452	100
Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Çalışma Statüsü	Frekans	Yüzde (%)
18-30	236	52,2	Kamu	291	64,4
31-45	184	40,7	Özel	161	35,6
46-60	32	7,1	Toplam	452	100
Toplam	452	100			

Araştırmaya katılanların %35,8 oranında (162) erkek ve %64,2 oranında (290) kadın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kadın katılımcıların oranı erkek katılımcılardan fazladır. Bunun sebebi, sağlık kuruluşunda kadınların daha yüksek oranda istihdam edilmesidir.

Araştırmaya katılanlar yaşları bakımından incelendiğinde, katılımcıların %52,2’sinin (236) 18-30 yaş aralığında, %40,7’sinin (184) 31-45 yaş aralığında, %7,1’inin (32) 46-60 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Araştırmada yaşı 61 ve üzerinde olan hiçbir katılımcı yer almamıştır. Yaşı bakımından en çok katılımcı 18-30 yaş aralığındaki katılımcılardan oluşmuş iken, en az katılımcı 46-60 yaş arasındaki katılımcılardan olmuştur.

Medeni durum oranlarına bakıldığında araştırmaya katılanların %52,7 oranında (238) bekar, %47,3 oranında (214) evli olduğu görülmektedir. Bu durumda bekar katılımcı oranı evli katılımcılardan fazladır.

Katılımcıların kamu veya özel sektör çalışanı olma durumuna bakıldığında, bireylerin %64,4 oranında (291) kamu çalışanı, %35,6 oranında (161) da özel sektör çalışanı olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmaya kamu çalışanlarının daha yüksek oranda katılım sağladığını göstermektedir.

#### 2.4.2. İç Girişimcilik Eğilimine Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan iç girişimcilik ölçeği Atılhan Naktiyok tarafından geliştirilmiş, daha önce yapılan çalışmalarda (Kanbur, 2015; Özyer, 2015; Durmaz, 2011) güvenilirliği yeterli düzeyde olan bir ankettir.

Bu Araştırma sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla kullanılan ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha = 0,903$ ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 2:** İç Girişimcilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,903	21

Bulunan değer  $0,80 < \alpha < 1,00$  aralığında olması kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir (Kalaycı, 2014) olduğunu göstermektedir. Bu sayede araştırma verilerinin hatadan uzaklaşma oranı yükselmektedir.

Araştırmada kullanılan İç Girişimcilik Ölçeği için elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığına yönelik KMO ve Barlett test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3:** İç Girişimcilik Ölçeği KMO ve Barlett's Analizi Sonuçları

KMO Ölçümü		0,902
Barlett Testi	Ki-Kare değeri	3941,21
	Serbestlik değeri	210
	Anlamlılık (p)	0,000

Yapılan test sonucu KMO oranı 0,902 olarak hesaplanmıştır. Bu değer verilerin faktör analizi yapmak için oldukça iyi düzeyde olduğunu gösterir. Hesaplanan anlamlılık (p) değerinin  $\text{sig} = 0,000$  olarak bulunması ise, değişkenler arasında yüksek derecede korelasyonun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucu ölçekte bulunan maddeler 4 faktör altında toplanmıştır. 1. Faktör (Yenilikçilik) toplam varyansın %34,901'ini, 2. Faktör (Özerklik) 10,411'ini, 3. Faktör (Risk Alma) 6,227'sini, 4. Faktör (Proaktiflik) 5,360'ını açıklamaktadır. Bu dört faktör toplam varyansın %56,900'ünü açıklamaktadır. Tablo'4'te maddeler, maddelere ait faktör yükleri ve elde edilen faktörlerin açıklanan varyanslarına yönelik ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

**Tablo 4:** İç Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör No	Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
1. BOYUT	Yenilikçilik	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	0,776	34,901
		Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	0,735	
		İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	0,729	
		İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	0,713	
		Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	0,677	
2. BOYUT	Özerklik	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.	0,786	10,411
		Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.	0,76	
		İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.	0,668	
		Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	0,632	
		İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim	0,618	
		Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	0,595	
3. BOYUT	Risk Alma	Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.	0,725	6,227
		Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	0,724	
		Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriyi en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım	0,716	
		Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	0,583	
		Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	0,565	
4. BOYUT	Proaktiflik	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım	0,768	5,360
		Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	0,644	
		İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarımı (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.	0,615	
		İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademe katılmak isterim	0,597	
		İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	0,409	
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>			<b>56,900</b>	

İç girişimcilik ölçeğine ilişkin 4 faktöre ait yapılan güvenilirlik analizi sonuçları tablo 5'te verilmektedir.

**Tablo 5:** İç Girişimcilik Ölçeğine Ait Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	( $\alpha$ ) değeri	Madde Sayısı
1. Yenilikçilik	0,845	5
2. Özerklik	0,800	6
3. Risk Alma	0,824	5
4. Proaktiflik	0,764	5

Güvenilirlik analizi sonucu 1. Faktör (0,845) 2. Faktör (0,800) ve 3. Faktör (0,824) yüksek derecede güvenilir, 4. Faktör (0,764) ise oldukça güvenilir bulunmuştur. Bir değişkenin güvenilirlik

düzeyinin yüksek olması yapılan çalışmanın olası hatalardan uzak olduğunu ve çalışmadan nitelikli bulgular elde edildiğini ifade etmektedir. Birinci Faktör güvenilirlik düzeyi en yüksek 4. Faktör ise güvenilirlik düzeyi en düşük faktör olarak bulunmuştur.

Katılımcılar iç girişimcilik ile ilgili ölçekte toplam 21 ifadeye cevap vermişlerdir. Bu cevaplara yönelik ortalama değerler ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. İç girişimcilik ölçeğine yönelik betimsel istatistikleri hesaplama sonuçları tablo 6’da verilmektedir.

**Tablo 6:** İç Girişimcilik Ölçeğindeki İfadelere Ait Betimsel İstatistikler

No	İfadeler	Ort.	Ss
1	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	3,95	0,96
2	İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	3,70	1,02
3	İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	3,85	1,00
4	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	3,73	0,92
5	Araştırma geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	3,89	0,92
6	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	3,36	1,04
7	Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım	3,27	1,07
8	Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.	3,01	1,06
9	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	3,34	1,16
10	Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	3,46	1,03
11	İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarını (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.	3,45	0,96
12	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım	3,28	0,99
13	Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	3,18	1,02
14	İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim	3,46	0,97
15	İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	3,42	0,97
16	İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim	3,25	1,04
17	Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	3,23	1,19
18	Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	3,00	1,10
19	Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.	2,85	1,04
20	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.	2,61	1,08
21	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.	2,48	1,09

Araştırmaya katılanların iç girişimcilik ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevapların betimsel istatistikleri incelendiğinde, ortalamaların genel olarak “kararsızım” ve “katılıyorum” etrafında toplandığı belirlenmiştir.

İç girişimcilik ölçeğine ilişkin en yüksek ortalamaya sahip ifadeler sırası ile “ yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum” ( $\bar{X}=3,95$ ), “araştırma geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.” ( $\bar{X}=3,89$ ) ve “işimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım” ( $\bar{X}=3,76$ ) olmuştur. Bu sonuç sağlık çalışanlarının “yenilikçilik” özelliklerinin diğer boyutlara nazaran daha ileri seviyede olduğunu göstermektedir.

İç girişimcilik ölçeğine ilişkin düşük ortalamaya sahip ifadeler sırası ile “İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.” ( $\bar{X}=2,48$ ),

“İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.” ( $\bar{X}=2,61$ ) ve “Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.” ( $\bar{X}=2,85$ ) olmuştur.

### 2.4.3. Ölçeğin Normallik Testi

Araştırmada elde edilen verilere yönelik istatistiki analizler yapabilmek için verilerin parametrik veya non-parametrik testlerden hangisine uygun olduğuna karar vermek gerekmektedir. Sonuç olarak eğer veriler normal dağılım gösteriyorsa parametrik testler normal dağılım göstermiyorsa non-parametrik testler yapılmalıdır (Kalaycı, 2014).

#### 2.4.3.1. İç Girişimcilik Ölçeğine Yönelik Normal Dağılım Testi

İç girişimcilik ölçeğine ait elde edilen verilere yönelik yapılan testte örneklem sayısının 50’den fazla olması sebebiyle Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Normallik testine yönelik bulgular tablo 7’de verilmektedir.

**Tablo 7:** İç Girişimcilik Ölçeği Normallik Testi

Ölçek Adı	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
<b>İç Girişimcilik</b>	0,59	452	0,001

*a. Lilliefors Significance Correction*

Test sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği ( $p<0,05$ ;  $p=0,001$ ) görülmektedir. Fakat yalnızca(p) değerinin dikkate alınması yanlış değerlendirmeye sebep olabilmektedir (Kalaycı, 2014). Bu yüzden verilerin betimsel istatistikleri kontrol edilmiştir. Testin betimsel istatistiki değerleri tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8:** Normallik Testi Betimsel İstatistikleri

İç Girişimcilik	İstatistik	Std. Hata
Ortalama	3,3222	,02831
95% Güven aralığı	Alt sınır	3,2665
	Üst sınır	3,3778
5% Hata aralığı	3,3316	
Medyan	3,3810	
Varyans	,362	
Standart Sapma	,60179	
Alt değer	1,48	
Üst değer	4,81	
Aralık	3,33	
Çeyrekler Açıklığı	,76	
Çarpıklık	-,270	,115
Basıklık	-,092	,229

Tabloda görülen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 arasında olması (basıklığın-0,092; 0,229 çarpıklığın ise -,270; 0,115) sebebiyle (Tabachnick ve Fidell, 2001), verilerin aslında normal dağılıma daha uygun olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonra iç girişimcilik ölçeğine yönelik parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

### 2.4.3.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İç Girişimcilik Ölçeği Puanlarının Farklılaşma Durumu

Yenilikçilik, Risk Alma, Proaktiflik ve Özerklik değerlerinin cinsiyet faktörüne göre farklılık gösterme durumu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 9:** İç Girişimcilik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması Durumu

Faktörler	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
Yenilikçilik	Erkek	162	3,82	0,740	0,138	0,890
	Kadın	290	3,83	0,769		
Risk Alma	Erkek	162	2,97	0,729	1,405	0,161
	Kadın	290	2,87	0,792		
Proaktiflik	Erkek	162	3,30	0,823	0,152	0,879
	Kadın	290	3,28	0,824		
Özerklik	Erkek	162	3,38	0,679	0,607	0,544
	Kadın	290	3,34	0,717		

Tablo 9 incelendiğinde, iç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin yenilikçilik ( $t=-0,138$ ;  $p>0,05$ ), risk alma ( $t=-1,405$ ;  $p>0,05$ ), proaktiflik ( $t=-0,152$ ;  $p>0,05$ ) ve özerklik ( $t=0,607$ ;  $p>0,05$ ) alt boyutlarının anlamlılık değeri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan kadınların ve erkeklerin verdikleri cevaplara ait ortalama değerler arasındaki fark, istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Bundan dolayı H1 hipotezi reddedilmiştir. Bu durum sağlık çalışanlarının iç girişimcilik özelliklerinin cinsiyet faktörüne bağlı olmadığını kadınların erkeklerden, erkeklerin de kadınlardan daha yüksek iç girişimcilik eğilimine sahip olmadıklarını göstermektedir.

Yenilikçilik, Risk Alma, Proaktiflik ve Özerklik puan ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumu tek yönlü Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Test sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10:** İç Girişimcilik Puan Ortalamasının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Faktörler	Yaş Grubu	N	Ort.	SS	F	P	Fark
Yenilikçilik	18-30 yaş (1)	236	3,88	0,764	3,347	0,036	1-3
	31-45 yaş (2)	184	3,81	0,754			
	46-60 yaş (3)	32	3,51	0,676			
Risk Alma	18-30 yaş (1)	236	2,99	0,781	4,180	0,016	1-3
	31-45 yaş (2)	184	2,84	0,746			
	46-60 yaş (3)	32	2,64	0,761			
Proaktiflik	18-30 yaş (1)	236	3,35	0,838	6,848	0,001	1,2-3
	31-45 yaş (2)	184	3,30	0,761			
	46-60 yaş (3)	32	2,78	0,901			
Özerklik	18-30 yaş (1)	236	3,39	0,727	1,387	0,251	-
	31-45 yaş (2)	184	3,34	0,678			
	46-60 yaş (3)	32	3,18	0,660			

Tablo 10 incelendiğinde, iç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin yaş değişkenine göre özerklik ( $F=1,387$ ;  $p>0,05$ ) faktöründe katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları açısından fark, istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmamıştır. İç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin yaş değişkenine

göre yenilikçilik ( $F=3,347$ ;  $p<0,05$ ) faktöründe yaşlarına göre çalışanların verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. 18-30 yaş grubunda yer alan çalışanlar, yenilikçilik konusunda 46-60 yaş grubunda yer alan çalışanlara göre daha olumlu görüş ifade etmişlerdir. Buna göre; 18-30 yaş grubunda yer alan çalışanlar, 46-60 yaş grubunda yer alan çalışanlara göre yeni fikirlerin ortaya atılması ve uygulanabilmesine ilişkin daha fazla yenilikçi bir yaklaşıma sahiptirler. Nispeten daha genç çalışanlar, yaşı daha ileride olanlara göre işleriyle ilgili yeni fikirlere daha açıktır.

İç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin yaş değişkenine göre risk alma ( $F=4,180$ ;  $p<0,05$ ) faktöründe yaşlarına göre çalışanların verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. 18-30 yaş grubunda yer alan çalışanlar, risk alma konusunda 46-60 yaş grubunda yer alan çalışanlara göre daha olumlu görüş ifade etmişlerdir. Buna göre; 18-30 yaş grubunda yer alan çalışanlar, 46-60 yaş grubunda yer alan çalışanlara göre belirsizlik durumunda ya da yüksek riskli işlerde risk alabilmeye ilişkin daha fazla riski üstlenebilecek bir yaklaşıma sahiptirler. Nispeten daha genç çalışanlar, yaşı daha ileride olanlara göre işleriyle ilgili risk alabilme konusunda daha cesurdur.

İç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin yaş değişkenine göre proaktiflik ( $F=6,848$ ;  $p<0,05$ ) faktöründe yaşlarına göre çalışanların verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. 18-30 yaş grubunda yer alan çalışanlar, proaktiflik konusunda 31-45 ve 46-60 yaş grubunda yer alan çalışanlara göre daha olumlu görüş ifade etmişlerdir. Buna göre; 18-30 yaş grubunda yer alan çalışanlar, 31-45 ve 46-60 yaş grubunda yer alan çalışanlara göre işleriyle ilgili gelişmeleri takip edebilme ve önceden pozisyon alabilmeye ilişkin bir irade ortaya koyabilecek yaklaşıma sahiptirler. 18-30 yaş arası çalışanlar, yaşı 30'un üzerinde olanlara göre işleriyle ilgili proaktif bir tutum alabilmede daha başarılıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, 30 yaş altındaki çalışanların, 30 yaş üzerindeki çalışanlara göre iç girişimcilikle ilgili daha olumlu görüş ifade ettikleri görülmüştür. Ayrıca çalışanların iç girişimcilik özelliklerine ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde, yaşın azalmasıyla birlikte iç girişimcilik özelliklerinin arttığı belirlenmiştir. Sonuç olarak üç boyutta istatistiki olarak farklılaşma tespit edilmiş ve H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, sağlık çalışanlarının iç girişimcilik özellikleri buldukları yaş kategorisine göre farklılık göstermektedir.

Yenilikçilik, Risk Alma, Proaktiflik ve Özerklik puan ortalamalarının katılımçıların medeni durumuna göre farklılık göstermesi durumu bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 11 'de verilmiştir.

**Tablo 11:** İç Girişimcilik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Faktörler	Medeni Durum	N	Ort.	SS	T	P
Yenilikçilik	Bekar	238	3,88	0,774	1,682	0,093
	Evli	214	3,76	0,737		
Risk Alma	Bekar	238	2,98	0,760	2,228	0,026
	Evli	214	2,82	0,776		
Proaktiflik	Bekar	238	3,35	0,814	1,636	0,103
	Evli	214	3,22	0,829		
Özerklik	Bekar	238	3,43	0,718	2,453	0,015
	Evli	214	3,27	0,678		



Tablo 11 incelendiğinde, iç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin yenilikçilik ( $t=-1,682$ ;  $p>0,05$ ) ve proaktiflik ( $t=1,636$ ;  $p>0,05$ ) faktörlerinde evli ve bekar bireylerden alınan cevapların ortalamaları arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İncelenen diğer iki boyutta istatistiki olarak farklılaşma tespit edilmiş ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. İç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin risk alma ( $t=2,228$ ;  $p<0,05$ ) faktöründe evli ve bekar çalışanların verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre belirsizlik durumunda ya da yüksek riskli işlerde daha fazla riski üstlenebilecek bir yaklaşıma sahiptirler. Bekâr olanlar, evlilere göre işleriyle ilgili risk alabilme konusunda daha cesurdur.

İç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin özerklik ( $t=2,453$ ;  $p<0,05$ ) faktöründe evli ve bekar çalışanların verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Bekâr çalışanlar, evli çalışanlara kıyasla işleriyle ilgili bir projede çalıştıklarında ya da işleriyle ilgili bir karar alacakları zaman, bireysel hareket edebilme konusunda daha özgür bir tutuma sahiptirler. Medeni durumu bekâr olanlar, evlilere göre işleriyle ilgili bağımsız hareket edebilme konusunda daha özgüvenlidir.

Yenilikçilik, Risk Alma, Proaktiflik ve Özerklik faktörlerine ait puan ortalamasının çalışma statüsü (kamu veya özel) değişkenine göre farklılık göstermesi durumu bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12:** İç Girişimcilik Puanlarının Çalışma Statüsüne Göre Farklılaşması Durumu

Faktörler	Çalışma Statüsü	N	Ort.	SS	T	P
Yenilikçilik	Kamu	291	3,86	0,741	1,381	0,168
	Özel	161	3,76	0,787		
Risk Alma	Kamu	291	2,91	0,795	0,390	0,697
	Özel	161	2,89	0,727		
Proaktiflik	Kamu	291	3,29	0,827	0,099	0,921
	Özel	161	3,28	0,816		
Özerklik	Kamu	291	3,36	0,700	0,180	0,857
	Özel	161	3,35	0,711		

Tablo 12 incelendiğinde, iç girişimcilik alt faktörlerine ilişkin yenilikçilik ( $t=-1,381$ ;  $p>0,05$ ), risk alma ( $t=0,390$ ;  $p>0,05$ ), proaktiflik ( $t=0,099$ ;  $p>0,05$ ) ve özerklik ( $t=0,180$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutlarının anlamlılık değerleri bulunmuştur. Tüm faktörlere bakıldığında kamu bünyesinde ve özel sektör bünyesinde çalışan bireylerden alınan cevapların ortalamaları arasındaki fark, istatistiki açıdan anlamlı değildir. O nedenle H4 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre; kamu ile özel sektör çalışanları arasında iç girişimcilik özelliği açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum kamu ve özel sektör çalışanlarının iç girişimcilik düzeylerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

Yapılan tüm bu istatistiki analizler sonucunda sağlık sektörü çalışanlarının yaş faktörünün ve medeni durumlarının iç girişimcilik özelliklerini etkiledikleri anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Araştırmada İç Girişimcilik Ölçeği; Yenilikçilik, Risk Alma, Proaktiflik ve Özerklik olmak üzere dört farklı boyutta incelenmiştir. Katılımcıların İç Girişimcilik ölçeğine ilişkin bulguları istatistiki analizler sonucunda tespit edilmiştir.

İç girişimcilik ölçeğine yönelik boyutlar tek tek incelendiğinde katılımcıların verdiği yanıtlara göre sağlık çalışanlarının en yüksek puan ortalamasına sahip olan boyutu “Yenilikçilik” boyutudur (3,82/5,00). İkinci olarak “Risk Alma” boyutu (3,36/5,00), üçüncü sırada “Özerklik” boyutu (3,29/5,00) ve en düşük düzeyde “Proaktiflik” boyutunun olduğu (2,90/5,00) görülmektedir. Bu sonuç, sağlık çalışanlarının potansiyel olarak yenilikçi bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında Proaktiflik boyutunun en düşük değerinde olduğu görülmektedir. Proaktiflik boyutu bireyin yeni teknoloji ve teknikleri rakiplerinden daha erken fark etmesi, gelecek öngörüsüne sahip olması bakımından önemli bir faktördür. Sağlık çalışanlarına girişimcilik konusunda gerekli farkındalık oluşturulması durumunda girişimcilik özellikleri daha yüksek düzeylere çıkacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında bireylerin İç Girişimcilik özelliklerinin cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma statüsüne göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır.

İç Girişimcilik puan ortalamasının cinsiyet durumuna göre farklılaşması incelendiğinde; kadın ve erkek katılımcılardan alınan cevapların ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kurumda çalışan kadın ve erkeklerin iç girişimcilik özellikleri neredeyse aynı düzeydedir. Gupta vd., (2008), Singh (2014), Dikmen (2016) ve Kozak ve Yılmaz (2010)’da çalışmalarında bu çalışmayla benzer sonuçlara ulaşmıştır. Buna karşın Sanchez (2011), Kickul vd., (2008) ve Durmaz (2011) Erkeklerin girişimcilik puanlarının kadınlardan daha yüksek olduğunu çalışmalarında tespit etmişlerdir. Şeşen (2010) ise çalışmasında kadınların iç girişimcilik puanlarının proaktiflik ve risk alma faktörlerinde erkeklerden daha düşük olduğu sonucuna varmıştır. Kuada (2009) ise çalışmasında farkı bir sonuca ulaşmış ve kadınların girişimcilik düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Sonuçların birbirinden farklı çıkması; örneklemin büyüklüğü, çalışmanın yapıldığı dönem veya sektör farklılığı vb. çeşitli nedenlere bağlanabilir.

İç Girişimcilik puan ortalamasının yaş değişkenine göre farklılaşma durumu incelendiğinde ise; yaş grupları arasında iç girişimcilik özellikleri ile ilgili anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında 18-30 yaş arasında olan çalışanların iç girişimcilik özellikleri, diğer yaş gruplarına oranla daha yüksektir. Toplam dört boyuta sahip olan iç girişimcilik kavramı ile ilgili yapılan analizler sonucunda yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik özellikleri bakımından 18-30 yaş grubu diğer yaş gruplarından daha yüksek bir özelliğe sahiptir. Dolayısıyla 18-30 yaş arasındaki çalışanlar daha yenilikçi, daha fazla risk alan ve daha proaktiftir. Sağlık hizmetlerinin özellikleri düşünüldüğünde özellikle risk alma boyutunun yüksek olması iç girişimcilik açısından üstünlük olsa da mesleki özerklik bakımından olumsuz görülebilir. Yaşı ilerleyen sağlık hizmetleri çalışanlarının daha az risk alma özelliğine sahip olması kazandıkları mesleki deneyimden kaynaklandığı düşünülmektedir. Alan yazına bakıldığında; Levesque ve Minniti (2006), Carstensen (2006), Salthouse(2012) ve Kozak ve Yılmaz (2010)’da bu çalışma sonucuna benzer sonuçlara ulaşmıştır. Durmaz (2011) ve Şekerdil (2016)’in çalışmalarında ise yaş faktörünün iç girişimcilik düzeyini belirlemede bir etken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İç Girişimcilik puan ortalamasının medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumu incelendiğinde; evli ve bekar çalışanlar arasında iç girişimcilik boyutlarından olan risk alma ve

özerklik konusunda bekar çalışanların evli çalışanlara oranla daha yüksek derecede bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Yani, bekar çalışanlar daha fazla risk alabilen ve daha özerk yapıdadırlar. Bu durum çalışanların evlendikten sonra risk alma ve özerklik ile ilgili özelliklerini kaybettiklerini göstermektedir. Eysel (2019) ve Kozak ve Yılmaz (2010) çalışmasında bu çalışmanın aksine medeni durum değişkenine göre bir farklılık bulamamıştır.

İç Girişimcilik puan ortalamasının çalışma statüsü değişkenine göre farklılaşma durumuna bakıldığında ise; kamu statüsünde ve özel statüde çalışanların verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmamıştır. Buna karşın Hinz ve Ingerfurth (2013) çalışmalarında özel sektör sağlık çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde girişimcilik özelliği taşıdığı sonucuna varmıştır. Çalışmamızda çıkan sonuca göre gerek kamu çalışanları gerek özel sektör çalışanlarının iç girişimcilik düzeyleri birbirine benzer özelliktedir. Bu durum kamu özel ortaklığı olan şehir hastaneleri için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu sonucun kamu-özel sektör uygulamasında ortak bir kültür geliştiği ve çalışanları olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Çalışma motivasyonu açısından; iç girişimcilik özellikleri birbirine benzer olan kamu ve özel sektör çalışanlarının aynı kurumda eşgüdüm içerisinde çalışabilecekleri sonucuna varılabilir.

Sonuç olarak konu sağlık olduğunda geleceğe yatırım yapmak ve öngörülü olmak stratejik önem taşımaktadır. Tıp alanında gelecek öngörülerini Mesko (2017)'ya göre tıbbın geleceğini tıp bilimi ve inovasyon arasında iyi tasarlanmış denge belirleyecektir. İşte bu yüzden geleceğe yönelik planlar yapabilmek adına kritik bir sektör olan sağlık sektörü çalışanlarının proaktiflik, inovasyon, yenilik gibi özelliklerinin geliştirilmesi ve bu konuya daha fazla ilgi gösterilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aloulou, W. ve Fayolle, A., (2005), "A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context", *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), s. 21-45
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D., (2010), "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), s. 50-74
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D., (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, Sayı: 16, s. 495-527
- Antoncic, B. ve Hisrich, R.D., (2003) "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Cilt: 10 No: 1, s. 7-24
- Basım, H. N., Korkmazıyrek, H. ve Tokat, A. O., (2008), "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, s. 121-130
- Bernstein, N., (2013), "Intrapreneurship" Can Big Business Pull It Off?, *Workforce Solutions Review*, October/November 2013, s. 12-16

- Bouchard, V. ve Basso, O., (2011) “Exploring the Links between Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in SMEs”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), s. 219-231
- Bulut, Ç. ve Alpkan, L., (2006), “Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate Within Large Organizations: An Integrative Proposed Model”, *South East European Journal of Economics and Business*, Cilt 2, s. 64-70
- Cullhane, J., M. H., (2003), “The Entrepreneurial Orientation-Performanca Linkage in High Technology Firms: An International Corparative Study”, *Doctoral Dissertation, Isenberg School of Management*
- Çetin, F., (2011), “Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 2(3), s. 69-85
- Çöl, G., (2008), “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), s. 35-46
- Dehghanzadeh, M. R., Kholasehzadeh, G., Birjandi, M., Antikchi, E., Sohban, M. R. ve Neamatzadeh, H., (2016), “Entrepreneurship Psychological Characteristics of Nurses”, *Acta Med Iran*, 54(9), s. 595-599
- Demircan, N., (2000), “Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişisel Özellikleri Konusunda Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Kocaeli*
- Dess, G. ve Lumpkin, G.T., (2005), “The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship”, *The Academy of Management*, Cilt: 19, Sayı: 1, s. 147-156
- Dikmen Ç., (2016), *A Field Application Measuring Healthcare Employees’ Perceptions Toward Corporate Entrepreneurship*, *Sanitas Magisterium*, Sayı 2(1) s. 23-40
- Eriksson N. ve Ujvari S., (2015), *Fiery Spirits in the context of institutional entrepreneurship in Swedish healthcare*, *Journal of Health Organization and Management* sayı 29(4), s. 515-531
- Esposito C. L. ve Sollazzo L. C., (2019), *Nurse Entrepreneurs: The Real Independent Practice of Nursing*, *Journal of the New York State Nurses Association*, Volume 46(2), s. 26-39
- Eyel C. S., (2019), *Bireysel Değerlerin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: İstanbul’daki Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul*
- Felicio, J, A., Rodrigues, R. ve Caldeirinha, R. V., (2012), “The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance”, *Management Decision*, 50(10), s. 1717-1738

- Gupta, V.K., Turban, D.B. ve Bhawe N. M. (2008). The effect of gender stereotypeactivation on entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), s. 1053-1061.
- Hamel, Gary, (2006), “The Why, What and How of Management Innovation”, *Harvard Business Review*, February, s. 72-84
- Hinz V. ve Ingerfurth S., (2013), Does Ownership Matter Under Challenging Conditions?: On the relationship between organizational entrepreneurship and performance in the healthcare sector, *Public Management Review*, Sayı 15(7), s. 969-991
- Ireland, R. D., Covin, G. J. ve Kurato, F. D., (2009), “Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Januar 2009, s. 19-46
- İbrahimoglu, N. ve Ugurlu, Y. Ö., (2013), “KOBİ’lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), s. 103-126
- Jacobson, P. D., Wassermann, J., Wu, H. W. ve Lauer, J. R., (2015), “Assesing Entrepreneurship in Governmental Public Health”, *Am J Public Health*, 105(2), s. 318-322
- Kalaycı, S., (2014) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Kaygın, E., (2012), “Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Sayı: 4, s. 93-103
- Kelley, D., (2011), “Sustainable Corporate Entrepreneurship: Evolving and Connecting With The Organization”, *Business Horizons* (54), s. 73-83
- Keskin G., Yıldırım G. Ö., Aktekin E. ve Gümüşsoy S., (2017), *Mobbing in Healthcare Institutions: Is It An Obstacle to Entrepreneurship?*, *Global Business Research Congress*, May 24-25, 2017, İstanbul, Türkiye
- Kickul, J., Wilson, F., Marlino, D. ve Barbosa S. D., (2008), Are misalignments of perceptions and self-efficacy causing gender gaps in entrepreneurial intentions among our nation's teens? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), s. 321- 335
- Kidd, S. A, Kerman, N., Cole, Donald, Madan A., Muskat, E., Raja, S., Rallabandi, S. ve MsKenzie. K, (2015), “Social Entrepreneurship and Mental Health Intervention: a Literature Review and Scan of Expert Perspectives”, *Int J Ment Health Addiction*, Sayı: 13, s. 776-787

- Kirkman A., Wilkinson J. ve Schaill S., (2018), Thinking about health care differently: nurse practitioners in primary health care as social entrepreneurs, *Journal of Primary Health Care*, Sayı 10(4), s. 331–337
- Koelewijn W. T., Ehrenhard, M. L., Groen, A. J. ve Van Harten W. H., (2012), Intra-organizational dynamics as drivers of entrepreneurship among physicians and managers in hospitals of western countries, *Social Science & Medicine*, Sayı 75 s. 795-800
- Kuada, J., (2009), Gender, Social Networks, and Entrepreneurship in Ghana. *Journal of African Business*, 10, s. 85-103.
- Levesque, M. ve Minniti, M., (2006), The effect of aging on entrepreneurial behavior, *J. Bus. Ventur*, 21, s. 177–194.
- Lima K. F. R., Pinheiro A. S., Laurindo S. P., Cavalini A. F. M., Bispo A. S., Andrade A. C., Medeiros J. S. (2019), Nurse Entrepreneur Profile, *Journal of Nursing*, Sayı 13/4 s. 904
- Lopez E., Cordo J. A., Fitzpatrick T. A., Gonzalez J. L., Janvier-Anglade M. (2019), *EntrepreNurses: Nursing’s Evolving Role in Innovation Strategy*, *Nursing Economic\$, The Journal for Healthcare Leaders*, May/June 2019 Sayı 37/ 3
- Lovelock, C. ve Wirtz J., (2011), *Services Marketing -People, Technology, andStrategy*, 7th Edition, PearsonPrenticeHall
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G., (1996), “Clarifying the entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance” *Academy of Management Review*, 21(2), s. 135-172
- Maijala A. (2016), *Corporate Entrepreneurship In Healthcare Organizations*, Master’s Thesis in Entrepreneurship, Turku School of Economics, Turku, Finlandiya
- Mccleary, K., Rivers, P. A. ve Schneller, E. S., (2006), “A Diagnostic Approach to Understanding Entrepreneurship in Health Care”, *J Health Hum Serv Adm*, 28(4), s. 550-577
- Mohamad, O., Tamayah, T., Puspowarsito, H., Natalis, D. ve Saerang, P. E. D., (2011), “Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Role of Business Environment as a Moderator” *The IUP Journal of Management Research*, X(3), s. 7-27
- Monsen E. ve Boss R. W., (2009), The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention, *Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)*, Volume: 33(1), s. 71-104
- Moriano, A. J., Molero, F., T., Gabriela, M., L. Jean-Pierre, (2014), “The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, s. 103-119

- Naktiyok, A., (2004), İç Girişimcilik, Beta Yayınları, İstanbul
- Özşahin, M. ve Cemal, Z., (2011), “Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performansın İlişkisi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(2), s. 43-72
- Parker, C. S., (2011), “Intrapreneurship or Entrepreneurship?”, Journal of Business Venturing, 26, s. 19-34
- Phillips Frank S. ve Garman Andrew N., (2006), Barriers to entrepreneurship in healthcare organizations, Journal of health and human services administration Sayı 28/4 s. 472-484
- Piron C., (2017), Key Conditions for Successful Serial Entrepreneurship in Healthcare, Healthcare Papers, Sayı 16(3) s. 52-57
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. ve Frese, M., (2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, Entrepreneurship Theory and Practice, s. 761-787
- Ramanigopal, S. C., Palaniappan, G., Hemalatha, N. ve Murugesan, G., (2012), “Corporate Entrepreneurship- a Business Strategy”, International Journal of Research in Commerce, Economics and Management, 2(11), s. 51-54
- Russel, R. ve Russel, C. J. (1992), “Examination of Effects of Organizational Norms, Organizational Structure and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy”, Journal of Management, Vol. 18, No. 4, s. 639-656
- Sanchez, J. C., (2011), University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. International Entrepreneurship Management Journal, 7, s. 239-254.
- Singh I., (2014), Role of demographic variables in the formation of entrepreneurial intention. IOSR Journal of Business and Management, 16(12), s. 20-25
- Salthouse, T. A., (2012), Consequences of age-related cognitive declines. Annu. Rev. Psychol., 63, s. 201–226
- Şanal, M., (2011), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana
- Şeşen, H., (2010), Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara

Tabachnick, B. G, and Fidell, L.S., (2001), *Using Multivariate Statistics (Fourth Edition)*, Boston: Ally and Bacon

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2004), *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık

Zhao, H., Seibert, S. E. ve Hills, G. E. (2005), “The Mediating Role of Self-Efficacy in The Development of Entrepreneurial Intentions”, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), s. 1265-1272