

Kooperatif Postası



KARINCA

MAYIS 2024 YIL: 91 SAYI: 1049 ISSN: 1300-1450



MAYIS 2024



KARINCA

Yıl: 91 Sayı: 1049
Mayıs 2024

ISSN: 1300 - 1450

Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın, Yayın, Araştırma
Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Adına

Sahibi
Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY

Yazı İşleri Müdürü ve Baş Editör
Prof. Dr. Serdar SAĞLAM

Editörler Kurulu
Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Prof. Dr. Serdar SAĞLAM
Prof. Dr. Muharrem ÇETİN
Prof. Dr. Turhan ÇETİN
Prof. Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU
Prof. Dr. Hasan YAYLI
Prof. Dr. Mehmet BAŞ

İdare ve Yazışma Adresi (Yönetim Yeri)
Head Office and Correspondence Address
Mebusevleri Mah. Turgut Reis Cad. No: 15/6
06570 Çankaya - ANKARA
Tel: (0312) 472 99 59 - 472 99 11
Belge Geçer: (0312) 472 97 64
www.koopkur.org.tr
koopkur@gmail.com
admin@koopkur.org.tr

20 Mayıs 1931'de kurulan kamu yararına çalışır,
TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU
Basın, Yayın, Araştırma Danışmanlık ve Eğitim
Hizmetleri İşletmesinin aylık dergisi

Yazılarda savunulan fikirler yazarlarına aittir.
Gönderilen yazı ve haberler iade edilmez
Yazılar elektronik ortamda teslim edilir.

Yayın Türü
Yaygın Süreli Yayın

Yayın Tarihi
30 Mayıs 2024

Grafik, Tasarım
GÖKSU MATBAACILIK
Gökhan KOÇ
Kazım Karabekir Cad. No: 39/98
İskitler - ANKARA
gokhankoc82@hotmail.com

Bu Sayıda.....

BAŞYAZI	3
MUSTAFA YAVUZ KOOPERATİFLERDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞU	5
ÖZDEM SATICI TOPRAK KOOPERATİFLERDE ELEKTRONİK GENEL KURUL TOPLANTILARI	12
YETER DEMİR USLU SAĞLIK KURULUŞLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ	16
CEMALETTİN AKTEPE KOBİLER VE KOBİLERE YÖNELİK KOSGEB DESTEKLERİ	22
VEDAT SADIOĞLU 21 MAYIS 'DÜNYA ÇAY GÜNÜ' VE ÇAYIN ÖNEMİ ÜZERİNE GENEL BİR DEĞERLENDİRME 20 MAYIS (1931) 'TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU'NUN KURULUŞ GÜNÜ'	27

*Dergimizde yayınlanan yazıların sorumluluğu
yazarlarına aittir.*

Değerli kooperatif gönüllüleri;

İçinde bulunduğumuz yıl ve ay içerisinde ülkemizin düşman işgalinden kurtuluşunun ilk adımının, **Devletimizin kurtarıcısı ve kurucusu Mustafa Kemal Atatürk** tarafından atıldığı **19 Mayıs 1919**'un 105. Yılına idrak ediyoruz.

Mustafa Kemal, Çanakkale cephesi ve I. Dünya savaşında çeşitli cephelerinde görev almış, askeri dehası, önderlik ve komutanlık nitelikleri ile dikkatleri çeken bir subaydı. Aynı zamanda bütün bu zaman diliminde çok ciddi bir tecrübe kazanmıştı.

Mustafa Kemal, Mondros mütarekesinden sonra İstanbul'da ülkenin kurtuluşu için bir şey yapmanın adeta imkânsız olduğunu düşündüğünden Anadolu'ya geçmenin çarelerini arıyordu. Bu konudaki fikirlerini çok güvendiği birkaç arkadaşından başkası ile paylaşmıyordu.

Harbiye Nazırı Şakir Paşa, Mustafa Kemal Paşa'ya; - *"Samsun havalisinde Türklerin Rum köylerine tecavüz edip etmediklerini tahkik" vazifesini teklif edince Mustafa Kemal Paşa, derhal kabul etti. Samsun'da kendisine verilmesi düşünülen vazifeleri yapabilmesi için, Mustafa Kemal Paşa'nın "9'uncu Ordu Kitaatı Müfettişliğine" atanması uygun görüldü. (Tevetoğlu, 1971: 11-12)*

İstanbul hükümeti, **Mustafa Kemal Paşa'nın** Samsun'a gidince hükümet, görüşlerine ve anlayışlarına uygun olarak davranacağını, geleneklere uyararak, Padişah ve halifenin sözünden ve buyruklarından dışarı çıkmayacağını sanıyordu.

Mustafa Kemal Paşa, müfettişlik karargâhını, kadrosuna göre ikmal ettirerek 16 Mayıs 1919 tarihinde Bandırma vapuru ile İstanbul'dan hareket etti ve 19 Mayıs 1919'da Samsuna çıktı.

Bu konudaki en önemli eserlerden biri, **Fethi Tevetoğlu'nun** yazdığı **"Atatürk'le Samsun'a Çıkanlar"** adlı kitaptır. Bu kitapta **Atatürk** ile beraber İstanbul'dan Samsun'a hareket eden, Milli Mücadeleye canla başla destek veren, **Türkiye'nin** kuruluşu ve ilerlemesinde büyük rolü olan bu kişilerden uzun uzun bahsedilmektedir.

16 Mayıs 1919 tarihinde, aralarında Bandırma Vapurunun kaptanı İsmail Hakkı Durusu da olmak üzere **Atatürk'le** beraber Samsuna hareket eden subay ve devlet erkânı şu kişilerden oluşuyordu:

1. **Kurmay Albay Refet Bey (General Bele) (3. Kor. K)**
2. **Kurmay Albay Manastırlı Kâzım Bey (General K. Dirik) (Müfettişlik Kur. Bşk)**
3. **Doktor Albay İbrahim Talî Bey (Öngören), (Müfettişlik Sağlık Bşk.)**
4. **Kurmay Yarbay Mehmet Ârif Bey (Ayıcı) (Kurmay Bşk. Yardımcısı)**
5. **Kurmay Binbaşı Hüsrev Bey (Gerede) (Karargâh Erkân-ı Harbiyesi İstihbarat ve Siyâsiyât Şubesi Müdürü)**
6. **Topçu Binbaşı Kemal Bey (Doğan) (Müfettişlik Topçu Komutanı)**
7. **Doktor Binbaşı Refik Bey (Saydam) (Sağlık Bşk. Yardımcısı)**
8. **Yüzbaşı Cevad Abbas (Gürer) (Müfettişlik Başyaveri)**
9. **Yüzbaşı Mümtaz (Tünay) (Kurmay Mülhâkı)**
10. **Yüzbaşı İsmail Hakkı (Ede) (Kurmay Mülhâkı)**
11. **Yüzbaşı Ali Şevket (Öndersev) (Müfettişlik Emir Subayı)**
12. **Yüzbaşı Mustafa Vasfi (Süsoy) (Karargâh Komutanı)**

13. **Üsteğmen Hayatî** (*Kurmay Başkanı Emir Subayı ve Müfettişlik Kalem Amiri*)
14. **Üsteğmen Arif Hikmet** (*Gerçekçi*) (*Kurmay Mülhacı, sonra 3. Kor. K. Yaveri*)
15. **Üsteğmen Abdullah** (*Kunt*) (*İaşe Subayı*)
16. **Teğmen Muzaffer** (*Kılıç*) (*Müfettişlik İkinci Yaveri*)
14. **Birinci Sınıf Kâtip Fâik** (*Aybars*) (*Şifre Kâtibi*)
15. **Dördüncü Sınıf Kâtip Memduh** (*Atasev*) (*Şifre Kâtibi Yardımcısı*) (*Tevetoğlu, 1971: 14*)

Atatürk'ün önderliğinde bu değerli insanlarla başlayan milli mücadele, diğer önemli kişi ve adımlarla sürdürülmüş, kazanılan büyük zaferle ülkenin kurtuluşu, bağımsız devletimiz ile Cumhuriyetimizin kuruluşu gerçekleştirilmiştir.

Amasya genelgesi, Erzurum ve Sivas Kongreleri, Batı Anadolu'daki bazı illerdeki kongreler, Misakı Milli'nin ilan edilmesi, Türkiye Büyük Millet Meclisinin açılması ve peş peşe kararlar alınması, Doğu, Güney ve Batı cephelerindeki Muharebeler, Sakarya Meydan Muharebesi ve Büyük Taarruz ile düşmanın Anadolu'dan püskürtülmesi birbirini izledi. İzmir İktisat Kongresi, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşu ve Lozan görüşmeleri ile süreç devam etti. Daha sonra ise Ankara'nın başkent olması, yönetim, eğitim, hukuk, bilim, alfabe ve tüm alanlardaki yenilikler ile kalkınma ve sanayileşme süreci başladı.

Bütün bu gelişmelerin başlangıcı ve hareket noktası **19 Mayıs 1919** tarihidir.

1938'de **Atatürk**'ün vasiyeti üzerine 19 Mayıs günü "**Gençlik ve Spor Bayramı**" olarak ilan edildi ve o tarihten itibaren kutlanmaktadır. Daha sonra ise bayramın adı "**Atatürk'ü Anma ve Gençlik ve Spor Bayramı**" olarak değiştirildi.

19 Mayıs Atatürk'ü Anma ve Gençlik ve Spor Bayramınız Kutlu Olsun.

Kaynak:

Tevetoğlu, Fethi (1970). **Atatürk**'le Samsun'a Çıkanlar, Ankara: Ayyıldız Matbaası.

19 Mayıs
Atatürk'ü Anma,
Gençlik ve Spor Bayramı
Kutlu Olsun.

KOOPERATİFLERDE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞU

Mustafa YAVUZ*

1. Giriş

1163 sayılı Kooperatifler Kanununa¹ (**KoopK**) göre kooperatiflerin zorunlu organları; genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur (denetçilerdir). Yönetim kurulu, kooperatiflerin idare ve temsil organı organıdır. Yapı itibarıyla kanuni, daimi ve zorunlu bir kurul organı olan ve en az üç üyeden oluşması gereken yönetim kurulu, kooperatif ortakları arasından genel kurulca en fazla dört yıl için seçilirler.²

Yönetim kurulu, kooperatifin iş, işlem ve faaliyetlerinin icap ettiği hassasiyeti göstermek ve kooperatifin gelişmesi ve başarısı için tüm çabayı ortaya koymakla mükelleftir (**KoopK md. 62/1**).

Bu mükellefiyetin bir neticesi olarak her bir yönetim kurulu üyesi, kendi kusurundan kaynaklanan zarardan mesuldür. Bununla birlikte, yönetim kurulu üyelerinin mesuliyetlerinin olduğu durumlarda müracaat edilebilecek hukuki yollara, adı geçen Kanunda yer verilmemiştir. Bu halde ise **KoopK**'nın 98. maddesinde³ yer alan yollama kapsamında 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun⁴ (**TTK**) anonim şirketlere ilişkin kural ve hükümleri tatbik olunmaktadır.

İşte bu çalışmada, kooperatiflerde yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğu detaylı olarak değerlendirilmiş ve ele alınmıştır.

2. Hukuki Sorumluluk Durumları

KoopK'nın 98. maddesinde yer alan atıf dolayısıyla kooperatifler hakkında da uygulanan **TTK**

*Gümrük ve Ticaret Uzmanı

- 1) 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 10.05.1969 tarihli ve 13195 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.
- 2) Mustafa Yavuz, Kooperatiflerde Yönetim Kurulu Üyeliğine Seçilebilmek İçin Gereken Şartlar, Karınca Dergisi, Aralık 2016, Y.83, S.960, s.20.
- 3) **KoopK**'nın 98. maddesinde, "Bu Kanunda aksine açıklama olmayan hususlarda Türk Ticaret Kanunundaki anonim şirketlere ait hükümler uygulanır." hükmü yer almaktadır.
- 4) 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 14.02.2011 tarihli ve 27846 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.



hükümlerine göre kooperatiflerde yönetim kurulunun hukuki sorumluluğu, genel ve özel sorumluluk olarak ikili bir yapıda düzenlenmiştir.

2.1. Genel Sorumluluk Durumu

Kooperatiflerde sorumluluk kural olarak kooperatife aittir. Keza KoopK'nın 59/3. maddesinde, **“Yönetime veya temsile yetkili şahısların kooperatife ait görevlerini yürütmeleri esnasında meydana getirdikleri haksız fiillerden doğan zararlardan kooperatif sorumludur.”** hükmüne yer verilmiştir. Bu halde kooperatiflerde yönetim kurulu üyelerinin sorumsuzluğu kuraldır. Hal böyle olmakla birlikte, KoopK'nın 98. maddesinde yapılan atıf uyarınca kooperatifler hakkında da uygulanan TTK'nın 553. maddesinin birinci fıkrasında, **“Kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, (...) hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar.”** denilmektedir. Bu hüküm gereğince, kooperatifin yönetim kurulu üyeleri, anasözleşmeden ve yasadan kaynaklanan yükümlülüklerini kusurlu bir şekilde ihlal etmeleri durumunda hukuki sorumlulukla karşı karşıya kalabilir. Bu sorumluluk davasını ise kooperatifin kendisi, ortaklar ve kooperatif alacaklıları açabilir.

Yukarıda yer verilen TTK hükmü, esasen 6098 sayılı Türk Borçlar Kanununun⁵ (TBK) 49. maddesinde yer alan genel haksız fiil mükellefiyetine ilişkin kuralla gaye açısından benzeşmektedir. Nitekim TBK'nın 49. maddesine göre hukuka aykırı bir davranışla kusurlu olarak başka bir kimseyi zarara uğratan kişi söz konusu zararı karşılamakla mükelleftir. Zikredilen iki hükmün de gayesi kusurlu fiille zarara sebep olan kişinin zarara uğrayan kişiye belirli bir tutarda ödeme yapmak suretiyle zararının karşılanmasını temin etmektedir.

Diğer taraftan, 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunundan⁶ (ETTK) farklı olarak TTK'da kooperatifin yönetim kurulu üyeleri hakkında hukuki sorumluluk davası açılabilmesi için genel kurulun bu yönde bir karar alması ya da ortakların en az 1/10'ünün ya da temsilcilerinin dava açılması için oy kullanması şeklinde bir hükme yer verilmemiştir. Ancak Yüksek Yargı verdiği kararlarda şirketin (kooperatifin) yöneticileri aleyhine tazminat davası açılabilmesi için genel kurulun bu hususta karar alması gerektiğine hükmetmiştir.

Hukuki sorumluluk genel kural olmakla birlikte TTK'da bu konuda istisnalar da getirilmiştir. Buna göre adı geçen Kanunda;

- Anasözleşmeden veya yasadan doğan bir yetki ya da görevi, yasaya dayanarak başkasına devirde bulunan yönetim kurulu üyelerinin, anılan yetki ve görevleri devralanların seçiminde makul derecede özende bulunmadıklarının ispat hali dışında ilgili kişilerin karar ve fiillerinden sorumlu olmaması,
- Hiç kimsenin kontrolü dışında bulunan, yolsuzluklar ya da anasözleşmeye veya yasaya aykırılıklar nedeniyle sorumlu tutulamaması, sözü edilen sorumlu olmama halinin özen ve gözetim yükümlülüğüne dayanarak geçersiz kılınmaması,

öngörülmüştür.

Yeri gelmişken belirtelim ki, kooperatif yönetim kurulu üyelerinin suç oluşturan hareket ve

5) 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, 04.02.2011 tarihli ve 27836 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

6) 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu (ETTK), TTK'nın 1533. maddesiyle yürürlükten kaldırılmıştır.

fiillerinden ve özellikle kooperatifin malları, para, bilanço, rapor, tutanak ve diğer evrak, belge ve defterleri üzerinde işledikleri suçlar nedeniyle kamu görevlisi gibi cezalandırılır (**KoopK md. 62/son**).

2.2 Özel Sorumluluk Durumları

2.2.1. Türk Ticaret Kanununda Düzenlenen Sorumluluk Durumları

TTK'da yer alan özel sorumluluk durumları aşağıda irdelenmiştir.

1. Kooperatifin kuruluşu ile birleşme, tür değiştirme ve bölünme gibi işlemlere dair belgelerin, beyanların, taahhütlerin, garantilerin hileli, yanlış, sahte ve gerçeğe aykırı bulunmasından, gerçeğin saklanmış olmasından ve başka yasaya aykırılıklardan kaynaklanan zararlardan, beyanları yapanlarla belgeleri düzenleyenler kusurları bulunduğu takdirde bunlara katılanlar mesuldür (**TTK md. 549**). Bu durumda katılanlar için kusurlu, düzenleyenler için kusursuz sorumluluk vakidir.
2. Devralınacak işletme ile ayınlının ve aynı sermayenin değerlemesinde emsaline nispetle yüksek tutar biçimlerin, aynı ve işletmenin niteliğini ya da durumunu farklı bir şekilde gösterenlerin yahut daha farklı olarak yolsuzluk yapanlar, bundan kaynaklanan zarardan mesuldür (**KoopK md. 98, TTK md. 551**). Sözü geçen sorumluluk kusura dayanmaktadır.
3. Sermaye Piyasası Kanunu düzenlemeleri istisna olmak üzere, kooperatif veya başka bir ticaret şirketi kurmak gayesiyle veya taahhüdüyle halka her türlü yöntemle davette bulunularak para toplanması yasaktır (**KoopK md. 98, TTK md. 552**). Söz konusu kuralı ihlal eden kooperatif yöneticileri, hem hukuki sorumluk, hem de cezai sorumlulukla karşı karşıya kalır.
4. Kooperatif genel kurul kararları aleyhine, kötü niyetli olarak iptal ya da butlan davası açıldığı takdirde, davacılar bundan dolayı kooperatifin uğradığı zarar ve ziyandan müteselsil olarak mesuldür (**KoopK md. 98, TTK md. 451**). Genel kurul kararlarının iptali yahut butlanı için dava açma yetkisini haiz olanlar ise; kooperatif ortakları, yönetim kurulu, kararların ifası kişisel sorumluluklarına neden olacaksa her bir yönetim kurulu üyesi ve denetçidir.
5. Bölünme, birleşme ya da tür değiştirme işlemlerine bir şekilde dâhil olmuş olan kooperatif yönetim kurulu üyeleri de dâhil tüm kişiler ticaret şirketlerine, alacaklılara ve ortaklara kusuru olarak vermiş oldukları zararlardan mesuldür (**TTK md. 193/1**).
6. Kooperatiflerde yönetim kurulu üyelerinin, kendilerinin kooperatif dışı şahsi çıkarlarıyla ya da üst ve alt soyundan birinin veya eşinin veya üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kayın ve kan akrabalarından birinin, şahsi ve kooperatif dışı çıkarlarıyla kooperatifin çıkarının çatıştığı hususlara dair müzakerelere iştirak etmesi yasaktır (**KoopK md. 98, TTK md. 393**).

2.2.2. Kooperatifler Kanununda Düzenlenen Sorumluluk Durumları



KoopK'da yer alan ve yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğunu gerektiren haller;

- Kooperatif tarafından alınmasına karar verilen taşınmazların alımının, tapuya şerh verilecek bir satış vaadi sözleşmesi ya da tapu devri ile yapılmaması **(KoopK md. 59/4)**,
- Alınacak taşınmazın kooperatifin amacına uygun olmaması **(KoopK md. 59/5)**,
- Yönetim kurulu üyelerinin ortaklık işlemleri haricinde kendisi ya da başkası adına, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde kooperatif konusuna giren bir ticari işlemi kooperatifle yapması **(KoopK md. 59/6)**,
- Kooperatife ortak kaydetmek ve kooperatifi tanıtmak gayesiyle yapılacak reklam, ilan ve açıklamaların, eksik ya da gerçeğe aykırı olması yahut yanıltıcı unsur ve bilgiler taşıması **(KoopK md. 59/7)**,
- Yönetim kurulu üyelerinin, genel kurulun devredilemez nitelikteki yetkilerini kullanması **(KoopK md. 59/8)**,
- Yönetim kurulunun kendi tutanakları ile genel kurul tutanaklarını, gelir-gider hesaplarını, ortak listelerini ve yıllık bilançoyu usulü dairesinde hazırlamaması ve saklamaması, bu tutanak ve belgelerin incelenmek amacıyla denetçilere verilmemesi **(KoopK md. 62/2)**,
- Görevi biten yönetim kurulu üyelerinin, sorumlulukları altındaki mal, para, belge, defter ve diğer kooperatif varlıklarını, 'seçimlerin yapıldığı genel kurul toplantı tarihinden itibaren üç iş günü içinde tutanakla yeni seçilenlere teslim etmemesi',

şeklinde sıralanabilir.

3. Hukuki Sorumluluğa Dair Ortak Konular

3.1. Zarar

Sorumluluk hukukunun ana gayesi, oluşan zararı denkleştirmek, başka bir deyişle karşılamaktır. Bu sebeple zarar, tazminat yükümlülüğünün önemli bir unsurunu oluşturur.

Kooperatif zararı, kooperatif aktiflerindeki fiili bir azalış şeklinde meydana gelir. Kooperatif yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna müracaat edilebilmesi için zararın varlığı gereklidir.

Kooperatifin maruz kaldığı zararın tazmin edilebilmesini kooperatif ve ortaklardan her birisi talep edebilir.

Zarar; kooperatif açısından doğrudan, kooperatif ortakları bakımından ise dolaylı zarardır.

Bu çerçevede ortaklar, tazminatın yalnızca kooperatife ödenmesini talep edebilir.⁷ Kooperatif alacaklıları ise sadece zarara uğrayan kooperatifin iflası durumunda tazminatın kooperatife ödenmesini isteyebilir.

Buna karşın, kooperatif alacaklılarının ve ortakların taleplerinin önce iflas idaresi tarafından talep

7) Sami Karahan ve Hanife Doğrusöz Koşut, *Şirketler Hukuku, Mimoza Yayınları, Konya 2012, s.757.*

edilmesi icap etmektedir. İflas idaresinin mezkûr davayı açmaması halinde kooperatif ortakları ya da alacaklıları anılan davayı açabilir.

3.2. Kusur

Kusur, hukuki sorumluluğun ana unsurudur. Kusur, ihmal ya da kasıttan meydana gelmekle birlikte **TTK**'da yalnızca kusura yer verilmiştir. Bu halde kusurun ihmal ya da kasıttan kaynaklanması önemli değildir. **TTK md. 553/1**'ye göre kooperatif yönetim kurulu üyeleri hakkında açılacak hukuki sorumluluk davalarında, yönetim kurulu üyelerinin zararı vermelerinde kusurlu davrandıklarının davacı olanlarca ispatlanması gerekir.

3.3. Farklılaştırılmış Teselsül

TTK'da sorumluluk açısından mutlak teselsül ilkesi yerine farklılaştırılmış teselsül ilkesi benimsenmiştir. Mutlak teselsülde, birden fazla kişi, vermiş oldukları zarardan dolayı zarara uğrayana karşı hep birlikte sorumludur; farklılaştırılmış teselsülde ise aynı zarar sebebiyle birden fazla kişinin sorumlu olması halinde, bu kişilerden her birisi, durumun niteliğine ve kusuruna göre zarar kişisel olarak kendisiyle bağ kurulabildiği ölçüde, ilgili zarardan diğer sorumlularla birlikte müteselsilen mesul olmaktadır (**KoopK md. 98, TTK md. 557**).

Söz konusu sistemde, alacaklıya karşı borçlu olan kişilerin müteselsil sorumluluğu sürmesine karşın, sorumluluk miktarı açısından müteselsil borçluların farklılaşmaya gidilmesine olanak tanınmaktadır. Farklılaştırılmış teselsül sisteminde yeni bir borç meydana gelmemekte, borcun yerine getirilme şekli değiştirilmektedir.⁸

Bu bağlamda, kooperatiflerde yönetim kurulu üyeleri aleyhine açılan hukuki sorumluluk davalarında, sorumluluğun tespitinde, diğer nedenler yanında illiyet bağının ve kusurun yokluğu ya da azlığı gibi kişisel indirim nedenleri de göz önünde bulundurulmaktadır.

3.4. Yetkili ve Görevli Mahkeme ile Kooperatifin Temsili

Kooperatif yönetim kurulu üyeleriyle ilgili hukuki sorumluluk davası, kooperatif merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinde ikame edilir.

4. Hukuki Sorumluluğu Sona Erdiren Durumlar

Kooperatiflerde yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğunu sona erdiren durumlar, zamanaşımı ve ibradır. Bahsi geçen durumlar aşağıda ele alınmıştır.

4.1. Zamanaşımı

Sorumlu olan kooperatif yönetim kurulu üyeleri hakkında tazminat talep etme hakkı, davacının

8) *Mustafa Yavuz, Yeni TTK'da Hukuki Sorumluluğa İlişkin Yeni Bir Kavram: Farklılaştırılmış Teselsül, Vergi Sorunları Dergisi, Haziran 2014, S.309.*

sorumluyu ve zararı öğrendiği günden başlamak üzere 2 ve her durumda zararı meydana getiren davranışın ortaya çıktığı tarihten itibaren 5 sene geçmesiyle zamanaşımına uğrar.

Bununla beraber, bu davranış cezayı mucip olup, 5237 sayılı Türk Ceza Kanununa⁹ göre daha uzun dava zamanaşımına tabiyse, hukuki sorumluluk davasına da anılan zamanaşımı tatbik olunur (**KoopK md. 98, TTK md. 560**).

4.2. İbra

İbra, kooperatifin oluşun zararlar sebebiyle yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna gitmemesini ikrar etmesidir.

Yönetim kurulu üyelerini ibra etme yetkisi genel kurulun uhdesindedir.

Genel kurulun almış olduğu ibra kararı başka bir genel kurul kararıyla kaldırılamaz (**KoopK md. 98, TTK md. 558/2**).

Buna karşın ibraya dair karar bir genel kurul kararı olduğundan mezkûr kararın iptali için dava açılabilir.¹⁰

Genel kurulca alınan ibra kararı, kooperatif ile bu karar hakkında olumlu oy kullanan ortakların dava hakkını ortadan kaldırır.

Bunun yanında, olumsuz oy kullanan ortakların dava hakkı ise ibranın alındığı günden itibaren 6 ay sonrasında düşer.

5. Sonuç

Kooperatiflerde yönetim kurulu üyeleri, anasözleşme ve yasa hükümlerine uygun olarak kooperatifi temsil eden ve onun iş, işlem ve faaliyetlerini yöneten icra organıdır.

Yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğu 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda düzenlenmemekle birlikte, aynı Kanunun 98. maddesinde yapılan atıf dolayısıyla 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda yer alan anonim şirket yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğuna dair hükümler, kooperatif yönetim kurulu üyeleri hakkında da uygulanır.

Bu kapsamda, kooperatif yönetim kurulu üyelerinin anasözleşmeden ve yasadaki kaynaklanan yükümlülüklerini kusurlu bir şekilde ihlal etmeleri durumunda, kooperatife, kooperatifin alacaklılarına ve ortaklarına verdikleri zararlardan mesuldür.

Bahse konu genel sorumluluk hali dışında Türk Ticaret Kanununda ve Kooperatifler Kanununda özel sorumluluk halleri de tanzim edilmiştir.

Kooperatifin uğramış olduğu zararın tahsilini talep etme hakkı, kooperatif ile ortaklardan her birisine aittir; kooperatif alacaklıları ise yalnızca iflas durumunda dava ikame edebilir.

Kooperatifin birden fazla yönetim kurulu üyesi aynı zararı karşılamakla sorumlu olduğu takdirde,

9) 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu, 12.10.2004 tarihli ve 25611 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

10) Ünal Tekinalp, *Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2013, s.413.*

bu üyelerden her biri, durumun gereklerine ve kusuruna göre zarar kişisel olarak şahsına yükletilebildiği miktarda ilgili zarardan diğer yönetim kurulu üyeleriyle birlikte müteselsil olarak mesuldür.

Hukuki sorumluluğu sona erdiren durumlar ise sorumlulara karşı tazminat talep etme yetkisinin zamanaşımına uğraması ve genel kurulca ibra kararı verilmesidir.

Kaynakça

6762 sayılı Mülga Türk Ticaret Kanunu (09.07.1956 tarihli ve 9353 sayılı R.G.).

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu (10.05.1969 tarihli ve 13195 sayılı R.G.).

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (12.10.2004 tarihli ve 25611 sayılı R.G.).

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (04.02.2011 tarihli ve 27836 sayılı R.G.).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (14.02.2011 tarihli ve 27846 sayılı R.G.).

Karahan, Sami ve Doğrusöz Koşut Hanife, Şirketler Hukuku, Mimoza Yayınları, Konya 2012.

Tekinalp, Ünal, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2013.

Yavuz, Mustafa, Yeni TTK'da Hukuki Sorumluluğa İlişkin Yeni Bir Kavram: Farklılaştırılmış Teselsül, Vergi Sorunları Dergisi, Haziran 2014, S.309.

Yavuz, Mustafa, Kooperatiflerde Yönetim Kurulu Üyeliğine Seçilebilmek İçin Gereken Şartlar, Karınca Dergisi, Aralık 2016, Y.83, S.960.



KOOPERATİFLERDE ELEKTRONİK GENEL KURUL TOPLANTILARI

Özdem SATICI TOPRAK*

I - Giriş

Kaynaklarını aynı amaç için birleştirerek örgütlenmiş insan topluluklarından oluşan kooperatiflerde genel kurul toplantıları vasıtasıyla ortakların bilgilendirilmesi esastır. Bu amaçla yılda bir defa olağan genel kurul toplantıları yapılması gerekir.

Yakın zamana kadar sadece fiziki olarak icra edilen bu toplantılara değişen dünya şartlarının getirdiği imkanlarla birlikte elektronik ortamda da katılım sağlanabilmektedir. Ancak, bunun için gerek mevzuat ve gerekse teknik donanım bakımından yerine getirilmesi bazı yükümlülükler bulunmaktadır.

II - Kooperatiflerde Genel Kurul

II.1.Genel Kurul Toplantıları

Kooperatiflerde genel kurul bütün ortakları temsil eden en yetkili organdır. **(KK Md.45/1)**

Söz konusu toplantılar vasıtasıyla ortaklar geçmiş yıllara ait faaliyetler hakkında bilgi alma, yöneticilerin ibrasını görüşme, gelecek yıllara planları yapma, bütçeleme gibi yetkileri kullanırlar.

Kuruluş genel kurul toplantısı haricinde olağan ve olağanüstü olmak üzere iki türü bulunan genel kurul toplantılarından olağan genel kurul toplantısının her hesap devresi sonundan itibaren altı aylık süre içinde ve en az yılda bir defa yapılması şarttır. **(KK Md.45/1)**

Yapılma zorunluluğu olmayan olağanüstü genel kurul toplantısının sayısı ve zamanı ile ilgili olarak 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

Bu toplantılar kooperatiflerin ihtiyaç duymaları halinde yılın herhangi bir zamanında icra edilebilir.

***Ticaret Başmüfettişi, Ticaret Bakanlığı**

II.2. Elektronik Genel Kurul Toplantıları ile İlgili Mevzuat

Ticaret şirketlerinde elektronik genel kurul toplantıları 2012 yılının ikinci yarısında yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile birlikte ticaret hayatında uygulanmaya başlanmıştı. Kooperatiflerde ise bu konudaki düzenleme 2021 yılında yasal zemine kavuşmuştur.

Zira, 21/10/2021 tarih ve 7339 sayılı Yasa ile birlikte kooperatiflerin de elektronik ortamda genel kurul toplantısı yapabilmesine olanak sağlanmış ve düzenleme ile ortakları uzak mesafelerde bulunan veya ortak sayısı fazla olan kooperatiflerde aynı anda aynı mekânda bulunma sorununun ortadan kaldırılması ile zaman ve maliyet tasarrufu sağlanması amaçlanmıştır.¹ (**KK Md.45/7**)

Takip eden yılda 14/01/2022 tarihli ve 31719 sayılı Resmi **Gazetede** “**Kooperatiflerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik**” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir². Yönetmeliğin 14. Maddesindeki yetkiye istinaden de “**Kooperatif Ve Üst Kuruluşlarının Genel Kurul Toplantılarında Uygulanacak Elektronik Genel Kurul Sistemi Hakkında Usul Ve Esaslar**” belirlenerek Ticaret Bakanlığı web sayfasında yayımlanmıştır.³

III.Elektronik Genel Kurul Toplantıları

III.1.Toplantı Öncesi Yükümlülükler

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda elektronik genel kurul toplantısı icra edilebilmesi yahut ortakların genel kurula elektronik ortamda katılabilmesi için kooperatiflerin ana sözleşmelerinde bu yönde hüküm bulunması gerektiği belirtilmiştir. (**KK Md.45/7**)

İlgili Yönetmelik'te de bu kooperatiflerin ana sözleşmesinde Ek-1'de yer alan hükmün genel kurul toplantısının düzenlendiği bölüm altında ayrı bir madde olarak değiştirilmeden yer alması zorunlu tutulmuştur. (**Yön. Md. 5/1**)

Bu bağlamda genel kurul toplantılarını elektronik ortamda gerçekleştirmek isteyen kooperatifler ana sözleşme değişikliğine gitmek, bu amaçla yeni ana sözleşme için ilgili bakanlıktan⁴ izin alınmasını takiben genel kurul toplantılarında ana sözleşme değişikliğine karar vermek zorundadır. (**KK Md.42/2/1, 3/1, 51/2**)

Ana sözleşmesi elektronik genel kurul toplantısı yapılmasına uygun olan kooperatiflerde kooperatif yöneticilerinin yerine getirmesi gereken bir diğer yükümlülük toplantının icrasını sağlayacak sistemi çalıştırmaktır.

1) <https://www5.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem27/yil01/ss283.pdf>

2) <https://www.resmigazete.gov.tr/14.01.2022>

3) <https://ticaret.gov.tr/data/63075d0b13b8767f3057c485/1-%20EGKS%20Usul%20ve%20Esaslar%C4%B1.docx> (Usul ve Esaslar)

4) İlgili Bakanlık; 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu kapsamındaki tarımsal amaçlı kooperatifler ve üst kuruluşları için Tarım ve Orman Bakanlığını, yapı kooperatifleri ve üst kuruluşları için Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığını ve diğer kooperatifler ve üst kuruluşlar için Ticaret Bakanlığını ifade eder.



Kısaca **EGKS** olarak isimlendirilen Elektronik Genel Kurul Sistemi elektronik ortamda genel kurul yapacak kooperatiflerin kuracakları veya destek hizmeti alabilecekleri bilişim sistemini ifade etmektedir. **(Yön. Md.4/1-ç)**

Kooperatifler, genel kurul toplantılarına ilişkin çağrılarını, genel kurul öncesi ortakların incelemesine sunulması zorunlu olan belgeleri ve toplantı gündemine ilişkin belgeleri güvenli elektronik imzalı olarak Kanunda öngörülen süreler içinde sistemde ortakların erişimine sunmakla mükelleftir. **(Yön. Md.6/1)**

Elektronik ortamda genel kurul yapılması sürecinde ortaklara da bazı yükümlülükler düşmektedir. Buna göre genel kurula elektronik ortamda şahsen veya temsilcileri aracılığıyla katılmak isteyen ortaklar bu tercihlerini sistemden genel kurul tarihinden iki gün öncesine kadar kooperatife bildirmek zorundadır.

Ortağın genel kurula temsilen katılımı söz konusu ise katılacak temsilcinin kimlik bilgisi sisteme kaydedilmelidir. **(Yön. Md.7/1-2, Usul ve Esaslar Md.4/1)**

III.2. Toplantının İcrası

Kooperatif ana sözleşmesinin cevaz vermesi ve **EGKS**'nin çalışır halde bulunması gibi ön şartların yerine getirilmesinin akabinde genel kurul toplantısının icrası gerçekleştirilir. Buna göre genel kurula elektronik ortamda iştirak, ortakların güvenli elektronik imzaları vasıtasıyla sisteme girmeleriyle gerçekleşir. **(Yön. Md. 8/1)**

Kooperatif genel kurul toplantısına elektronik ortamda katılım için sisteme giriş, genel kurulun ilan edilen başlama saatinden beş dakika öncesine kadar sürer. **(Usul ve Esaslar Md.5/1)**

Toplantıya elektronik ortamda katılan ortaklara ve temsilcilere ilişkin olarak toplantı başlamadan önce sistemden hazırlan listesi temin edilmelidir.

Toplantı fiili ve elektronik ortamda aynı anda açılmalı; toplantının açılabilmesi için Kanun, ilgili mevzuat ve ana sözleşmede yer alan şartların yerine getirildiği Bakanlık temsilcisince de tespit edilmelidir. **(Yön. Md.8/2,9/1)**

Ayrıca, elektronik ortamda yapılacak genel kurul toplantılarında görevlendirilecek Bakanlık temsilcileri elektronik genel kurul sisteminin işleyişine ilişkin yapılacak eğitime katılmış olmalıdır.

Genel kurulda ortak veya onun temsilcisi oylamalar da dahil olmak üzere görüşlerini ve varsa muhalefet şerhini elektronik olarak iletmeli, her gündem maddesi ayrı ayrı oylanmalıdır.⁵ **(Yön. Md.10,11)**

Ortaklar, her gündem maddesine ilişkin en fazla iki görüşünü sistemden yazılı olarak bildirmeli ve bir görüş de en fazla altı yüz karakter olmalıdır.

Elektronik ortamda oyların gönderilmesi de belirli bir süreye tabi olup, söz konusu işlem iki dakika ile sınırlıdır. **(Usul ve Esaslar Md. 6/1,7/1)**

5) Bkz. 14/01/2022 tarih ve 31719 sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan "Kooperatif Ve Üst Kuruluşlarının Genel Kurul Toplantılarının Usul Ve Esasları İle Bu Toplantılarda Bulundurulacak Bakanlık Temsilcisinin Nitelik Ve Görevleri Hakkında Yönetmelik" Madde 9/2

IV - Sonuç

Kooperatiflerde ortakların bilgi edinmeleri ve kooperatifle ilgili haklarını kullanmaları için en geniş zemin genel kurul toplantılarıdır. Dijital imkanların artmasına paralel olarak bu toplantıların elektronik ortamda da yapılabilmesi mümkün kılınmıştır.

Kooperatiflerde genel kurul toplantılarının elektronik ortamda icra edilebilmesi için ana sözleşmede bu yönde hüküm bulunması ve kısaca **EGKS** olarak bilinen toplantının icrasını sağlayacak sistemin işler hale getirilmesi gerekmektedir.

Ortakların güvenli elektronik imzaları vasıtasıyla sisteme girmeleriyle gerçekleşen elektronik genel kurul toplantılarında Kanun, ilgili mevzuat ve ana sözleşmede yer alan şartların yerine getirildiğinin bakanlık temsilcisi tarafından tespiti şarttır.

Kaynakça

1-T.C. Yasalar (1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/>)

2-<https://www5.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem27/yil01/ss283.pdf>

3- Kooperatiflerde Elektronik Ortamda Yapılacak Genel Kurullara İlişkin Yönetmelik (14/01/2022 tarihli ve 31719 sayılı Resmi Gazete)

4- Kooperatif Ve Üst Kuruluşlarının Genel Kurul Toplantılarının Usul Ve Esasları İle Bu Toplantılarda Bulundurulacak Bakanlık Temsilcisinin Nitelik Ve Görevleri Hakkında Yönetmelik (14/01/2022 tarihli ve 31719 sayılı Resmi Gazete)

5- <https://ticaret.gov.tr/> (Kooperatif Ve Üst Kuruluşlarının Genel Kurul Toplantılarında Uygulanacak Elektronik Genel Kurul Sistemi Hakkında Usul Ve Esaslar)



SAĞLIK KURULUŞLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

Yeter DEMİR
USLU*

1.Giriş

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için insan kaynağının performansını belirlemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. İşletmeler sahip olduğu insan kaynağının hem gelişimini sağlamak hem de performansını artırabilmek için iyi bir performans yönetimine ihtiyaç duymaktadır.

İşletmeler performans yönetimi ile işletme bünyesinde faaliyette bulunan insan kaynağının mevcut becerilerini saptayabilmekte, ihtiyaç duyulan eğitimleri belirleyebilmekte, çalışanları uygun şekilde değerlendirebilmektedir.

İşletmeler hedeflerini gerçekleştirmek için mevcut insan kaynağının performansını saptamalı ve geliştirilmesi için çaba göstermelidir.

Çalışanların değerlendirilmesi hususunda yöneticilerin çalışanları gözlemleyerek çıkarımda bulunması adil bir değerlendirme yöntemi değildir. Çalışanların değerlendirilmesinde sistematik ve biçimsel değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır (Uysal, 2015).

Performans kavramı pek çok sektörde olduğu gibi hizmet ağırlıklı sektörlerden birisi olan sağlık sektöründe de oldukça önemlidir.

Sağlık kuruluşlarının belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri sahip oldukları personelin performansı ile yakından ilişkilidir.

İşletmeleri başarı ya da başarısızlığa götüren çalışanlarının sergilemiş oldukları performansdır (Öztürk & Doğuç, 2020).

Bu çalışmada, sağlık hizmetlerinde performans yönetimine ilişkin genel bir değerlendirme yapılacaktır.

* Prof. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi Öğretim Üyesi

2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi kavramını ele almadan önce performans kelimesinin tanımlanması gerekmektedir. Performans, belirli bir amaç doğrultusunda ve planlanmış faaliyetler neticesinde elde edilen sonucun niceliksel ya da niteliksel olarak ifade edilmesidir.

Performans yönetimi ise çalışanlardan, ekiplerden ve işletmelerden daha iyi sonuçlar elde edebilmek hususunda aracı bir görev üstlenmektedir. Performans yönetiminin temelde 3 amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; çalışanların motivasyonunu artırmak, örgütlerin etkinliklerini artırmak aynı zamanda eğitim ve geliştirmeyi teşvik etmektir (**Uysal, 2015**).

İşletmeler performans değerlendirmesi yaparak personelin mevcut performansına ilişkin birtakım bilgiler edinebilmektedir. Üst yönetimin alacağı; eğitim, zam, terfi ve ikramiye gibi kararlarında performans yönetimi neticesinde elde edilen veriler sürecin etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olmaktadır.

Performans yönetimi; işletme içerisinde faaliyette bulunan çalışanların, ekiplerin ve tüm örgütün performansı ve verimliliğini sağlayarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir süreçtir (**Karaca & Demirtaş, 2024**).

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesinde görev alan çalışanların gösterdiği çabaların tümü performans olarak ifade edilebilir (**Memiş, 2010**).

Performans yönetimi, insan kaynakları yönetimine yönelik birtakım veriler sağlayarak bu fonksiyonun etkili bir şekilde çalışmasına katkı sunar. İşletmelerde performans yönetimi ne kadar etkili ise insan kaynakları yönetimi de o düzeyde etkili olabilmektedir (**Özdemir, 2021**).

İşletmelerde performans yönetiminde kullanılan alanlar; stratejik planlama süreci, ücret ve maaşların yönetilmesi, kariyer geliştirme sistemi, örgüt içerisinde ihtiyaç duyulan eğitimlerin belirlenmesi, işten çıkarma kararlarının verilmesi ve insan kaynakları süreçlerinin değerlendirilmesidir (**Aghaverdiyeva, 2023; Özdemir, 2021**).

Performans yönetimi ile stratejik planlama aşamasında örgütün genel amaçlarına ulaşılabilmesi için iş görenlerin görev dağılımlarının yapılması ve her bir çalışanın bireysel olarak hedeflere ulaşmasına yönelik sürecin yönetimini içermektedir. Performans değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçlarla ücret ve maaş yönetimi gibi önemli bir alana katkı sunulmaktadır.

Aynı zamanda işletmelerde mevcut personelin durumunu değerlendirilmesi, ücret ve maaş yönetimi yapılması, personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin saptanması, performansı yetersiz bulunan ve eğitimlerle birlikte işletme için yine de fayda sağlayamayan çalışanların işten çıkarılmasına yönelik kararların verilmesi gibi alanlarda performans yönetiminden yararlanılmaktadır (**Karaman, Kuşcu Karatepe, & Kuşcu, 2019**).

Performans yönetimi kavramının amaçlarını aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (**Özdemir, 2021**):

- İşletme içerisinde ödül ve cezaya yönelik belli bir standart geliştirmek,
- Çalışanların verimliliklerini ve işe bağlılıklarını artırmak,
- Düşük performansı belirlemek, düşük performansın olası nedenlerini ve çözümlerini saptamak,
- Mevcut çalışanlarının ihtiyaç duydukları eğitimleri belirlemek,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi değerlendirmek,

İşletmeler mevcut durumlarını ve başarısızlığa neden olan hususları tespit etmek için performansını değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Performans değerlendirme neticesinde alınan kararlar işletmenin varlığını sürdürebilmesinde stratejik bir öneme sahiptir.

Bu sebeple performans değerlendirme süreci dinamik bir yapıdadır. Performans değerlendirme, çalışanların mevcut durumlarını ve ilerleme potansiyellerini tespit etmeye yönelik bir süreçtir. Performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonları artırılarak işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi sürecine katkı sunulmaktadır (**Harahan, 2018**).

Sağlık sektörünün giderek karmaşık bir hal alması, bireylerin beklentilerinin ve sağlık ihtiyaçlarının değişmesi gibi nedenlerden dolayı sağlık sektöründe performans değerlendirme de önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirmeyle birlikte; işletmelerin, grupların ya da bireylerin belirli bir zaman içerisinde hedeflenen noktaya ne düzeyde ulaşabildiğini saptanabilmektedir (**Hancıoğlu, 2020**).

Performans kavramı; birey, örgüt ve grup düzeyinde ele alınmaktadır. Performans değerlendirmede yararlanılabilecek performans kriterlerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Performans kriterleri; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, zaman sınırı olan ve gerçekleştirilebilir olmalıdır (**Caroll, 2014**). Performans yönetimi süreci yedi aşamada değerlendirilebilir.

- 1. Aşama:** İşletme içerisinde performans ölçme ve değerlendirmesi yapabilmek için hem planlama yapacak hem de planları uygulayabilecek çalışma gruplarının belirlenmesi.
- 2. Aşama:** İşletmeye yönelik bilgilerin toplanması ve ön hazırlık çalışmalarının tamamlanması.
- 3. Aşama:** İşletme içerisinde faaliyette bulunan çalışanlara yönelik performans ölçmeye ve değerlendirme konusunda eğitimlerin düzenlenmesi.
- 4. Aşama:** İşletmeye uygun olacak bir performans değerlendirme sisteminin ortaya konulması.
- 5. Aşama:** Performans değerlendirme sisteminin hesaplamalarının yapılması.
- 6. Aşama:** Saptanan performans ölçüm sisteminin uygulanarak elde edilen sonuçların raporlanması.
- 7. Aşama:** Elde edilen sonuçların genel değerlendirmesi yapıldıktan sonra performansın geliştirilmesi için fırsatlar belirlenmelidir.

3. Sağlık İşletmelerinde Performans Yönetimi

Performans kavramının tanımı alandan alana farklılık göstermektedir. Sağlık kuruluşları çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle performansını ortaya koyabilecek tek bir ölçüt bulunmamaktadır. Genel olarak sağlık sektöründe çıktı; iyi düzeyde sağlık hizmetlerinden yararlanmak, kaliteyle birlikte etkinliği artırmaktır.

Bu doğrultuda performans değerlendirmenin önemi de artmaktadır. Sağlık sektöründe performans değerlendirme yapabilmek için bazı verilerden yararlanılmaktadır. Bunlara örnek olarak; sunulan sağlık hizmetlerinden memnuniyet düzeyi, sağlık kuruluşlarının finansal performansı, bireylere sunulan sağlık hizmetleri ve bu hizmetler sonucunda oluşan çıktılar verilebilir (**Harahan, 2018**).

Donabedian (1966) sağlık hizmetleri kapsamında performans üç başlık altında ele alınmaktadır.

Bu başlıklar; yapı, süreç ve sonuç göstergeleridir. Yapısal göstergeler, işletmelerin performanslarına yönelik özelliklerdir.

Örnek olarak; işletmenin teknoloji düzeyi ve mevcut personel sayısı örnekler verilebilir. Süreç göstergeleri, işletmelerin mevcut performansını değerlendirmek ve artırmak için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

Sonuç göstergeleri ise, bireylerin sağlık durumlarının sonuçlarını içermektedir (**Donabedian, 1990**).

Sağlık kuruluşlarında yapılacak performans değerlendirme ile birlikte bireysel, ekip ve kurumsal düzeydeki veriler analiz edilerek mevcut durumun tespit edilmesi, geliştirilmesi gereken alanların saptanması ve çözümlerin belirlenmesi ve uygulamaya geçirilmesine, kurumların uyguladıkları; terfi, işten çıkarma gibi politikalarının kanıta dayalı olarak yürütülmesine imkan sağlamaktadır.

Performans değerlendirme ile mevcut durum saptandığı gibi önceliklerin belirlenmesi, geleceğe yönelik stratejik planların belirlenmesi ve uygulanmasına da etki etmektedir (**Coşkun, 2009**).

Sağlık kuruluşları varlıklarını devam ettirebilmeleri, verimliliklerini koruyabilmeleri aynı zamanda hastaların, personelin ve diğer paydaşların taleplerinin karşılanıp karşılanamayacağına yönelik kararları saptamaları için etkin bir performans yönetimine gereksinim duymaktadır.

Etkin bir performans yönetimi neticesinde yöneticilerin aldıkları kararlar öznellikten uzak ve kanıta dayalı bir anlayışla gerçekleşmektedir.

Bununla birlikte sağlık kuruluşlarında yapılan performans yönetimi ile yaşanan sorunlar saptanabilir ve yapılacak iyileştirmeler belirlenebilir (**Karaca & Demirtaş, 2024**).

Sağlık kurumlarında performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için bazı adımlar takip edilmelidir.

Sağlık kuruluşlarında çalışanların, birimlerin ve kuruluşun belirlenen hedeflere, amaçlara ulaşma ve beklentileri karşılama düzeylerinin belirlenmesi, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ayrılan kaynağın tespit edilmesi, kaynakların ne kadar verimli kullanıldığına değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Ayrıca amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesindeki etkilerin değerlendirilmesi de gerekmektedir (**Karaman, Kuşcu Karatepe, & Kuşcu, 2019**).

Performans yönetimi yapılmasının büyük avantajları olmakla birlikte doğru yönetilmediği takdirde birçok dezavantajı da beraberinde getirmektedir.

Kurumların performans değerlendirme konusunda hangi yöntemi uygulayacakları kurumların yapılarına, benimsedikleri insan kaynakları politikalarına, amaç ve hedeflerine bağlıdır.

Sağlık kurumlarında performans değerlendirme süreci oldukça karmaşık yapıdadır. Bu sürecin en az hatayla ya da tamamen hatasız gerçekleştirilebilmesi için bazı performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir.

Bu yöntemleri üç başlık altında ele almak mümkündür. Bu başlıklar (*İlsev, 2016; Aghaverdiyeva, 2023*).

- **Kişiler arası karşılaştırmaya yönelik yaklaşımlar:** sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemi
- **Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler:** grafik değerlendirme ölçekleri, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu tercih yöntemi, davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçekleri
- **Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar:** doğrudan indeks yöntemi, amaç ve sonuçlara göre değerlendirme
- **Diğer performans değerlendirme yöntemleri:** 360 derece performans değerlendirme, 720 derece performans değerlendirme, değerlendirme merkezleri yöntemi, davranış temelli değerlendirme, kendini geliştirme düzeyi, başarı kaynakları yöntemi, alan incelemesi yöntemi şeklindedir.

Sağlık kuruluşlarında performans değerlendirme yapılması daha önceden belirlenen hedeflerin yerine getirilmesi, hedeflere başarılı bir şekilde ulaşıp ulaşılmadığı, hedeflere ulaşma konusunda kullanılan kaynakların belirlenmesi, sağlık kuruluşlarının daha önceden belirlenen hedeflere verimli bir şekilde ulaşmasındaki faktörlerin değerlendirilmesine imkan tanımaktadır (*Karaca & Demirtaş, 2024*).

4. Sonuç

Dinamik bir yapıda faaliyette bulunmak işletmeler üzerinde birtakım baskılara neden olmaktadır. Günümüzde işletmelerden yoğun rekabet ortamında, kıt kaynakları en etkili şekilde kullanarak varlıklarını sürdürmeleri beklenmektedir.

Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin performans değerlendirme yaparak hem mevcut durumlarını saptamaları hem de gelecek projeksiyonlarını çizebilmeleri hususunda önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Sağlık kuruluşlarında sunulan hizmetler doğrudan insan sağlığını etkilemektedir. Bu nedenle kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu noktada performans yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Performans yönetimi, çalışanların motivasyonunu, örgütlerin etkinliklerini artırma ve eğitim ve geliştirmeyi teşvik etme gibi temel amaçlarla işletmelere katkı sağlamaktadır. Performans yönetimi sürecinde kullanılan yöntemlerin doğru seçilmesi, kurumun yapısına, politikalarına ve hedeflerine uygun olması önemlidir.

Performans değerlendirmeye yönelik kullanılan pek çok yöntem olmakla birlikte bu yöntemlerin doğru ve adil bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Performans yönetimi sürecinin dinamik bir yapıda olduğu ve sürekli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Sağlık kuruluşlarının performans yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunların tespit edilmesi ve çözüm yollarının belirlenmesi, kurumların daha etkili bir şekilde faaliyet göstermelerine yardımcı olacaktır.

5. Kaynakça

- Aghaverdiyeva, S. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Azerbaycan Örneği. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Aghaverdiyeva, S. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Azerbaycan Örneği. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Caroll, R. L. (2014). Enterprise Risk Management: A Framework for Success. American Society for Healthcare Risk Management, 1-21.
- Coşkun, A. (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetim Rehberi. A. Coşkun, & A. Akın içinde, Sağlık İşletmeleri Yönetim Rehberi (s. 47-63). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Donabedian, A. (1990). The seven pillars of quality. Archives of pathology & laboratory medicine, 114(11), 1115-1118.
- Hancioğlu, Y. (2020). Sağlık Tesislerinde Performans Yönetimi. Y. D. Uslu içinde, Sağlıkta Tesis Yönetimi (s. 141-162). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Harahan, M. (2018). Sağlık İşletmelerinde Performans Yönetimi. Ö. Uysal, & N. Köleoğlu içinde, Teoride ve Uygulamada Sağlık Ekonomisi ve Politikaları Güncel Sorunlar ve Araştırmalar (s. 165-212). Çanakkale: Rating Academy Yayınları.
- İlsev, A. (2016). İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetimi ve değerlendirmesi. A. Ergeneli içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 177-205). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karaca, M., & Demirtaş, Ö. (2024). Sağlık personelinin performans değerlendirmesine yönelik bir model önerisi. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 14(1), 16-35.
- Karaman, M., Kuşcu Karatepe, H., & Kuşcu, F. N. (2019). Sağlık İşletmelerinde Performans Değerlendirme ve Ölçme Yöntemleri Hakkında Bir Derleme Çalışması. Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi, 4(1), 153-171.
- Memiş, G. (2010). Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Sağlık Hizmetlerine Etkisi ve Niğde Devlet Hastanesi'nde Görevli Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, N. (2021). Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Personel Verimliliği. Journal Of Organizational Psychology And Behavior, 2(1), 28-36.
- Öztürk, Z., & Doğuç, E. (2020). Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(2), 519-536.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına. Electronic Journal of Vocational Colleges, 5(2), 32-39.

KOBİLER VE KOBİLERE YÖNELİK KOSGEB DESTEKLERİ

Cemalettin
AKTEPE*

KOBİ yani Küçük ve orta ölçekli işletme(**KOBİ**) ifadesi özellikle büyük ölçekli işletmelerden farklı özellikler taşıyan Büyük ölçekli işletmelerden net ayırtımı ortaya koymak ve bu kümeye giren işletmelerin özelliklerini daha iyi tanımlamamıza yarayan bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Ancak **KOBİ** olarak ifade edilen bu işletmeler de kendi içinde farklı kriterlere göre gruplara ayrılmaktadır.

Bu kriterler global pazarlarda farklılık gösterebilmektedir. Gerçekten dünyanın farklı bölgelerinde, farklı ekonomilerde değişik kriterler uygulanabilmekte, bu durumda uluslararası karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır.

Türkiye ise bu konuda **OECD** ve Avrupa Birliği mevzuatlarına uygun şekilde sınıflandırmayı yapmaktadır. Örneğin çalışan sayısına göre 10 kişinin altında olan işletmeler mikro, 10-49 kişi arasında çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli ve 50-249 çalışanı olan işletmeler ise orta ölçekli olarak kabul edilmektedir.

Özellikle öncelikli olarak kullanılan bir diğer kriter ise işletmelerin yıllık satış cirosudur. Bu kritere göre de, yıllık satış hasılatı 10 milyon TL ve altı olan işletmeler mikro işletme olarak sayılırken, 10- 100 milyon TL arası ciro yapanlar ise küçük ölçekli işletme sayılırlar.

Eğer işletmenin yıllık satış hasılatı 100- 500 milyon TL' arasında gerçekleşirse buna da orta ölçekli işletme denmektedir.

Kabul edilen kriterler her ne olursa olsun küçük ve orta ölçekli İşletmelerin ülkelerin ekosistemlerindeki önemi, ülkelerin gelişmişlik seviyelerinden bağımsız olarak büyük önem taşımaktadır.

Tüm küresel piyasalara bakıldığında işletmelerin % 95-99'u **KOBİ**'lerdir. Dünyanın en büyük

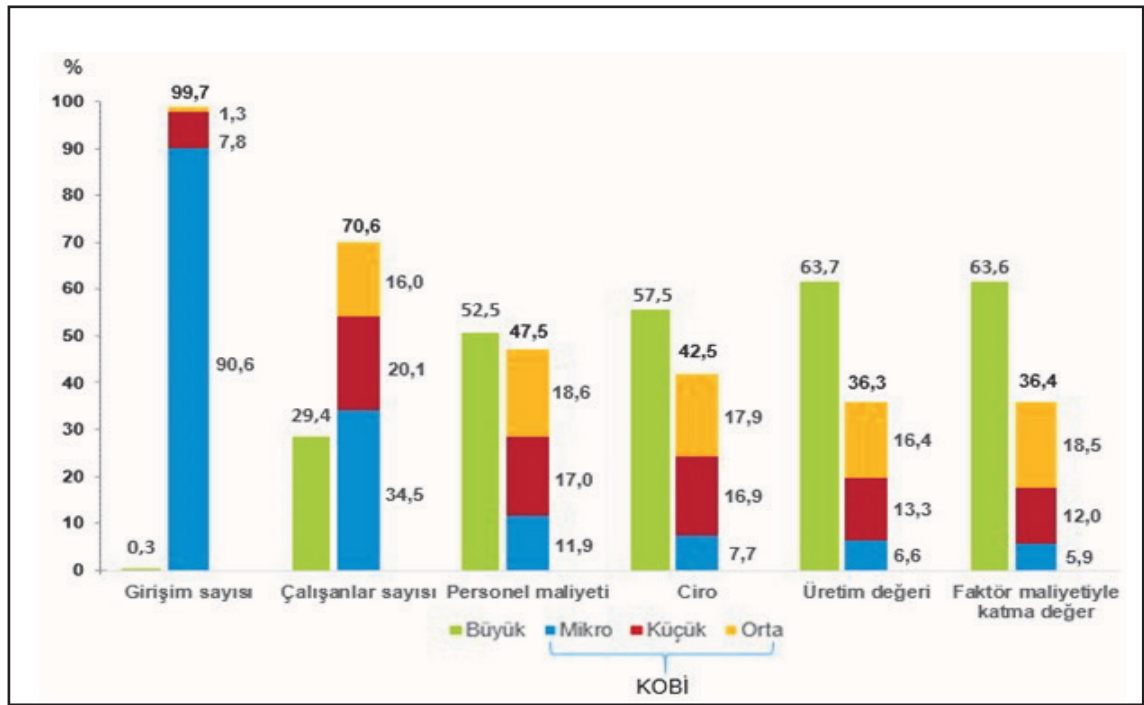
**Prof.Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Öğretim Üyesi*

küresel firmalarının bulunduğu Birleşik Devletlerde dahi işletmelerin % 97.7'si **KOBİ** olarak sınıflanmaktadır. İstihdam açısından da bakıldığında durum çok farklı değildir.

“Türkiye genelinde 2010-2022 yılları arasında mikro işletmelerin istihdam payı 2016 yılına kadar düşmüş, daha sonra tekrar yükselmiştir. Mikro ve küçük işletmelerin payı 2010 yılında yüzde 61 iken 2022’de yüzde 57’ye düşmüştür. Büyük işletmelerin payı ise yüzde 22’den yüzde 27’ye yükselmiştir. 2022 itibari ile çalışan sayısı 1-9 arasında olan mikro işletmelerin toplam istihdamdaki payı yüzde 37, çalışan sayısı 1-249 olarak tanımlanan KOBİ’lerin payı ise yüzde 73 olmuştur. Bu paylar Avrupa Birliği ortalamalarının (2020 yılında sırasıyla yüzde 29 ve 64) üzerindedir, ancak KOBİ’lerin görece daha yaygın olduğu İspanya ve İtalya gibi ülkelerdeki paylara yakındır” (turkonfed.org.tr/detail/4118/turkiye-kobi-gorunumu-raporu-2022).

Yapılan tüm araştırmalar, bu araştırmalarda ortaya çıkan tüm göstergeler KOBİ’lerin ülke ekonomilerindeki yerinin ve öneminin azalmadığını hatta her geçen gün de arttığını ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de KOBİ’lerin istihdamdaki payı 2022 itibarıyla % 70’lerin üzerindedir. Toplam işgücü maliyetleri içindeki payı ise aşağıdaki tablodan da görülebileceği gibi % 50’nin altına inmiş, % 47.5 olarak gerçekleştirilmiştir. Yine alıntı



Şeki 1: <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/9057/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-girisim-istatistikleri-2022>

yapılan **KOSGEB** raporuna göre, Türkiye’deki her yeni girişimin neredeyse tamamı bir **KOBİ** olarak hayata geçmektedir. Dolayısıyla girişimcilik ve **KOBİ** kavramı arasında olabilecek en yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

KOBİ'ler sadece ülke ekonomisinde çoğunluk sağlayan sayılardan ibaret değildir. Ülkenin kalınmasında aldığı rol oldukça önemli ve çeşitlidir. Genellikle de ekonomik, sosyal ve bölgesel kalkınmada önemli bir etkiye sahiptirler. Buna göre,

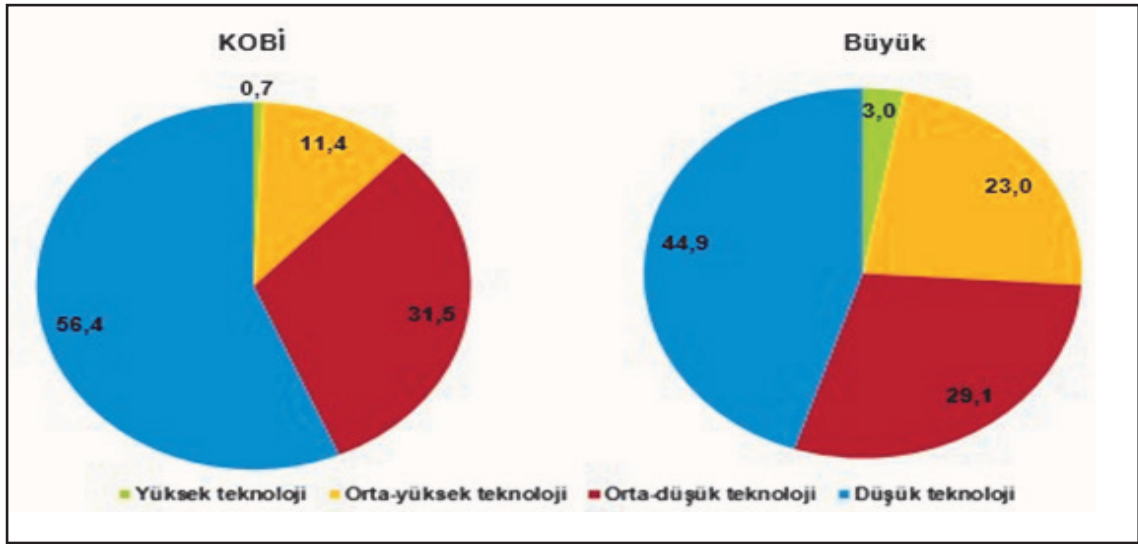
1. Az önce bahsettiğimiz gibi gelişen ekonomilerdeki işsizlik probleminin çözüm merkezi **KOBİ**'lerdir. Birçok ekonomide **KOBİ**'ler büyük işverenlerden çok daha fazla istihdam sağlarlar. Yeni iş fırsatları yaratarak işsizlik oranlarını azaltırlar ve yerel ekonomilere katkıda bulunurlar.

2.Yenilik, Yaratıcılık ve Teknolojinin Transferi: **KOBİ**'ler ekseriyetle yenilikçi ve esnek yapılarıyla bilgi ve teknoloji transferinde önemli bir rol oynarlar.

Rekabetin oldukça sert olduğu günümüzde Yeni ürünlerin ve iş modellerinin geliştirilmesiyle ekonomik büyümeye katkı sağlarlar. Özellikle yeni teknolojileri ülkeye transferinde de ülke ekonomisine katkı yaptıkları görülebilmektedir. Aşağıda verilen Şekli 2' de de görülebileceği gibi **KOBİ**'lerin % 54'ü düşük teknoloji ürünleri üreten işletmelerdir.

Özellikle imalat sektöründe bu oran, ihracat gelirlerinin de artışının sınırlı kalmasının ana nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.

Teknoloji transferi sürecinde fikir aşamasından başlayıp ürün geliştirmeye kadar devam eden tüm süreçlerde **KOBİ**'lerin payının artırılması hedeflenmelidir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren **KOBİ**'lerin teknoloji yetkinliklerini analiz etmek için; süreç yönetimi, ürün rekabetçiliği,



Şekil 2: İmalat sanayinde KOBİ ve büyük ölçekli girişimlerin teknoloji düzeyine göre oranları (%), 2022

bilgi ve iletişim teknolojileri, pazar stratejileri, inovasyon ve girişimcilik, araştırma-geliştirme boyutları dikkate alınarak yenilikçi değerlendirme modelleri önerilmektedir. İşletmelerin teknoloji yetkinlik değerlendirmesi için önerilen stratejik yaklaşımlar genellikle, veri yönetimi yaklaşımları, istatistiksel analizler veya çok kriterli karar verme yöntemleri ile uyumlu olarak modellenmekte olup uluslararası çalışmalar ve akademik literatür söz konusu çözümler için önemli ip uçları vermektedir (<https://endors.com.tr/blog/teknoloji-yonetimi-ve-kobiler,2022>).

3.Rekabet Gücünü Artırma: **KOBİ**'ler, genellikle yerel ve ulusal pazarlarda rekabet ederler. Bu rekabet, büyük işletmelerle rekabet etmelerini ve böylece ekonomik çeşitliliği artırmalarını teşvik edeceklerdir.

Rekabet gücünün artırılması yerel ekonomide de bir canlanmaya olanak sağlayacaktır. Bu durum sayesinde yerel halkın da ekonomik olarak güçlenmesi demektir. Eğer Türkiye gibi bölgeler arasında gelişmişlik farkı söz konusu olursa, **KOBİ**'ler, genellikle kırsal bölgelerde veya büyük şehir merkezlerinin dışında bulunurlar. Bu, bölgesel kalkınma açısından denge oluşturarak kırsal göçü azaltabilir ve bölgesel kalkınma eşitsizliklerini azaltabilir.

Türkiye'de **KOBİ**'lerin mali, finansal ve diğer tüm problemlerinin çözümündeki ilişkili kurum **KOSGEB** (*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı*) dir. Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik çeşitli destek ve hizmetler sunan bir kamu kurumu olarak aşağıda ifade edilen destekleri sağlamaktadır.

a. Faizsiz Kredi: İşletmelerin yatırım ve işletme sermayesi ihtiyaçlarını karşılamak üzere faizsiz kredi imkanı sunulmaktadır.

b. Hibe Desteği: İşletmelerin belirli harcamaları için hibe desteği sağlanır. Bu destekler genellikle belirli sektörlerde veya yenilikçi projelerde kullanılmak üzere tahsis edilmektedir.

c. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri: İşletmelere işletme yönetimi, pazarlama, finans gibi konularda eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır.

d. İşletme Geliştirme Desteği: İşletmelerin verimliliği artırmak ve rekabet güçlerini artırmak için çeşitli alanlarda örneğin, kalite yönetimi, standartlara uygunluk, tasarım, Ar-Ge faaliyetleri gibi alanlarda destekler vermektedir.

e. İhracat Desteği: İşletmelerin dış pazarlara açılmasını teşvik etmek için ihracat destekleri sağlanır. Bu destekler arasında fuar katılım desteği, yurtdışı pazar araştırma desteği gibi olanaklar da bulunmaktadır.

f. Teknoloji ve İnovasyon Desteği: İşletmelerin teknolojiyi kullanarak yenilikçi ürünler geliştirmeleri ve rekabet güçlerini artırmaları için Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine destek sağlanmaktadır.

g. Küresel Rekabet Desteği: İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için destekler sağlanır. Bu destekler arasında marka tescili, patent ve faydalı model başvuruları gibi hizmetler bulunmaktadır.

h. Girişimci Desteği: Girişimcilik konusunda **KOSGEB** Türkiye'de şu anda en önemli aktörlerden biridir. Bu konuda katkıları olmakla birlikte, başta destek miktarının gerçekleşme oranları olmak üzere, eğitimlerin daha çok saha içinden gelmeyen kişiler tarafından verilmesi, teorik eğitimin daha ağırlıklı olmasına neden olmaktadır.

Diğer taraftan, girişimcilik eğitimlerinden sonra yeni işletme kurulma oranı % 5 - % 6 civarındadır (*Namal ve diğ., 2018, 105*).

Bu destek programı özellikle mikro işletme ölçeğinde, girişimcilik mecrasına yeni giren girişimcileri iş dünyasına kazandıran bir destek olarak öne çıkmaktadır.

Son dönemde yapısal değişiklikler ve özellikle hedef sektörlerde nitelikli projelere destek verme üzerine bir politikası olmakla beraber, hala genç ve kadın girişimcilerin başvurduğu bir destek türüdür. Bu destek programında **NACE** Rev.2'ye göre, imalat, telekomünikasyon,



bilgisayar programlama, danışmanlık ve ilgili faaliyetler, bilgi hizmet faaliyetleri, bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştiren firmalar bu desteklerden yararlanabilmektedir (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1231/girisimci-destek-programi>).

1. Stratejik Ürün Desteği: Amacı: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca yürütülen Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında Türkiye’de orta-yüksek ve yüksek teknoloji seviyeli sektörlerdeki katma değeri yüksek ürünlerin ve bu sektörlerin gelişimi için kritik önemi haiz ürünlerin üretimini artırmaya yönelik yapacağınız yatırım projelerinin desteklenmesidir (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6492stratejik-urun-destek-programi>)

Program kapsamında yatırım projesini geri ödemesiz 1.800.000 TL ve geri ödemeli olursa 4.200.000 TL olmak üzere toplam 6.000.000 TL’ye kadar destek sağlanmaktadır.

KOSGEB destekleri genellikle başvuru sürecine tabidir ve belirli kriterlere göre değerlendirilir. İşletmeler, **KOSGEB**’in web sitesi veya yerel **KOSGEB** birimleri aracılığıyla destek programlarına başvurabilirler.

Kaynakça

1. www.turkonfed.org.tr, Türkiye Görünümü KOBİ Görünümü Raporu 2022.
2. www.kosgeb.gov.tr Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2022.
3. <https://endors.com.tr>
4. Namal M.K., Koçanlı M. ve Aksoy B., (2018), Kosgeb Girişimcilik Programı: Eleştirel Bir Değerlendirme, Akademik Hassasiyetler Dergisi, 5(9), 93-110.

21 MAYIS 'DÜNYA ÇAY GÜNÜ' VE ÇAYIN ÖNEMİ ÜZERİNE GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Vedat SADIOĞLU*

Giriş

Birleşmiş Milletler, çayın sürdürülebilir üretimini, tüketimini ve ticaretini desteklemek ve özellikle kişi başı tüketimin nispeten düşük olduğu çay üreten ülkelerde talebi artırmaya yönelik çalışmalarını teşvik etmek amacıyla 21 Mayıs gününü '**Dünya Çay Günü**' olarak belirlemiştir.

Dünya Çay Günü veya Uluslararası Çay Günü; çayın üretim ve tüketim faaliyetlerini teşvik etmekte, hem insanlara hem de çevreye fayda sağlama hususunda, çay değer zincirinin tarladan bardağa tüm aşamalarında sürdürülebilirliği sağlayarak, çayın kültürel mirasına sahip çıkmanın önemi konusunda farkındalık oluşturmak amacıyla kutlanmaktadır.

Herkesin bildiği gibi çay, dünyada sudan sonra en çok tüketilen içecektir. Çay, dünya çapında derin bir tarihe ve kültüre sahip olan ekonomik değeri yüksek tarımsal bir üründür.

Çay yetişmesine etki yapan en önemli etken iklim ve topraktır.

Yıllık sıcaklık ortalamasınının 14 santigrat derecenin altına düşmemesi, toplam yıllık yağışın, 2000 mm'den az olmaması ve aylara göre dağılımının düzenli olması, bağıl nem oranının ise en az %70 olması, çay bitkisinin normal gelişimi için gerekli olan koşullardır.

Çay bitkisi kumdan kile kadar değişen yapıdaki asit tepkimeli topraklarda yetişebilmektedir.

Dünyada kişi başına en çok çay tüketen ülke Türkiye'dir. Çay ülkemizde bir kültür ve bir yaşam biçimidir.

Aynı zamanda Karadeniz bölgesinde birçok ailenin yegâne geçim kaynağıdır. Ülkemiz için misafirperverliğin simgesi olan çayın kültürel mirasının önemini farkındalığıyla Türk çayını dünya ile rekabet edebilir hale getirmek ve sağlıklı bir şekilde gelecek nesillere taşımak için çayın, sektör bazlı sorunlarını ele alan **AR-GE** çalışmaları ve çay sektörüne uzman ekipler ve bilinçli üreticiler kazandırma hedefiyle eğitim faaliyetleri de yürütülmektedir.

*Araştırmacı Yazar (vsadioglu1960@hotmail.com)





Resim 1: 21 Mayıs, dünya çapında birçok ülkede 'Dünya Çay Günü' olarak kutlanmaktadır. Söz konusu günde çay, sadece özel bir içecek olarak kutlanmakla kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilir çay üretimi, ticareti ve tüketimi de desteklenir.

Çayın Tarihçesi

Çay, doğada yabani olarak yetişen çay bitkisinin yapraklarının ilk kez işlenmesiyle hazırlanmıştır. Çayın anavatanı çeşitli kaynaklarda, Çin veya Hindistan olarak kabul edilmektedir.

Bu ülkelerde kültür bitkisi ve içecek olarak yaygınlaşmasında Çin imparatoru Shen Nong ve ünlü filozof Konfüçyus'un büyük etkisinin olduğu bilinmektedir.

Çin ve Hindistan'dan sonra çayı tanıyan üçüncü ülke Japonya ve sonra diğer Asya ülkeleridir.

Çay tüketim alışkanlığının 16. yüzyıldan itibaren Avrupa ülkelerine ve oradan da tüm dünyaya yayılmaya başladığı, konu hakkında yazılan çeşitli kaynaklardan anlaşılmaktadır.

Dünya üzerinde çay bitkisi, kuzey yarım kürede yaklaşık 42 enlem derecesinden, güney yarım kürede 27 enlem derecesine kadar olan kuşak üzerinde yetiştirilmektedir.

Yağışın bol ve iklimin sıcak olduğu bölgelerde yetiştirilmesine rağmen dünyada çay üretiminin ekonomik olarak yapıldığı yerler sınırlıdır.

Hindistan, Çin, Türkiye, Sri Lanka, Endonezya, Kenya ve Japonya, çay bitkisinin yaygın olarak yetiştirildiği ve çay üretiminin yoğun olarak yapıldığı ülkelerdir.

Bu ülkeler ile birlikte 48'e yakın ülkede ekonomik düzeyde çay tarımı ve üretimi gerçekleştirilmektedir.

Tablo: Dünya çay üretimi (bin ton).

Ülkeler	2017	2018	2019	2020	2021
Çin	10,697	11,350	12,075	12,747	13,757
Hindistan	5,761	5,820	6,044	5,482	5,492
Kenya	1,912	2,143	1,995	2,476	2,338
Türkiye	1,300	1,481	1,407	1,417	1,450
Sri Lanka	1,338	1,321	1,305	1,211	1,302
Vietnam	1,121	1,081	1,018	1,046	1,073
Endonezya	636	610	560	626	563
Bangladeş	356	340	394	391	393
Arjantin	354	360	362	321	339
Uganda	218	323	262	329	321
Diğer	1,127	1,257	1,238	1,151	1,174
Dünya	24,820	26,086	26,660	27,197	28,192

(Kaynak: FAO, 2023.)

Türkiye’de Çay Tarımı

Türkiye’de çay tarımının başlangıcı 1917 yılına kadar uzanmaktadır. Batum ve çevresinde incelemeler yapmak üzere, bölgeye bir heyet gönderilmiş ve yapılan inceleme sonucu hazırlanan raporda, Batum ile benzer ekolojiye sahip Doğu Karadeniz Bölgesinde çay bitkisinin yetiştirilebileceği belirtilmiştir.

Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra bölgede yaşanan ekonomik ve sosyal bunalımlar, işsizlik dolayısıyla meydana gelen aşırı göç, bölge insanına gelir kaynağı ve iş alanları yaratılmasını zorunlu hale getirmiştir.

1917 yılında hazırlanan Rapor da dikkate alınarak, **TBMM**’de 1924 yılında, Rize ili ve Borçka Kazasında Fındık, Portakal, Mandalina, Limon ve Çay yetiştirilmesine dair 407 Sayılı Kanun kabul edilmiştir. Bölgenin ekonomik ve sosyal yönden kalkınması, geliştirilmesi ve göç olgusunun yarattığı sosyal problemleri azaltmak amacıyla, çay tarımı ve sanayii uzun yıllar devlet tarafından desteklenmiş ve teşvik edilmiştir. İlk yaş çay yaprağı hasadı ve kuru çay üretimi 1938 yılında gerçekleştirilmiştir.

1940 yılında çıkarılan 3788 Sayılı Çay Kanunu ile ülkemiz çaycılığı güvence altına alınmış ve çay



bahçesi kuracaklara ruhsatname alma zorunluluğu getirilmiştir. İlk çay fabrikası, 1947 yılında, 60 ton/gün kapasiteli, '**Merkez Çay Fabrikası**' adı altında işletmeye açılmıştır.

1950–1960 yılları arasında tesis edilen çaylık alan 137,000 dekar, üretici sayısı 63,500 kişiye, 1960–1965 yılları arasında çaylık alan 214,000 dekar ve üretici sayısı 100,000 kişiye ulaşmıştır. 2019 yılı itibarıyla ise 747,631 dekar ruhsatlı çaylık alan ve 187,818 üretici ile anlaşmalı tarım yapılmaktadır.

33,062 dekar alanda yaklaşık 11,827 üretici ile de organik yaş çay tarımı yapılmaktadır.

1963 yılına kadar ithalat ile karşılanan iç tüketim talebi, 1963 yılından sonra yurt içi üretim ile karşılanmaya başlanmıştır.

1973 yılında toplam yaş çay fabrikası sayısı 32'ye ulaşmış olup, 2019 yılı itibarıyla ülkemizde 46 adet yaş çay işleme fabrikası mevcuttur.

Çay tarım ve sanayi faaliyetleri 1938–1948 yılları arasında Devlet Zirai İşletmeleri Kurumu'nca, 1949–1973 yılları arasında Tekel Genel Müdürlüğü ve Tarım Bakanlığı işbirliği ile 1973 yılında kurulan **ÇAYKUR** tarafından yürütülmüştür.



Resim 2: Ülkemizde çay tarımı ve sanayisi, Doğu Karadeniz Bölgesinde; şehirleşme, gelir dağılımı, bölgesel göç, tarım topraklarının verimli kullanımı, erozyonun önlenmesi, tarıma dayalı sanayinin gelişmesi ve benzeri alanlarda sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin artmasında lokomotif görevi üstlenmektedir.

1984 yılına kadar devlet tekeli altında sürdürülen çay işletmeciliği 3092 sayılı "**Çay Kanunu**" ile serbest bırakılmıştır. Böylece gerçek ve tüzel kişilerin yaş çay işleme ve paketleme fabrikaları kurup işletebilecekleri, ihtiyaçları olan yaş çayı üreticilerden satın alabilecekleri belirtilmiştir.

1984 yılında sektörde özelleştirme başlarken kamu çay üretimini etkileyebilecek düzeyde **ÇAYKUR**'un konumu korunmuştur.

1984-2000 yılları arasında ise çayın üretimi, satışı ve pazarlaması özel sektör lehine gelişim gösterirken, 2000 yılından sonra çayda üretim artışı hızlanmıştır.

Çayın Ekonomik Değeri

Küresel istihdama milyonlarca kişi ile destek sağlayan çay 48 ülkede yetiştirilen, 8 milyar dolarlık ihracat geliri sağlayan ve 9 milyon çiftçinin temel geçim kaynağıdır. En büyük üreticilerin; Çin, Hindistan, Sri Lanka, Vietnam ve Türkiye gibi ülkelerin olması Doğu kültüründe çayın önemine işaretir.

Özellikle toplumların gelişim süreçlerinde kültürel bir obje haline gelen çay modern hayatta Batılı ülkeler tarafında da tüketilmektedir. Rusya, ABD ve İngiltere gibi ülkeler dünyanın en büyük çay ithalatçıları, Çin, Kenya ve Sri Lanka ise dünyanın en büyük çay ihracatçıları olarak ön plana çıkmaktadır.

Ancak ekonomik değeri ve ticari kapasitesine kıyasla günlük hayatın vazgeçilmezlerinden olan çay farklı yetiştirilme, pişirilme ve hasat yöntemleriyle popüler ve yerel kültürün temel rekabet alanlarından biridir.

21. yüzyılın modern yaşam standartlarının eski dönemlere kıyasla hızla değiştirdiği kültürel davranışlar toplumların tüketim alışkanlarını da etkilemektedir.

Genç nesillerin tüketimde çay yerine ikame ettikleri diğer içecekler her geçen gün popülerlik kazanırken, kültürel dönüşümün tam ortasında yer almaktadır.



Resim 3: Uzak Doğu'da keşfinin ardından popüler bir içecek haline gelen çay, sudan sonra en fazla tüketilen ikinci üründür. Çin'den Arap çöllerine kadar birçok kişinin hayatında önemli bir konuma sahip çayın ekonomik değeri 50 milyar doların üzerindedir.

Bu dönüşümün hızı ve etkisi çay gibi binlerce yıllık bir geçmişe sahip ürünün yerini alabilecek potansiyelden ise uzaktır. Çay ile rekabet edebilen yegâne içecek ise kahvedir.

Doğu Karadeniz’de Çay Ekonomisi

17. yüzyılda Rusya üzerinden Osmanlı İmparatorluğu’na getirilen çay, ilerleyen yıllarda Türkler için kültürel bir kod haline gelmiştir.

Yemen’den getirilen kahvenin maddi anlamda maliyetli olması halkı çaya yönlendirirken, Doğu Karadeniz Bölümü çay üretiminin merkezi olmuştur.

Cumhuriyetin kurulması ile birlikte modern tarım uygulamalarına geçişin hız kazanması çayı da etkilemiş ve 1938’de çıkarılan “Çay Kanunu” ile toplu üretime geçilmiştir.

Kamunun çay sektörüne destek vermesiyle Rize’de yoğunlaşan ekim çalışmaları üretimin eski dönemlere kıyasla hızla artmasını sağlamış ve fiyatların düşük tutulması tüketimi ülke geneline yaymıştır.

Günümüzde, Rize limanı ve havalimanının tamamlanmasının ardından daha rahat bir ulaşım ve ticaret ağına kavuşulması çayın yurt dışına ihraç imkânlarını artırırken, turizm faaliyetlerinin il genelinde yaygınlaşması da sektörün daha fazla büyümesini sağlayacaktır.

Yıllık rekolteye bağlı olarak dünyada en fazla çay üreten 5. veya 6. ülke olan Türkiye, kişi başı tüketimde ise birinci sırada yer almaktadır.

2019 rakamlarına göre 245 bin tona ulaşan kuru çay üretimi, tüketimi karşılayacak düzeydedir.



Resim 4: Dünyada en sık tüketilen içeceklerin başına gelen çay, kendi içerisinde pek çok çeşide ayrılır.

Siyah çaydan bitkisel çaylarda kadar her türlü seçeneğiyle insan sağlığına adeta şifa dağıtır.

Çay sektörünün yıllık cirosununun 800 milyon dolar olduğu göz önüne alındığında ise ihracatta istenilen seviyede olunmadığımız görülmektedir.

2019’da 61,5 milyon dolarlık çay ithalatına karşılık 17,1 milyon dolar ihracat yapılması sektörün yurt dışı pazarlarında yeterli düzeyde aktif olmadığına işarettir.

Dünya çapında üretilen çayın; %76'sını siyah çay, %22'sini yeşil çay ve %2'sini oolong çay (geleneksel Çin çayı) oluşturmaktadır.

Sonuç Ve Öneriler

Küresel çay üretiminde oran olarak % 6'lık bir pay ile 5. sırada yer alan Türkiye, verimlilik ve kalite açısından ilk sıralarda yer almaktadır. 205 bin kişinin çay üretiminde yer aldığı ülkemizde istihdam edilen kişi sayısına göre diğer ülkelere kıyasla daha iyi bir çıktı düzeyi elde edilmektedir.

Dünyada 13 milyon kişinin istihdam edildiği çay üretiminde 205 bin kişi ile temsil edilen Türkiye toplam istihdamın % 1,57'sine sahip iken çıktının % 6'sını hizmete sunmaktadır.



Resim 5: Türk kültürünün en belirgin özelliklerinden birisi çay alışkanlığıdır. Halkımız Doğu Karadeniz'de yetiştirilen Türk çayına alışkındır. Çay tiryakileri, çayı ince belli bardakla veya fincanla içmeyi sevmekte, limonludan demliye farklı kültür ve çeşitlilikte benimsemektedir. Dünya kültürlerinde kahvaltı sırasında kahve ve meyve suyu gibi birçok farklı içecek tüketilirken, Türkler yüzyıllardır çaydan başka bir içecek tüketmeye alışmamıştır. Yalnız kahvaltıda değil, sohbet ederken, akşam yemeğinden sonra, sıcaktan bunalınca, üşüyünce gibi birçok farklı neden ile çay tüketimi her kesimde yaygındır.

Kişi başına düşen kilogram üretime bakıldığında ise Türkiye'nin 3 kilogram ile ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir.

Verimlilik odaklı politika ve doğru tarım uygulamaları ile güçlü bir üretim seviyesine ulaşan Türkiye'nin markalaşma ve yurt dışı pazarlarına ulaşma konusunda bazı zorlukları bulunmaktadır.

Özellikle iç tüketim için üretim yapan üreticilerin yurt dışına açılım konusunda teşvik edilmesi sektörü daha rekabetçi hale getirecek ve markalaşmaya katkı sağlayacaktır.

2024 yılında 73 milyar dolarlık bir hacme ulaşması beklenen küresel çay ekonomisinin gelecek vaat ettiği açıktır.

Akıllı tarımsal üretim, pazarlama ve satış gibi konularda daha fazla öne çıkması gereken Türkiye'nin hızla büyüyen çay piyasasında daha etkin bir aktör olması mümkündür.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde çokça tüketilen çay ilerleyen yıllarda daha fazla öne çıkacak bir üründür.

2020-2025 yılları arasında Türkiye'nin çay ekonomisinin % 15,5 büyümesi beklenirken, akıllı tarım uygulamaları ve eğitilmiş insan kaynağı ile sektörün yakaladığı ivmeyi daha iyi bir seviyeye taşıması öngörülmektedir.

2025'te 275 bin tonluk kuru çay üretiminin yapılması beklenirken sektörün ekonomik büyüklüğünün 4 milyar doların üzerine çıkması beklenmektedir.

Günümüzde Türkiye'den 103 ülkeye ihraç edilen çayın daha büyük bir kitleye ulaşmasının mümkün olduğu ve Türk çayının tanınırlığının artacağını söylemek mümkündür.

Kaynakça

- 'İstasyon Dergisi', Sayı: 04-05-06 2022, Sayfa:10-15,TÜVTÜRK Yayını, 2022, İstanbul.
- <https://www.caykur.gov.tr/Pages/Yayinlar/CaylikSayfalar>(Erişim Tarihi:16.03.2023).
- TARIMSAL EKONOMİ VE POLİTİKA GELİŞTİRME ENSTİTÜSÜ TEPGE Ürün Raporu ÇAY- 2023, Hazırlayan Hikmet ERKAL Ziraat Mühendisi, Tarımsal Ekonomi ve Politika Geliştirme Enstitüsü Müdürlüğü, 2023, Ankara.

20 MAYIS (1931) 'TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU'NUN KURULUŞ GÜNÜ'

20 Mayıs (1931) 'Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun Kuruluş Günü'
Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun 93. Yılı kutlu olsun.
Nice başarılı yıllara, saygılarımla...

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU 20 Mayıs 1931'de İstanbul'da kuruldu 'Türk Kooperatifçilik Cemiyeti'dir İlk adı 1948 yılında bugünkü adını aldı **Türk Kooperatifçilik Kurumu**, Türkiye'nin kurumu

Kooperatifçilikte bilimsel çalışmaları
Kooperatif düşüncesinin yayılması
Kooperatifçiliği sevdirmektir amacı
T. Kooperatifçilik Kurumu, Türkiye'nin onuru

Yararlı ve uzun ömürlü yayınları
Kooperatifçilikle ilgili danışmanlıkları
Eğitim ve araştırma çalışmalarıyla saygılı
T. Kooperatifçilik Kurumu, Türkiye'nin gururu

Yurt dışında saygın, yurt içinde başarılı
Yüzlerce seçkin üyesiyle etkin ve sıra dışı
Türk tarımına hizmettir tek amacı
T. Kooperatifçilik Kurumu, Türkiye'nin markası

Vedat SADIÖĞLU



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU



20 MAYIS 1931 YILINDA KURULDU

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU (KOOP - KUR)



Türk Kooperatifçilik Kurumu Binası-Ankara

COOP

International Co-operative Alliance

ÜLKEMİZDE İCA ÜYESİ OLAN KOOPERATİF KURULUŞLAR

1. Türkiye Milli Kooperatifler Birliği
2. Türk Kooperatifçilik Kurumu
3. Pancar Ekicileri Kooperatifleri Birliği
4. Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği
5. Tarım



Yardımlaşma
Dayanışma
Birlik



"Muhakkak surette birleşmede kuvvet vardır. Kooperatif yapmak, maddi mânevi kuvvetleri, zekâ ve maharetleri birleştirmekdir..."

Mustafa Kemal Atatürk



Türk Kooperatifçilik Kurumu, Mustafa Kemal Atatürk'ün emri ile 20 Mayıs 1931 tarihinde İstanbul'da Türk Kooperatifçilik Cemiyeti adıyla kurulmuştur.



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU
KOOPERATİFÇİLİK YAPILANMAMIZ VE KOOPERATİFÇİLİK İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELERİN AB'YE UYUMUNUN SAĞLANMASI İÇİN ÇALIŞMAKTADIR.



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

YÖNETİM KURULU

Başkan	: Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY
Başkan Yrd.	: Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Muhasip Üye	: Prof. Dr. Mehmet ARSLAN
Üye	: Prof. Dr. Nevzat AYPEK
Üye	: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN
Üye	: Prof. Dr. Turhan ÇETİN
Üye	: Prof. Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU
Üye	: Prof. Dr. Mehmet BAŞ
Üye	: Prof. Dr. Cemalettin AKTEPE
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman OKUR
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÖZER

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

DENETİM KURULU

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN
Prof. Dr. Emine ÖNER KAYA
Doç. Dr. Cemil ŞENEL

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

HAYSIYET DİVANI

Hüsnü POYRAZ
Prof. Dr. İhsan ERDOĞAN
Özdemir ÜNSAL

Yazarlarımıza Duyuru

1. Dergiye gönderilen yazıların elektronik ortamda teslim edilmesi
2. Yazılarda yer alacak resimlerin yazarlar tarafından metne yerleştirilerek teslim edilmesi
3. Yazıların 11 Punto ve Times New Roman karakteriyle yazılması
4. Tercüme yazılarda kaynak belirtilmesi
5. Araştırma ve bilimsel yazılar dışındaki yazıların en çok 5 (A4) sayfası olarak yazılması
6. Dergimize gönderilen yazıların başka bir dergiye gönderilmemiş ve yayınlanmamış olması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu Herhangi Bir Maaş, Ücret ve Huzur Hakkı Almamaktadır.

Kooperatif Postası



KARINCA

MAYIS 2024 YIL: 91 SAYI: 1049 ISSN: 1300-1450

