



Kooperatif Postası

# KARINCA

TEMMUZ 2021 YIL: 88 SAYI: 1015 ISSN: 1300-1450

**KURBAN  
BAYRAMINIZ  
KUTLU OLSUN.**



# KARINCA

Yıl: 88 Sayı: 1015  
Temmuz 2021  
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. Hasan YAYLI

#### 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

#### Hesaplarımız

T.C. Ziraat Bankası Anadolu Meydanı Şubesi

Hesap Nu: 7970378-5004

IBAN: 15 0001 0012 8207 9703 7850 04

#### Abone Şartları

Yıllık Abone Bedeli: 120 TL. (KDV Dahil)

Fiyatı: 10 TL. (KDV Dahil)

The Subscription Price to the review is (USA Dollars)  
24 a year, airmail included Correspondence relating to  
the review should be sent to

"Türk Kooperatifçilik Kurumu" Basın, Yayın, Araştırma  
Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Adına  
Mebusevleri Mah. Turgut Reis Cad. No: 15/6

06570 Çankaya - ANKARA

20 Mayıs 1931'de kurulan kamu yararına çalışır,

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

Basın, Yayın, Araştırma Danışmanlık ve Eğitim

Hizmetleri İşletmesinin aylık dergisi

"KARINCA" is the monthly journal of Turkish Cooperative

Association founded in 1931

Yazılarda savunulan fikirler yazarlarına aittir.

Gönderilen yazı ve haberler iade edilmez

Yazılar elektronik ortamda teslim edilir.

#### Yayın Türü

Yaygın Süreli Yayın

#### Basım Tarihi

31 Temmuz 2021

#### Basım Yeri & Tasarım

#### GÜVEN MATBAACILIK

Ali Ferhat ÖREN

Kazım Karabekir Cad. 39/47 İskitler/ANKARA

Tel: 0312 342 02 82 Faks: 0312 342 02 32

info@guvenmatbaacilik.net

## Bu Sayıda.....

BAŞYAZI	3
MUSTAFA YAVUZ ACİZ HALİNDEKİ KOOPERATİFLERDE BİR ÇIKIŞ YOLU OLARAK KONKORDATO TALEBİNDE BULUNULABİLMESİ	5
SONER ALTAŞ KOOPERATİFLERİN VE ÜST BİRLİKLERİN TİCARİ DEFTER TUTMA YÜKÜMÜ KAPSAMINDA UYACAKLARI KURALLAR	13
ÖZDEM SATICI TOPRAK KOOPERATİFLERDE REKABET VE TİCARİ MUAMALE YASAĞI	19
YETER DEMİR USLU SAĞLIK HİZMETLERİ PAZARLAMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	23
SALTUK AZİZ GÖKALP 5070 SAYILI ELEKTRONİK İMZA KANUNUNA GÖRE ELEKTRONİK İMZA	28
EMRULLAH GÜNEY 37 MADDEDE KASTAMONU	31
VEDAT SADIOĞLU ÜLKEMİZDE BUĞDAY DURUM ANALİZİ VE KURAKLIK ETKİSİ	35
HAZAL OĞUZ SATIŞ SONRASI HİZMETLERDE ALDATICILIĞA YENİ ÖNLEM: SERBİS	
MERVE ŞENER İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	46

Dergimizde yayınlanan yazıların sorumluluğu  
yazarlarına aittir.

# Başyazı

## Değerli kooperatif dostları;

Bilindiği gibi kooperatifçilik hareketinin uluslar arası alandaki en üst kuruluşu olan ve 1895 yılında kurulan *Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA)* tarafından 99 yıldır Temmuz ayının ilk cumartesi günü "**Uluslararası Kooperatifler Günü**" olarak kutlanmaktadır. **BM** ve **ICA**'nın birlikte oluşturdukları, **ILO, FAO** ve Dünya Çiftçiler Birliğinin de üyesi oldukları *Kooperatifleri Destekleme ve Geliştirme Komitesi COPAC*'ın yaptığı açıklamaya göre, bu yıl 3 Temmuz 2021 Cumartesi günü kutlanan Uluslararası Kooperatifler Günü'nün sloganı, **Covid-19** pandemisinin de etkisi ile "**Birlikte daha iyiyi yeniden inşa et**" olarak belirlenmiştir.

Boyutu ve yasal bağlamı ne olursa olsun, tüm dünyada kooperatifler pandeminin ürettiği ekonomik krizden etkilenmiştir.

Dünyanın birçok ülkesinde diğer işletmelerde olduğu gibi kooperatif işletmelerinde de düşük ciro ve buna bağlı istihdam sorunları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, krizin ekonomik etkileri kooperatifin faaliyet gösterdiği sektöre göre değişiklik göstermiştir. Virüsün ortaya çıktığı ilk andan itibaren tüm dünyada birçok kooperatif kredi için moratoryum talep etmiş, hem hizmet hem de ürün satışlarında düşüş yaşamış bunun sonucunda da ciddi nakit akışı sorunları ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu süreçte turizm, ulaştırma ve kültür sektörleri en çok etkilenen sektörler olduğu ifade edilmektedir.

Ülkelerin ekonomik kapasitelerine bağlı olarak uyguladıkları ekonomik yardım paketleri sayesinde krize karşı dayanma kabiliyeti geliştirebilen işletmeler daha çok gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmıştır. Bu nedenle küresel eşitsizlik pandeminin de etkisi ile daha da kronikleşerek derinleşmiştir.

Zira gelişmekte olan ülkeler, krizin yarattığı ektiyeye bağlı ortaya çıkan ekonomik hasarın telafi edilmesine yönelik yeterli kaynağa sahip olamadıkları için ekonomik işletmelerin kendi kapasite ve kabiliyetleri ile krizle mücadele etmeleri beklenmektedir.

Ekonomik anlamda gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerin, sektörlerin direncini artırmaya yönelik uyguladıkları politikaların krizden zarar görmemek ya da krizi en az hasarla atlattıkları yönündeki temel stratejiye yeterli katkı sağlayacak büyüklükte olmadığı için özellikle bu ülkelerde bir çok iktisadi işletmenin ekonomik güçlük içinde olduğu bilinmektedir.

Başta Avrupa ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkelerde uygulanan yardım paketleri sayesinde kooperatif işletmeleri de faaliyetlerini yeniden yapılandırarak krize karşı dirençlerini geliştirme çabası içinde olmuşlardır. Ancak benzer bir stratejinin diğer ülkelerdeki kooperatifler için

söylenmesi mümkün görünmemektedir. Diğer taraftan pandemi sonucunda ortaya çıkan yeni normal sonrasında sağlık ve parakende sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli kooperatif işletmelerinin krizden olumlu etkilendikleri ifade edilmektedir. Bu durum sadece kooperatif işletmeler için değil tüm diğer işletme türleri için de geçerli bir tespittir.

Diğer taraftan tüm işletmelerde olduğu gibi kooperatif işletmeleri de “yeni normal”in gerektirdiği koşullara uyum sağlamaya yönelik politikalar uygulayarak krize karşı direnç kapasitelerini artırma eğiliminde uygulamalar ortaya koymaktadırlar.

Kooperatifçilik, ortak çalışma ve yardımlaşma anlamına gelen ve aslında ahilik sistemi ve imece usulü çalışma şekliyle bizim tarihimizin kültürümüzün yabancı olmadığı bir mekanizma olmasına rağmen, ülkemizde bazı dönemlerde, özellikle de inşaat ve yapı kooperatifleri gibi bazı olumsuz kooperatifçilik örnekleri sebebiyle toplumumuz kooperatifçiliğe olumsuz yaklaşmaktadır.

Avrupa’da ve dünyada ise kooperatifçilik yaygın olarak bir çok alanda uygulanmaktadır. AB ülkelerinde 250.000 adet kooperatif bulunmaktadır. Bu kooperatiflerdeki ortak sayısı 163 milyondur (tüm AB nüfusunun üçte biri). 5.4 milyon kişi bu kooperatiflerde doğrudan istihdam edilmektedir. Avrupa’da kooperatifler bazı sektörlerde çok daha aktif durumdadır.

Tarımsal pazarın Hollanda’da yüzde 83’ü, Finlandiya’da yüzde 79’u, İtalya’da yüzde 55’i, Fransa’da yüzde 50’si, bankacılığın Fransa’da yüzde 50’si, Finlandiya’da yüzde 35’i, Avusturya’da yüzde 31’i, Almanya’da ise yüzde 21’i kooperatifler tarafından yürütülmektedir.

Gerek sosyal hayatta ve gerekse iktisadi hayatta herkesin birbirlerinin farklılıklarına saygı göstererek hepberaber ve birlikte yaşamın teminine yönelik çalışmalarda kooperatifçilik kültürünün yaygınlaştırılmasının ve derinleştirilmesinin rolü büyüktür.

Bu rol, Temmuz 2021 itibari ile 196 milyon vaka ve 4 milyonu aşan vefat sayısı ile hala insanlığın en önemli sorunu olan **Covid-19** pandemisinin toplumsal etkilerinin yönetilmesinde son derece önemli bir işleve sahiptir.

Zira kendi kendine yardım ve dayanışma gibi işbirlikçi değerlerle ve sosyal sorumluluk etik değerleriyle sürdürülen insan merkezli bir iş modeli olan kooperatifçilik ilkeleri aynı zamanda pandemi döneminde insanlığın ihtiyaç duyduğu ilkelere dendir.

***Bu vesile ile Türk Kooperatifçilik Kurumu olarak; öncelikle üye ve ortaklarımızın ve Türk kooperatifçilik camiasının uluslararası kooperatifler gününü kutluyor, sağlık ve başarılarının devamını diliyoruz.***

# ACİZ HALİNDEKİ KOOPERATİFLERDE BİR ÇIKIŞ YOLU OLARAK KONKORDATO TALEBİNDE BULUNULABİLMESİ

Mustafa YAVUZ\*

## 1. Giriş

1163 sayılı Kooperatifler Kanununda<sup>1</sup> (**KoopK**), kooperatiflerin aciz halinde bulunması halinde yapılması gereken işlemler ve alınması icap eden önlemler özel olarak düzenlenmiştir.

Anılan Kanunda, kooperatif mevcudunun borçları karşılamaya yetmemesi durumu olarak ifade edilen '**aciz hali**', hukuki literatürde '**borca batıklık**' olarak ifade edilmektedir.<sup>2</sup>

Borca batık olma kavramı, kooperatif aktifleri gerçek (**olası satış**) değerleriyle değerlemeye tabi tutulsalar bile alacaklıların, alacaklarını alamamaları, bir başka deyişle kooperatifin borç ve taahhütlerini karşılamaya yetecek durumda bulunmaması anlamına gelmektedir.

Borca batıklığın en önemli sonucu, kural olarak kooperatifin iflas etmesidir.<sup>3</sup> Uygulamada bu durum, "**teknik iflas**" olarak isimlendirilmektedir.

Ancak, aciz halindeki kooperatiflerin konkordato talebinde bulunmak suretiyle iflastan kurtulması mümkündür.

Esasen bu durumdaki kooperatifler, 2003 yılından bu yana iflas erteleme talebinde bulunabilmekteyken, söz konusu iflasın ertelenmesi kurumu, ihdas amacının gerçekleştirilmesi konusunda isteneni verememesi, iflasın ertelenmesinde alacaklıların herhangi bir şekilde söz sahibi olmaması, kötüye kullanım, sürecin borçlu ve mahkeme arasında yürütülmesi, yaşanan yargılama sorunları ve yargı sürecinin uzun sürmesi gibi hususlar dikkate alınarak 7101 sayılı İcra ve İflas Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun<sup>4</sup> ile 2018 yılında

### \*Gümrük ve Ticaret Uzmanı

- 1) 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 10.05.1969 tarihli ve 13195 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.
- 2) Yusuf Üstün ve Muhittin Aydın, Kooperatifler Hukuku, Seçkin Yayınları, Ankara 2021, s.409.
- 3) Ünal Tekinalp, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2013, s.246.
- 4) 7101 sayılı İcra ve İflas Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 15.03.2018 tarihli ve 30361 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.



tamamen yürürlükten kaldırılmış ve bunun yerine alacaklılar ile borçlunun bir müzakere sonrasında anlaşmaları ve bu anlaşmanın mahkemece tasdiki esasına dayanan konkordato kurumu daha etkin ve işlevsel bir yapıya kavuşturulmuştur.

Bu kapsamda, aciz halde bulunan kooperatifler, konkordato talebinde bulunarak iflastan kurtulabilme ve faaliyetlerini devam edebilme imkanına sahip olmuştur.

İşte bu çalışmada, aciz halindeki kooperatiflerin konkordato talebinde bulunabilmesi tüm yönleriyle ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

## 2. Kooperatiflerde Aciz Hali

KoopK'nın 'Kooperatifin aczi halinde yapılacak işler' başlıklı 63. maddesinin birinci fıkrasında, "Kooperatifin aczi halinde bulunduğunu kabul ettirecek ciddi sebepler mevcut ise yönetim kurulu piyasada cari fiyatlar esas olmak üzere, derhal bir ara bilançosu tanzim eder.

*Son yılın bilançosu veya daha sonra yapılan bir tasfiye bilançosu veyahut daha yukarıda sözü geçen ara bilançosu kooperatif mevcudunun, borçlarını artık karşılamayacağını belirtiyorsa yönetim kurulu, Ticaret Bakanlığına ve yapı kooperatiflerinde İmar ve İskan Bakanlığına da keyfiyeti bildirir ve genel kurulu derhal olağanüstü toplantıya çağırır."* denilmektedir.

Anılan hükümde, mali durumun bozulmasının belirlenmesinde ölçü olarak "**kooperatif mevcudu (varlığı)**" kabul edilmiştir.

Kooperatif varlığının ölçü olarak kabul edilmesinin nedeni, sermaye şirketlerinin sabit ve değiştirilmesi sıkı şartlara bağlı olan esas sermayesinin kooperatiflere yabancı olmasıdır.<sup>5</sup>

Bunun yanında, 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununun<sup>6</sup> (İİK) 179. maddesinde, sermaye şirketleri ile kooperatiflerin, aktiflerin muhtemel satış fiyatları üzerinden düzenlenen ara bilançoya göre borca batık olduğu idare ve temsil ile vazifelendirilmiş kimseler veya şirket ya da kooperatif tasfiye halinde ise tasfiye memurları veya bir alacaklı tarafından beyan ve mahkemece tespit edilirse, önceden takibe hacet kalmaksızın bunların iflâsına karar verileceği, ancak 1163 sayılı Kooperatifler Kanununun 63. maddesi hükmünün saklı olduğu ifade edilmiştir.

Bu kapsamda, mezkûr hükümler birlikte değerlendirildiğinde, kooperatifin aczi halinde bulunduğunu kabul ettirecek ciddi sebeplerin mevcut olması halinde yönetim kurulunun piyasadaki cari fiyatları esas alarak hemen bir ara bilançosu düzenlenmesi, son yıllık bilançoya, tasfiye bilançosuna veya hazırlanan ara bilançoya göre kooperatif mevcudunun, borçlarını artık karşılamayacağını anlaşılması halinde mahkemeden kooperatifin iflasının istenmesi gerekmektedir.

Mahkeme de bu durumu tespit ederse, önceden takibe hacet kalmaksızın kooperatifin iflasına karar verecektir.

Öyle ki, yönetim kurulu üyeleri, kooperatifin mevcudunun borçlarını karşılamadığını bildirerek kooperatifin iflasını istemezlerse, alacaklılardan birinin şikayeti üzerine, on günden üç aya kadar hapis cezası ile cezalandırılabilir (İİK md. 345/a).

Bilançoya göre kooperatifin aciz halinde olduğunun bildirilmesi ve mahkemece bu durumun

5) İsmail, Kayar, Anonim Ortaklıkta Mali Durumun Bozulması ve Alınacak Tedbirler, Mimoza Yayınları, Konya 1997, s.7.

6) 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu, 19.06.1932 tarihli ve 2128 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

tespit olunması halinde kooperatifin iflasına karar verilmekle birlikte, KoopK'da bu durumdaki kooperatiflerin iflastan kurtulabilmesine imkan sağlanmıştır.

Nitekim 7101 sayılı Kanunla **KoopK**'nın 63. maddesinin üçüncü fıkrası "*Mali durumun düzeltilmesinin mümkün görülmesi hâlinde yönetim kurulu veya alacaklılardan biri konkordato da talep edebilir. Bu takdirde 9/6/1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflâs Kanununun 285 inci ve devamı maddeleri uygulanır.*" şeklinde değiştirilerek aciz halinde olmakla birlikte mali durumu düzeltilebilecek kooperatiflerin konkordato isteyebilmesi mümkün hale getirilmiştir.

## 3. Konkordato İsteminde Bulunabilme Esasları

### 3.1. Konkordatonun Tanımı

Dürüst borçluları iflastan korumayı amaçlayan ve bir icra-iflas hukuku kurumu olan konkordato, İİK'nın 285 ila 309/1 maddelerinde düzenlenmiştir. Uygulamada konkordato, vade konkordatosu ve tenzilat konkordatosu olarak ikiye ayrılmaktadır.

Tenzilat konkordatosunda alacaklılar, borçluya karşı, alacaklarının belirli bir yüzdesini tahsil etmekten vazgeçmekte ve borçlu borçlarının konkordatoda kabul edilen kısmını (**yüzdesini**) ödemek suretiyle borçlarının tamamından kurtulmaktadır.

Vade konkordatosunda ise borçlu borcunun tamamını ödemek için alacaklılarından bir vade istemekte veya borçlarını taksitlendirmektedir.

Esasen konkordato, mali durumu bozulmuş borçluları korumayı ve aynı zamanda alacaklıların da alacaklarını kısmen de olsa tahsil edebilmelerini sağlayan bir kurumdur.

Mali durumu kötüleşmiş ve borçlarını ödeyemeyen borçlu, alacaklıları ile anlaşarak borçlarını yapılandırmakta ve bu şekilde ekonomik faaliyetlerine devam edebilmektedir.<sup>7</sup>

Bu çerçevede konkordato, "*borçların yeniden yapılandırılması suretiyle iflasa tabi borçluların mali durumunun düzeltilerek iflastan kurtulmasını, diğer borçluların ise mali durumunun düzeltilmesini amaçlayan, alacaklıların da belirli bir tenzilatla veya vadede alacağına kavuşmasını sağlayan ve mahkemenin tasdikiyle taraflar açısından bağlayıcı hale gelen bir anlaşma*" şeklinde tanımlanabilir.

### 3.2. Konkordato Talebinde Bulunabilecek Kooperatifler

İİK'nın 7101 sayılı Kanunla değişik 285. maddesinde, borçlarını, vadesi geldiği halde ödeyemeyen veya vadesinde ödeyememe tehlikesi altında bulunan herhangi bir borçlunun, vade verilmek veya tenzilat yapılmak suretiyle borçlarını ödeyebilmek veya muhtemel bir iflastan kurtulmak için konkordato talep edebileceği, ayrıca iflas talebinde bulunabilecek her alacaklının da gerekçeli bir dilekçeyle borçlu hakkında konkordato işlemlerinin başlatılmasını isteyebileceği hükme bağlanmıştır.

Öte yandan, daha önce ifade edildiği üzere, **KoopK** md. 63/3'de de, aciz halinde olup da mali durumunun düzeltilmesi mümkün görülen kooperatiflerde yönetim kurulu veya alacaklılardan birinin konkordato talep edebileceği ifade edilmiştir.

Her iki Kanun hükmü birlikte değerlendirildiğinde, aciz halinde bulunmasa dahi bir kooperatif,

7) Umut Kolcuoğlu, *İflas Erteleme Yasağı Sonrası Konkordato Dönemi*, Dünya Gazetesi, 12.11.2016.

borçlarını vadesinde ödeyememe yahut ödeyememe tehlikesinin altında bulunması halinde borçlarını ödeyebilmek ve olası bir iflastan kurtulmak için konkordato isteyebilmektedir.

### 3.3. Konkordato Talebinde Mahkemeye Sunulacak Belgeler

Kooperatifin konkordato talebinde bulunabileceği yetkili ve görevli mahkeme, kooperatif merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesidir.

**Konkordato talebine ekleyecekleri belgeler ise şunlardır:**

- Kooperatifin borçlarını hangi oranda veya vadede ödeyeceğini, bu kapsamda alacaklıların alacaklarından hangi oranda vazgeçmiş olacaklarını, ödemelerin yapılması için kooperatifin mevcut mallarını satıp satmayacağını, kooperatifin faaliyetine devam edebilmesi ve alacaklılara ödemelerini yapabilmesi için gerekli mali kaynağın sermaye artırımı veya kredi temini yoluyla yahut başka bir yöntem kullanılarak sağlanacağını gösteren konkordato ön projesi,
- Kooperatifin malvarlığının durumunu gösterir belgeler,<sup>8</sup>
- Alacaklıları, alacak miktarlarını ve alacaklıların imtiyaz durumunu gösteren liste,
- Konkordato ön projesinde yer alan teklife göre alacaklıların eline geçmesi öngörülen miktar ile kooperatifin iflası halinde alacaklıların eline geçebilecek muhtemel miktarı karşılaştırmalı olarak gösteren tablo,
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yetkilendirilen bağımsız denetim kuruluşu tarafından Türkiye Denetim Standartlarına göre yapılacak denetim kapsamında hazırlanan ve konkordato ön projesinde yer alan teklifin gerçekleşeceği hususunda makul güvence veren denetim raporu ile dayanakları.

### 3.4. Geçici Mühlet Verilmesi

Konkordato talebi üzerine mahkeme, başvuruda sunulan belgelerin eksiksiz olarak mevcut olduğunu tespit ettiğinde derhal geçici mühlet kararı verir ve kooperatifin malvarlığının muhafazası için gerekli gördüğü bütün tedbirleri alır. Mahkemece verilecek geçici mühlet üç aydır. Ancak, bu süre, talep üzerine en fazla iki ay daha uzatabilir; fakat geçici mühletin toplam süresi beş ayı geçemez (**İİK md. 287**).

### 3.5. Konkordato Komiseri Görevlendirilmesi

Mahkeme, geçici mühlet kararıyla birlikte konkordatonun başarıya ulaşmasının mümkün olup olmadığını yakından incelenmesi amacıyla bir geçici konkordato komiseri görevlendirir. Alacaklı sayısı ve alacak miktarına göre iki veya üç komiser de görevlendirilebilir. Konkordatonun başarıya ulaşması ile kastedilen, konkordato talebinde bulunanın mali durumunun düzelmesinin mümkün olup olmadığı veya konkordato teklifinin tasdiki şartlarının yerine gelip gelemeyeceğidir.

---

8) Kooperatifin malvarlığının durumunu gösterir belgeler; ilgili mevzuata göre hazırlanan son bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, hem kooperatifin devamlılığı esasına göre hem de aktiflerin muhtemel satış fiyatları üzerinden hazırlanan ara bilançolar; ticari defterlerin açılış ve kapanış tasdikleri ile elektronik ortamda oluşturulan defterlere ilişkin e-defter berat bilgileri, kooperatifin mali durumunu açıklayıcı diğer bilgi ve belgeler, maddi ve maddi olmayan duran varlıklara ait olup defter değerlerini içeren listeler, tüm alacak ve borçları vadeleri ile birlikte gösteren liste ve belgelerdir.



### 3.6. Kesin Mühlet Verilmesi

Mahkeme, kesin mühlet hakkındaki kararını geçici mühlet içinde verir. Kesin mühlet hakkında bir karar verilebilmesi için mahkeme, kooperatifi ve varsa konkordato talep eden alacaklıyı duruşmaya davet eder. Konkordatonun başarıya ulaşmasının mümkün olduğunun anlaşılması halinde kooperatife bir yıllık kesin mühlet verilir. Bu kararında mahkeme ayrıca, yeni bir görevlendirme yapılmasını gerektiren bir durum olmadığı takdirde, geçici komiser/komiserlerin görevine devam etmesine de karar verir. Öte yandan, güçlük arz eden özel durumlarda kesin mühlet, komiserin bu durumu açıklayan gerekçeli raporu veya kooperatifin istemi üzerine mahkemece altı aya kadar uzatılabilir.<sup>9</sup>

### 3.7. Alacaklılar Kurulunun Oluşturulması

Mahkemece, kesin mühlet kararıyla beraber veya kesin mühlet içinde uygun görülecek bir zamanda yedi alacaklıyı geçmemek, herhangi bir ücret takdir edilmemek ve tek sayıda olmak kaydıyla ayrıca bir alacaklılar kurulu oluşturulabilir. Bu durumda alacaklıları, hukuki nitelik itibarıyla birbirinden farklı olan alacaklı sınıfları ve varsa rehinli alacaklılar, alacaklılar kurulunda hakkaniyete uygun şekilde temsil edilir. Alacaklılar kurulu her ay en az bir kere toplanır ve hazır bulunanların oy çokluğuyla karar alır (*İİK md. 289/4*).

### 3.8. Kesin Mühletin Kaldırılması ile Kesin Mühlet İçinde Konkordato Talebinin Reddi ve İflasın Açılması

Konkordato talebi ile amaçlanan iyileşmenin, kesin mühletin sona ermesinden önce gerçekleştiğinin komiserin yazılı raporuyla mahkemeye bildirilmesi üzerine mahkemece resen, kesin mühletin kaldırılarak konkordato talebinin reddine karar verilir. Bu karar, ticaret sicili gazetesinde ve Basın İlan Kurumunun resmi ilan portalında ilan edilir ve ilgili yerlere bildirilir. Diğer taraftan, kesin mühletin verilmesinden sonra aşağıdaki durumların gerçekleşmesi halinde komiserin yazılı raporu üzerine mahkeme kesin mühleti kaldırarak konkordato talebinin reddine ve kooperatifin iflasına resen karar verir:

- Kooperatifin malvarlığının korunması için iflasın açılmasının gerekmesi,
- Konkordatonun başarıya ulaşamayacağına anlaşılması,
- Kooperatifin, İİK'nın 297. maddesine aykırı davranması veya komiserin talimatlarına uymaması ya da kooperatifin alacaklıları zarara uğratma amacıyla hareket ettiğinin anlaşılması,
- Borca batık olduğu anlaşılan kooperatifin konkordato talebinden feragat etmesi.

### 3.9. Mühlet Kararlarının Sonuçları

Mahkeme tarafından verilen kesin mühletin; alacaklılar, sözleşmeler ve borçlu kooperatif bakımından bir takım sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca, İİK'nın 288/1. maddesinde yer alan "Geçici

9) Süre uzatımlarıyla birlikte, konkordato için borçlu kooperatiflere tanınan süre en fazla 23 ay olmaktadır.

*mühlet, kesin mühletin sonuçlarını doğurur.” hükmü gereğince, kesin mühletin sonuçları, geçici mühlet için de geçerli olmaktadır. Mahkemece verilen mühlet kararının, alacaklılar, sözleşmeler ve borcu bakımından sonuçları aşağıda açıklanmıştır.*

**Alacaklılar Bakımından:** Geçici ve kesin mühlet içinde borçlu kooperatif aleyhine 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanuna göre yapılan takipler de dâhil olmak üzere hiçbir takip yapılamaz ve evvelce başlamış takipler durur, ihtiyati tedbir ve ihtiyati haciz kararları uygulanmaz, bir takip muamelesi ile kesilebilen zamanaşımı ve hak düşüren süreler işlemez.

Öte yandan, İİK'nın 294/2. maddesinde, “206 ncı maddenin birinci sırasında yazılı imtiyazlı alacaklar için haciz yoluyla takip yapılabilir.” hükmüne yer verilerek, imtiyazlı alacaklar için mühlet içinde olsa da takip başlatılabilmesine ve başlamış takiplere devam edebilmesine imkan sağlanmıştır. Bunun yanında, kesin mühlet tarihinden itibaren rehinle temin edilmemiş her türlü alacağa faiz işlemesi de durur. Son olarak, konkordato mühletinin verilmesinden önce, müstakbel bir alacağın devri sözleşmesi yapılmış ve devredilen alacak konkordato mühletinin verilmesinden sonra doğmuş ise bu devir hükümsüzdür.

**Rehinli Alacaklar Bakımından:** Mühlet sırasında rehinle temin edilmiş alacaklar nedeniyle rehlin paraya çevrilmesi yoluyla takip başlatılabilir veya başlamış olan takiplere devam edilebilir; ancak bu takip nedeniyle muhafaza tedbirleri alınamaz ve rehinli malın satışı gerçekleştirilemez. Ancak, rehinli malın konkordato projesine göre işletme tarafından kullanılması öngörülüyor veya kıymeti düşecek ya da muhafazası masraflı olacak ise satışına izin verilebilir. Satış gelirinden rehinli alacaklıya rehin bedeli kadar ödeme yapılır (*İİK md. 295*).

**Sözleşmeler Bakımından:** Sözleşmenin karşı tarafının konkordato projesinden etkilenip etkilenmediğine bakılmaksızın, borçlu kooperatifin taraf olduğu ve işletmesinin faaliyetinin devamı için önem arz eden sözleşmelerde yer alıp da kooperatifin konkordato talebinde bulunmasının sözleşmeye aykırılık teşkil edeceğine, haklı fesih sebebi sayılacağına yahut borcu muaccel hale getireceğine ilişkin hükümler, kooperatifin konkordato yoluna başvurması durumunda uygulanmaz. Sözleşmede bu yönde bir hüküm bulunmasa dahi sözleşme, kooperatifin konkordatoya başvurduğu gerekçesiyle sona erdirilemez. Bu kapsamdaki geçici ve kesin mühlet süresince devam eden sözleşmeler nedeniyle borçlanılan edimler karşılıklı olarak ifa edilir (*İİK md. 296/1*).

**Borçlu Kooperatif Bakımından:** Borçlu kooperatif, konkordato mühleti boyunca, iflastan farklı olarak, ticari faaliyetlerine devam edebilir. Ancak kooperatifin faaliyetlerine devam etmesi, komiserin nezareti altında olur.

Kural bu olmakla birlikte, mühlet kararı verirken veya mühlet içinde mahkeme, bazı işlemlerin geçerli olması için ancak komiserin izni ile yapılmasına veya kooperatifin yerine komiserin işletmenin faaliyetini devam ettirmesine karar verebilir. Diğer taraftan kooperatif, mahkemenin izni dışında mühlet kararından itibaren rehin tesis edemez, kefil olamaz ve ivazsız tasarruflarda bulunamaz; taşınmazını, işletmenin faaliyetinin devamı için önem arz eden taşınırını ve işletmenin devamlı tesisatını devredemez ve takyit edemez. Aksi hâlde yapılan işlemler hükümsüzdür.

### 3.10. Konkordato Projesinin Alacaklılar Tarafından Kabulü

Alacaklılar, komiser tarafından ilanla alacaklarını bildirmeye davet olunur. Konkordato projesinin hazırlanması, alacakların bildirilmesi ve tahkiki tamamlandıktan sonra komiser, ilanla alacaklıları, konkordato projesini müzakere etmek üzere toplanmaya davet eder. Komiser, kooperatifin de katıldığı alacaklılar toplantısına başkanlık eder ve kooperatifin durumu hakkında bir rapor verir.

**Konkordato projesi;** kaydedilmiş olan alacaklıların ve alacakların yarısını veya kaydedilmiş olan alacaklıların dörtte birini ve alacakların üçte ikisini aşan bir çoğunluk tarafından imza edilmiş ise kabul edilmiş sayılır.

### 3.11. Konkordatonun Mahkemece İncelenmesi ve Tasdiki

Komiserin gerekçeli raporunu ve dosyayı tevdi alan mahkeme, konkordato hakkında karar vermek üzere yargılamaya başlar. Mahkeme, komiseri dinledikten sonra kısa bir zamanda ve İİK'da öngörülen istisna dışında her halde kesin mühlet içinde kararını vermek zorundadır. Alacaklılar toplantısında ve iltihak süresi içinde verilen oylarla kabul edilen konkordato projesinin tasdiki aşağıdaki şartların gerçekleşmesine bağlıdır (**İİK md. 305**):

- Adi konkordatoda teklif edilen tutarın, kooperatifin iflası halinde alacaklıların eline geçebilecek muhtemel miktardan fazla olacağına anlaşılması, malvarlığının terki suretiyle konkordatoda paraya çevirme halinde elde edilen hasılat veya üçüncü kişi tarafından teklif edilen tutarın iflas yoluyla tasfiye halinde elde edilebilecek bedelden fazla olacağına anlaşılması,
- Teklif edilen tutarın kooperatifin kaynakları ile orantılı olması,
- Konkordato projesinin İİK md. 302'de öngörülen çoğunlukla kabul edilmesi,
- İmtiyazlı alacaklıların alacaklarının tam olarak ödenmesinin ve mühlet içinde komiserin izniyle akdedilmiş borçların ifasının, alacaklı bundan açıkça vazgeçmedikçe yeterli teminata bağlanmış olması,
- Konkordatonun tasdikinin gerektirdiği yargılama giderleri ile konkordatonun tasdiki durumunda alacaklılara ödenmesi kararlaştırılan para üzerinden alınması gereken harcin, tasdik kararından önce kooperatif tarafından mahkeme veznesine depo edilmiş olması.

Yukarıdaki şartları sağlayan konkordato projesi mahkeme tarafından tasdik edilir. Konkordatonun tasdiki kararında alacaklıların hangi ölçüde alacaklarından vazgeçtiği ve kooperatifin borçlarını hangi takvim çerçevesinde ödeyeceği belirtilir. Mahkeme ayrıca tasdik edilen konkordatonun yerine getirilmesini sağlamak için gerekli gözetim, yönetim ve tasfiye tedbirlerini almakla görevli bir kayyım tayin edilebilir. Tasdik kararı mahkemece ilan olunur ve ilgili yerlere bildirilir.

Son olarak belirtelim ki, konkordato tasdik edilmezse mahkeme konkordato talebinin reddine karar verir ve bu karar ilan edilerek ilgili yerlere bildirilir. Doğrudan doğruya iflas sebeplerinden birinin mevcut olması halinde mahkeme, kooperatifin iflasına resen karar verir.

### 3.12. Konkordatonun Hükümleri

Konkordato, tasdik kararıyla bağlayıcı hale gelir. Ancak, tasdik edilen konkordato projesinde konkordatonun, tasdik kararının kesinleşmesiyle bağlayıcı hale geleceği de kararlaştırılabilir; bu takdirde mühletin etkileri, İİK'da öngörülen istisnalar saklı kalmak kaydıyla konkordatonun bağlayıcı hale geldiği tarihe kadar devam eder. Bağlayıcı hale gelen konkordato; imtiyazlı alacaklar, rehinli alacaklıların rehinin kıymetini karşılayan miktardaki alacakları ve 6183 sayılı Kanun kapsamındaki amme alacakları hariç olmak üzere, konkordato talebinden önce veya komiserin izni olmaksızın mühlet içinde doğan bütün alacaklar için mecburidir. Bunun yanında,



kredi kurumları tarafından verilen krediler de dâhil olmak üzere, mühlet içinde komiserin izniyle akdedilmiş borçlar, konkordato şartlarına tabi değildir.

### 3.13. Konkordatonun Feshi

Kendisine karşı konkordato projesi uyarınca ifade bulunulmayan her alacaklı konkordato ile kazanmış olduğu yeni hakları muhafaza etmekle birlikte konkordatoyu tasdik eden mahkemeye başvurarak kendisi hakkında konkordatoyu feshettirebilir (*İİK md. 308/e*).

Bunun yanında her alacaklı, kötü niyetle sakatlanmış konkordatonun feshini mahkemeden isteyebilir.

## 4. Sonuç

1163 sayılı Kooperatifler Kanununa göre kooperatifin aciz halinde bulunduğunu kabul ettirecek ciddi sebeplerin mevcut olması halinde yönetim kurulu, piyasa cari fiyatlarını esas olarak derhal bir ara bilançosu tanzim etmekle ve bilançoya göre kooperatif mevcudu borçlarını karşılamıyorsa durumu ilgili bakanlıklara bildirmek, genel kurulu toplantıya çağırarak ve 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununa göre kooperatifin iflasını istemekle yükümlüdür.

Bununla birlikte, anılan Kanunlarda 2018 yılında yapılan değişiklikle, mali durumun düzeltilmesinin mümkün görülmesi halinde yönetim kurulu veya alacaklılara konkordato talep edebilme imkanı sağlanmıştır. Hatta aciz halinde olması gerekmesizin kooperatiflerin, borçlarını vadesi geldiği halde ödeyememesi veya vadesinde ödeyememe tehlikesi altında bulunması durumunda da vade verilerek veya tenzilat yapılmak suretiyle borçlarını ödeyebilmek veya muhtemel bir iflastan kurtulmak için konkordato isteyebilmesi mümkün hale gelmiştir.

Konkordato talebine istinaden mahkemece mühlet verilmesi halinde, bu süre içinde borçlu kooperatif aleyhine amme alacaklarına ilişkin takipler de dâhil olmak üzere hiçbir takip yapılamaz ve evvelce başlamış takipler durur, ihtiyati tedbir ve ihtiyati haciz kararları uygulanmaz, bir takip muamelesi ile kesilebilen zamanaşımı ve hak düşüren müddetler işlemez. Bu süreçte borçlu, komiserin nezareti altında işlerine devam edebilir.

Ancak, borçlu kooperatif, mahkemenin izni dışında mühlet kararından itibaren rehin tesis edemez, kefil olamaz ve ivazsız tasarruflarda bulunamaz; taşınmazını, işletmenin faaliyetinin devamı için önem arz eden taşınırını ve işletmenin devamlı tesisatını devredemez ve takyit edemez.

Konkordato talebinin tasdikiyle birlikte, kooperatifin alacaklıları belli ölçüde alacaklarından vazgeçmiş olur ve kooperatif borçlarını tasdik kararında gösterilen takvim çerçevesinde ödemekle yükümlü hale gelir.

Bununla birlikte, konkordatonun tasdik edilmemesi veya tasdik edilen konkordatonun tamamen feshi kararının kesinleşmesi durumunda mahkeme, doğrudan doğruya iflas sebeplerinden birinin mevcut olması halinde kooperatifin iflasına resen karar verir.

# KOOPERATİFLERİN VE ÜST BİRLİKLERİN TİCARÎ DEFTER TUTMA YÜKÜMÜ KAPSAMINDA UYACAKLARI KURALLAR<sup>1</sup>

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4600-0466>

Soner ALTAŞ\*

## Özet

Kooperatiflerin, kooperatif birliklerinin, kooperatif merkez birliklerinin ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliğinin muhasebe usulleri ve mecbur olarak tutacakları defterler hakkında 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümleri uygulanır. Bu itibarla, kooperatifler ve üst birlikleri, ticari defterleri tutmak ve defterlerinde, ticari işlemleriyle kooperatifin ve birliğin iktisadi ve mali durumunu, borç ve alacak ilişkilerini ve her hesap dönemi içinde elde edilen neticeleri, açıkça görülebilir bir şekilde ortaya koymak zorundadırlar.

Bunun gerçekleştirilebilmesi için de, ticari defterlerin tutulmasında bazı kurallara uyulması gerekir. Anılan kurallara aykırılık yüklü miktarda para cezasını ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu gündeme getirir. Bu çalışmada, kooperatifler ve üst birlikleri tarafından da uyulması zorunlu olan ticari defter tutma kuralları ve bu kurallara uyulmaması halinde uygulanabilecek cezaları ele alınmaktadır.

**Anahtar Kelimeler** : ticari defter, muhasebe, idarî para cezası, veri taşıyıcı, yönetim kurulu.

## 1. Giriş

15/2/2018 tarihli ve 7099 sayılı Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Amacıyla Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun<sup>2</sup> 'un 9'uncu maddesi ile 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu<sup>3</sup> (KK<sup>4</sup>)'nun 89'uncu maddesinin ilk fıkrası "Kooperatiflerin, kooperatif birliklerinin, kooperatif merkez

\* Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Başmüfettişi

1) Bu çalışmada belirtilen görüşler yazarına ait olup, çalıştığı Kurumunu bağlamaz.

2) 10 Mart 2018 tarihli ve 30356 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanmıştır.

3) 10/5/1969 tarihli ve 13195 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanmıştır.

4) Çalışmamızda, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu için "KK" kısaltması kullanılmıştır.



*birliklerinin ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliğinin muhasebe usulleri ve mecbur olarak tutacakları defterler hakkında 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümleri uygulanır. Bu maddenin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca çıkarılacak tebliğ ile belirlenir.” şeklinde değiştirilmiş ve kooperatifler, kooperatif birlikleri, kooperatif merkez birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği defter tutma yükümlülüğü bakımından 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu<sup>5</sup> (TTK<sup>6</sup>) hükümlerine tabi tutulmuşlardır<sup>7</sup>.*

TTK'nın 124'üncü maddesi uyarınca ticaret şirketi sayılan kooperatifler ve üst birlikleri tacir sıfatını haizdirler. Tacirlerin defter tutma yükümü, TTK'nın 64'ncü maddesinde düzenlenmiştir. Maddede ve kenar başlığında “**defter tutma yükümlülüğü**” ibaresi kullanılmış olsa da, anılan düzenleme ile gerçekte muhasebe tutulması yükümü ifade edilmektedir; yoksa yevmiye defteri, defteri kebir gibi defterler kastedilmemektedir.

Anılan maddenin ilk fıkrası gereği, her tacir, ticari defterleri tutmak ve defterlerinde, ticari işlemleriyle ticari işletmesinin iktisadi ve mali durumunu, borç ve alacak ilişkilerini ve her hesap dönemi içinde elde edilen neticeleri, açıkça görülebilir bir şekilde ortaya koymak zorundadır.

Bu hüküm ile, defter tutma yükümünün yasal amacı da kesin bir şekilde ortaya konulmuştur. Buna göre, uzman bir üçüncü kişi defterlerden kooperatifin veya birliğin faaliyetleri ve finansal durumu hakkında bir fikir edinebilmesi, işletmenin gelişimini takip edebilmesidir. Anılan amacın gerçekleştirilebilmesi için de, ticari defterlerin tutulmasında bazı kurallara uyulması gerekir.

Bu bağlamda, TTK, ticari defterlerin tutulmasında uyulması gereken birtakım kurallar getirmiş ve bu kurallara uymayanlara ise idarî para cezası verilmesini öngörmüştür.

Anılan kurallara uyulmamasının genellikle arz etmesi ve birden çok kez işlenmesi, kooperatifleri ve birlikleri yüklü miktarda idari para cezaları ile karşı karşıya getirebilir. İşte bu çalışmada, kooperatifler ve üst birlikleri tarafından da uyulması zorunlu olan ticari defter tutma kuralları ve bu kurallara uyulmaması halinde uygulanabilecek cezaları ele alınacaktır.

## 2. Defter Tutma Kuralları

Ticari defter tutulmasına ilişkin düzenlemeler, hem TTK'da hem de Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ<sup>8</sup>'de (Tebliğ<sup>9</sup>) yer almaktadır. TTK'ya ve söz konusu Tebliğe göre; kooperatifler ve birlikler, **yevmiye defteri, envanter defteri, defteri kebir, pay defteri, yönetim kurulu karar defteri, genel kurul toplantı ve müzakere defteri tutmak zorundadırlar**. Sayılan defterler TTK yönünden tutulması lazım gelen defterler olup, Vergi Usul Kanunu uyarınca tutulması gereken defterlere ilişkin yükümlülükler saklı tutulmuştur. Dolayısıyla, kooperatifler ve birlikler, varsa VUK uyarınca tutmaları gereken defterleri ayrıca tutmaya devam ederler.

Bahsi geçen defterlerin tutulmasında uyulacak kurallara ise TTK'nın “**defterlerin tutulması**”

5) 14 Şubat 2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

6) Çalışmamızda, 13 Ocak 2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu için “TTK” kısaltması kullanılmıştır.

7) Altaş, Soner, *Son Değişiklikler Işığında Kooperatiflerin Uyacakları Defter Tutma Yükümü ve Muhasebe Usulleri*, Karınca Dergisi, S.978, 2018, s.10

8) 19 Aralık 2012 tarihli ve 28502 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

9) Çalışmamızda Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ, yeri geldikçe “Tebliğ” olarak anılacaktır.

kenar başlıklı 65'inci maddesinde ve Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ'de yer verilmiştir.

**Bu kurallar şöyledir:**

- Öncelikle, ticari defterler ve gerekli diğer kayıtlar Türkçe tutulmak zorundadır. Defterlerin Türkçe'den başka dil ile tutulamayacağına dair bu hüküm emredici nitelikte olmakla birlikte, Vergi Usul Kanunu'nun ilgili hükümleri saklı tutulmuştur.
- İkinci kural, ticari defterlerde ve kayıtlarda kısaltmalar, rakamlar, harfler ve semboller kullanıldığı takdirde, bunların anlamlarının açıkça belirtilmesidir. Kısaltmalar, harfler ve semboller, işlem yapan kişilerin adlarını, ticarî işletmelerin ve şirketlerin unvanlarını, konularını, gümrük veya diğer bir düzenlemenin pozisyon numaralarını ifade edebilir. Söz konusu kısaltmaların, sayıların, harf ve sembollerin anlamları duraksamaya yer bırakmayacak kesinlikte ve tekdüze olmalıdır<sup>10</sup>.
- Üçüncü kural, defterlere yazımların ve diğer gerekli kayıtların, eksiksiz, doğru, zamanında ve düzenli olarak yapılmasıdır. Bu kural gereği, defterlerde kayıtlar arasında boşluk bırakılamaz ve satır atlanamaz. Ciltli defterlerde, defter sayfaları ciltten koparılamaz. Tasdikli müteharrik yapraklarda bu yaprakların sırası bozulamaz ve bunlar yırtılamaz.
- Dördüncü kural, kayıt edilecek işlemlerin, işin hacmine ve gereğine uygun olarak muhasebenin intizam ve vuzuhunu bozmayacak bir zaman zarfında kaydedilmesidir. Tebliğ'e göre, kayıtlar **on günden fazla** geciktirilemez. Kayıtlarını devamlı olarak muhasebe fişleri, primanota ve bordro gibi yetkili amirlerin imza ve parafını taşıyan mazbut vesikalara dayanarak yürüten işletmelerde, işlemlerin bunlara kaydedilmesi, deftere işlenmesi hükmündedir. Ancak bu kayıtlar dahi defterlere **45 günden** daha geç intikal ettirilemez.
- Beşinci kural, defterdeki bir yazım veya kaydın, önceki içeriği belirlenemeyecek şekilde çizilememesi ve değiştirilememesidir. Kayıt sırasında mı yoksa daha sonra mı yapıldığı anlaşılmayan değiştirmeler **TTK**'ya göre yasaktır. Bu bağlamda, defter kayıtları üzerindeki çizimler, saklayıcı, örtücü ve karartıcı değil düzeltici ve gerçeği yansıtıcı olmalıdır. Yani, eski kayıt, karalanmamalı, kapatılmamalı, herhangi bir madde veya araçla silinmemeli, görülecek, okunacak, ne olduğu bilinecek tarzda sadece temiz bir biçimde çizilmelidir. Yevmiye defteri maddelerinde yapılan yanlışlar ise sadece muhasebe kaidelerine göre düzeltilebilir.
- Son kural ise, defterlerin ve gerekli diğer kayıtların, olgu ve işlemleri saptayan belgelerin dosyalanması şeklinde veya veri taşıyıcıları aracılığıyla tutulmasıdır.

Böylece, **TTK**, tacirlere, işletmelerine ilişkin kayıtları, olguları ve işlemleri içeren ve aynı zamanda da kanıtlayan belgelerin saklanması ikili seçenek sunmaktadır.

Birincisi fizikî dosyalama, ikincisi ise veri taşıyıcılarının kullanılmasıdır. "**Veri taşıyıcıları**" terimi, özellikle mikrofişleri, **CD**'leri, magnetleri ve elektronik ortamı ifade eder<sup>11</sup>.

Defterlerin ve gerekli diğer kayıtların elektronik ortamda tutulması durumunda, bilgilerin saklanma süresince bunlara ulaşılmamasının ve bu süre içinde bunların her zaman kolaylıkla okunmasının temin edilmiş olması şarttır.

10) *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu*

11) *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu*

### 3. Deter Tutma Kurallarına Uymamanın Cezaî Müeyyidesi

TTK'nın 562'nci maddesinin birinci fıkrasının (d) bendi uyarınca, ticarî defterlerin bir önceki bölümde belirtilen kurallara uygun olarak tutulmaması halinde, kooperatife veya birliğe, **4.000 TL idarî para cezası** verilir. Anılan idari para cezası, mahallin en büyük mülki amiri, yani illerde vali, ilçelerde kaymakam tarafından verilmektedir.

Ancak, hemen belirtelim ki, anılan ceza tutarı **TTK'nın** yürürlüğe girdiği 2012 yılı için geçerli olan rakamdır. **TTK'da** idarî para cezalarının yıl bazında artırılmasına dair açık bir düzenleme yer almadığından, genel kanun niteliğindeki Kabahatler Kanunu hükümlerine gitmek gerekmektedir. 5326 sayılı Kabahatler Kanunu'nun 17'nci maddesinin yedinci fıkrasında *"İdarî para cezaları her takvim yılı başından geçerli olmak üzere o yıl için 4.1.1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanununun mükerrer 298 inci maddesi hükümleri uyarınca tespit ve ilân edilen yeniden değerlendirilerek artırılarak uygulanır. Bu suretle idarî para cezasının hesabında bir Türk Lirasının küsuru dikkate alınmaz. Bu fıkra hükmü, nispi nitelikteki idarî para cezaları açısından uygulanmaz."* denilmiştir.

Bu çerçevede, defter tutma kurallarına uymayan bir kooperatife veya birliğe, 2021 yılı için 10.242 TL idari para cezası uygulanır. Bu cezanın 2020 yılı için hesaplanan tutarı 9.387, 2017 yılı için de 7.658 TL'dir.

### 4. Defter Tutma Kurallarına Birden Aykırılık Halinde Uygulanacak Cezanın Miktarı

TTK'nın 562'nci maddesinin 14'üncü fıkrasında *"Bu Kanunda tanımlanan kabahatlerden birinin idari yaptırım kararı verilinceye kadar birden çok işlenmesi hâlinde, ilgili gerçek veya tüzel kişiye bir idari para cezası verilir ve ilgili hükme göre verilecek ceza iki kat artırılır. Ancak, bu kabahatin işlenmesi suretiyle bir menfaat temin edilmesi veya zarara sebebiyet verilmesi hâlinde verilecek idari para cezasının miktarı bu menfaat veya zararın üç katından az olamaz."* hükmüne yer verilmiştir.

Ticaret Bakanlığı ise, ticari defterlere ilişkin olanlar özelinde **TTK'da** öngörülen idarî para cezalarının tespitine, raporlanmasına ve yetkili mercilere bildirilmesine dair usul ve esasları Ticari Defterlere İlişkin Suç ve Kabahatlerin Tespiti, Raporlanması ve Yetkili Mercilere İletilmesi Hakkında Genelge (**Genelge**<sup>12</sup>) ile düzenlemiştir. Söz konusu Genelgenin 19'uncu maddesinin dördüncü fıkrasında, **TTK'da** öngörülen idarî para cezalarının artırımlı uygulanmasında, **cezanın verileceği tarihin değil, kabahati oluşturan fiilin işlendiği tarihin esas alınacağı** belirtilmiştir.

Anılan Genelge'nin m.18/f.2 hükmünde ise kabahatlerden birinin idari yaptırım kararı verilinceye kadar birden çok işlenmesi hâlinde cezanın artırılmasını hükme bağlayan **TTK m.562/f.12** hükmünün uygulanması ise, **idarî para cezası + idarî para cezasının iki katı** şeklinde öngörülmüştür. Diğer bir deyişle, temel ceza miktarı üzerine bu cezanın iki katının karşılığı olan tutar eklenmektedir.

Böylece, anılan Genelgede, ticarî defterlerin birden fazla yılda **TTK'ya** uygun tutulmadığının tespiti halinde, **TTK'da** öngörülen idarî para cezasının iki kat artırılarak uygulanmasının önerileceği **ve kabahatin birden fazla işlenmesi halinde, kabahatin en son işlendiği yıla ait idarî para**

12) Çalışmamızda, Ticari Defterlere İlişkin Suç ve Kabahatlerin Tespiti, Raporlanması ve Yetkili Mercilere İletilmesi Hakkında Genelge, kısaca "Genelge" olarak anılacaktır.



**cezasının tutarının esas alınacağı** belirtilmektedir.

**Örneğin,** (A) Konut Yapı Kooperatifi'nin 2019, 2020 ve 2021 yıllarına ait yevmiye defterinde bazı kısaltmaların ve sembollerin kullanıldığı, ancak bunların anlamlarının açıkça belirtilmediği tespit edildiği takdirde, kooperatife uygulanacak İPC'nin hesaplanmasında, 2021 yılı için geçerli temel ceza tutarı olan 10.242 TL'ye, temel cezanın iki katı olan 20.484 TL ilave edilir ve ağırlaştırılmış idarî para cezasının tutarı 30.726 TL olarak bulunur. Böylece, anılan kabahat birden fazla yıla yaygın olsa da, her yılın rakamı yerine **kabahatin en son işlendiği** tarih olarak 2021 yılı esas alınır ve ağırlaştırılmış idarî para cezasının hesabında **kabahatin en son işlendiği yıl olan** 2021 yılı için geçerli idarî para cezası tutarı uygulanır.

## 5. İdari Para Cezasının Kime Uygulanacağı Ve İlgililere Rücu Edilip Edilemeyeceği Hususları

Ticari Defterlere İlişkin Suç ve Kabahatlerin Tespiti, Raporlanması ve Yetkili Mercilere İletilmesi Hakkında Genelge'nin 16'ncı maddesinde, ticari defterlerle ilgili öngörülen idari para cezalarının **şirket tüzel kişiliği hakkında uygulanacağı**; bu cezadan dolayı şirketin yönetim organı üyelerine rücu edilip edilemeyeceğinin yapılacak olan ilk genel kurul toplantısında görüşülüp karara bağlanması hususunun şirkete talimatlanacağı belirtilmektedir.

Dolayısıyla, ticari defter tutma kurallarına uyulmaması halinde uygulanan idarî para cezaları kooperatif veya birlik tüzel kişiliğine uygulanır. Bu itibarla da, kooperatif veya birlik tarafından ödenir. Ancak, kooperatifin veya birliğin yönetim kurulu bu hususu ilk genel kurulun gündemine alıp ortakların tasvibine sunar. Eğer kooperatif veya birlik genel kurulu sorumlu olanlara rücu etme kararı alırsa, idarî para cezası kusuru bulunan yönetim kurulu üyelerinden tahsil edilir; rücu etmeme kararı alınırsa yönetim kurulu üyelerinden tazmin talebinde bulunulmaz.

## 6. Özet Ve Sonuç

Kooperatiflerin, kooperatif birliklerinin, kooperatif merkez birliklerinin ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliğinin muhasebe usulleri ve tutacakları defterler hakkında 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümleri uygulanır. Bu hüküm uyarınca, kooperatifler ve üst birlikleri tarafından, ticari defterler ve gerekli diğer kayıtlar Türkçe tutulmalı; ticari defterlerde ve kayıtlarda kısaltmalar, rakamlar, harfler ve semboller kullanıldığı takdirde, bunların anlamları açıkça belirtilmeli; defterlere yazımlar ve diğer gerekli kayıtlar, eksiksiz, doğru, zamanında ve düzenli olarak yapılmalı; yazım veya kayıtlar, önceki içeriği belirlenemeyecek şekilde çizilmemeli ve değiştirilmemelidir. Defterlerin ve gerekli diğer kayıtların elektronik ortamda tutulması durumunda ise, bilgilerin saklanma süresince bunlara ulaşılmamasının ve bu süre içinde bunların her zaman kolaylıkla okunmasının temin edilmiş olması şarttır.

Defter tutma kurallarına uyulmaması durumunda, türüne yahut mali büyüklüğüne bakılmaksızın, kooperatife veya birliğe 2021 yılı için 10.242 TL idarî para cezası uygulanır. Anılan para cezasının düzenlediği Türk Ticaret Kanunu'nda, kabahatlerden birinin idari yaptırım kararı verilinceye kadar birden çok işlenmesi hâlinde, idari para cezasının iki kat artırılması öngörülmektedir.

Bu çerçevede, aynı yıl içerisinde birden fazla kurala uyulmaması veya farklı yıllarda aynı aykırılığın tekrerrüt ettirildiğinin tespiti halinde, idarî para cezası iki kat artırılarak uygulanmakta ve kabahatin birden fazla işlenmesi halinde, kabahatin en son işlendiği yıla ait idarî para cezasının tutarı esas alınmaktadır.



Bu durumda, kooperatife veya birliğe uygulanacak idari para cezasının üst tutarı 30.726 TL'yi bulabilir. Eğer kooperatif veya birlik genel kurulu sorumlu olanlara rücu etme kararı alırsa, idarî para cezası kusuru olan yönetim kurulu üyelerinden tahsil edilir. Bu nedenle, kooperatiflerin ve birliklerin yönetim kurulu üyelerinin defter tutma kurallarına uyulup uyulmadığını titizlikle kontrol etmeleri ve yasaya uyumu gözetmeleri menfaatlerine olacaktır.

## Kaynakça

Altaş, Soner (2018). Son Değişiklikler Işığında Kooperatiflerin Uyacakları Defter Tutma Yükümü ve Muhasebe Usulleri. Karınca Dergisi, S.978, s.8-17.

T.C. Yasalar (14.02.2011) 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Ankara: Resmi Gazete (27846 sayılı)

T.C. Yasalar (30.03.2005) 5326 sayılı Kabahatler Kanunu, Ankara: Resmi Gazete (25772 mükerrer sayılı)

T.C. Tebliğler (19.12.2012) Ticari Defterlere İlişkin Tebliğ, Ankara: Resmi Gazete (28502 sayılı)

Genelge: Ticari Defterlere İlişkin Suç ve Kabahatlerin Tespiti, Raporlanması ve Yetkili Mercilere İletilmesi Hakkında Genelge, <http://teftis.gtb.gov.tr/data>, Erişim:30/12/2018

Komisyon Raporu : Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu, Esas No:1/324, TBMM Tutanak Dergisi, Dönem:23, Yasama Yılı:2, S.Sayısı:96, Nr.112

# KOOPERATİFLERDE REKABET VE TİCARİ MUAMALE YASAĞI

Özdem SATICI TOPRAK\*

## I - Giriş

Uluslararası Kooperatifler Birliği'ne göre (ICA), kooperatifler, ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak amacıyla gönüllü olarak bir araya gelmiş kişilerin oluşturdukları özerk yapılarıyla ortak olarak sahiplendikleri ve demokratik şekilde yönettikleri işletmelerdir.

Halen ülkemizde inşaat sektöründen eğitim sektörüne birçok değişik alanda faaliyet gösteren ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'na tabi olan kooperatifler aynı zamanda birer ticaret şirketi olduklarından ticari faaliyetlerle ilgili bazı kısıtlama ve yasaklar bu kuruluşlar için de geçerlidir.

Bazı kooperatiflerde ana sözleşme ile ortaklar için de öngörülen rekabet yasağı ve kooperatif yönetim kurulu üyeleri hakkında rekabet yasağına ilaveten düzenlenen ticari muamele yasağı söz konusu sınırlamalar arasındadır.

## II - Kooperatiflerde Rekabet Yasağı

### II. 1. Rekabet Kavramı ve Rekabet Yasağı İlgili Yasal Düzenlemeler

Rekabet, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'da, mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış olarak tanımlanmış (RKHK Md.3), rekabet yasağı ise, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda fiil ehliyetine sahip olan işçi, işverene karşı, sözleşmenin sona ermesinden sonra herhangi bir biçimde onunla rekabet etmekten, özellikle kendi hesabına rakip bir işletme açmaktan, başka bir rakip işletmede çalışmaktan veya bunların dışında, rakip işletmeyle başka türden bir menfaat ilişkisine girmekten

\*Ticaret Başmüfettişi, Ticaret Bakanlığı

kaçınmayı yazılı olarak üstlenebileceği şeklinde izah edilmiştir. **(TBK Md.444/1)**

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda "**rekabet yasağı**" başlığı altında kollektif şirket ortaklarının ortağı olduğu şirketin yaptığı ticari işler türünden bir işi, diğer ortakların izni olmaksızın kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi aynı tür ticari işlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırlandırılmamış ortak olarak giremeyecekleri düzenlenmiştir. **(TTK Md.230/1)**

Aynı yasada acenteler için, anonim şirket yöneticileri için, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirkette komandite ortak ve limited şirket ortakları ile müdürleri için rekabet yasağı ile ilgili hususlar düzenlenmiştir. **(TTK Md. 123/1, 396/1, 572/1, 613/2,4, 626/1)**

## II. 2. Ortaklar Açısından Öngörülen Rekabet Yasağı

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda ortaklar için açıkça öngörülmuş bir rekabet yasağı bulunmamaktadır. Ancak, bazı kooperatif türlerinde rekabet yasağı ana sözleşmeler ile düzenlenmiştir.

Örneğin, kara yolu yük taşıma kooperatiflerinde aynı amaçlı başka bir yük taşıma kooperatifine ortak olmamak ortaklık şartları arasında sayılmış, dolayısıyla, kooperatif ortağının aynı amaçla faaliyet gösteren başka bir kooperatife ortak olması ortaklıktan çıkarma sebebi sayılmıştır.<sup>1</sup>

Aynı kısıtlama, üretim ve pazarlama kooperatifi, esnaf sanatkarlar kredi ve kefalet kooperatifi, tarım satış kooperatifi gibi kooperatifler için de geçerlidir.

Dolayısıyla, ana sözleşmesinde bu yönde bir hüküm bulunan kooperatiflerin ortakları, söz konusu yükümlülüğe aykırı hareket etmeleri halinde ortaklık şartını yitireceklerinden kooperatif ortaklığından ihraç edilebileceklerdir.<sup>2</sup>

## II. 3. Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Öngörülen Rekabet Yasağı

Kooperatiflerde yönetim kurulu üyelerinin ortak olma zorunluluğu bulunduğundan, kooperatif ana sözleşmesinde ortaklara yönelik rekabet yasağı mevcut olduğu takdirde bu kısıtlama doğal olarak yönetim kurulu üyeleri için de geçerli olacaktır. **(KK Md.55/2)**

Ancak, Kooperatifler Kanunu'nda yönetim kurulu üyelerinin aynı türde başka bir kooperatifte yönetim kurulu üyesi olması da yasaklandığından, kooperatif yöneticileri yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptıkları kooperatif ile aynı türde başka bir kooperatifte eş zamanlı olarak yönetim kurulu üyesi olamayacaklardır. **(KK Md.56/1/2)**

Bu hüküm, yönetim kurulu üyeliğine seçilme şartı olduğundan söz konusu şartı sağlamayan kişi kooperatif yöneticiliğine seçilemeyecek; seçilmiş ise bu görevi devam ettiremeyecektir. **(KK Md.56/2)**

1) <https://ticaret.gov.tr/data/5d41a0d313b87639ac9e013d/f379139a3849d152e2ece2e5c154a022.pdf>

2) Y.11.HD. 08/03/1994 E.5000/K.1875

## II. 4. Hukuki Sorumluluk

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda rekabet yasağının ihlali halinde yönetim kurulu üyelerinin seçilme şartını kaybetmeleri dışında yöneticiler için herhangi bir cezai müeyyide düzenlenmemiştir. Ancak, kooperatiflerle ilgili olarak anılan Kanun'da açıklama olmayan hususlar hakkında 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlere ait hükümleri uygulanacağından bu Kanun'da anonim şirket yöneticileri için öngörülen rekabet yasağı kooperatif yönetim kurulu üyeleri için de geçerli olacaktır. **(KK Md.98)**

Buna göre, yönetim kurulu üyelerinden biri, genel kurulun iznini almaksızın, şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi, aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla da giremeyecektir.

Bu hükme aykırı harekette bulunan yönetim kurulu üyelerinden kooperatif tazminat istemekte veya tazminat yerine yapılan işlemi kooperatif adına yapılmış saymakta ve üçüncü kişiler hesabına yapılan sözleşmelerden doğan menfaatlerin kooperatife ait olduğunu dava etmekte serbesttir. **(TTK Md.396/1)**

## III - Ticari Muamele Yasağı

### III. 1. Yasağın Kapsamı ve Unsurları

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'na 3476 sayılı Yasa ile eklenen düzenlemeye göre kooperatif yönetim kurulu üyeleri ve kooperatif personeli ortaklık işlemleri dışında kendisi veya başkası namına, bizzat veya dolaylı olarak kooperatifle kooperatif konusuna giren bir ticari muamele yapamayacaklardır. **(KK Md.59/6)**

Ticari muamele yasağından bahsedebilmek için öncelikle ticari ilişkiye giren kişinin kooperatif yönetim kurulu üyelerinden biri yahut kooperatifte istihdam edilen personel statüsünde olması gerekmektedir.

Dolayısıyla kooperatif denetçileri kapsam dışında kalmaktadır. Yasağın diğer unsurları ise ilişkinin ticari nitelikte olması ve kooperatifin esas faaliyet konusu ile ilgili bulunmasıdır.

Bu bağlamda, örneğin müteahhitlik işiyle iştigal eden kooperatif yöneticisinin bir yapı kooperatifinin imalat ve inşaat işlerini üstlenmesi yasağın ihlali anlamına gelirken, **SMMM** olan yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda kooperatifin ticari defterlerini tutması yahut avukatlık, mimarlık gibi serbest meslek faaliyetleri kapsam dışında kalmaktadır.

Ticari muamele yasağı kooperatif yöneticileri ve personelinin kooperatifle bizzat yapacakları ticari ilişkileri kapsadığı gibi bu kişilerin kendileri yahut başkaları adına da kooperatifle ticari ilişkide bulunmalarını men etmiştir.

Buradan hareketle, yasak kapsamındaki kişiler ortağı oldukları bir şirket ile kooperatif arasında dolaylı yoldan ticari ilişkiye giremeyecekleri gibi bu türden muameleleri yakınları aracılığıyla da yapamayacaklardır.

### III. 2. Cezai Sorumluluk

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda ticari muamele yasağına aykırı hareket eden yönetim kurulu



üyeleri ile kooperatif personeli için cezai sorumluluk öngörülmüştür. Buna göre bu kişiler söz konusu düzenlemeye aykırı eylemlerde bulunmaları halinde üç aydan iki yıla kadar hapis ve elli günden beş yüz güne kadar adli para cezası ile cezalandırılırlar. **(KK Ek Md.2/1)**

Bu Kanun'un n ek 2. maddesi 5. fıkrasında **bu maddede öngörülen hürriyeti bağlayıcı cezaların paraya tahvil edilemeyeceği** belirtilmiş ve bu düzenleme doğrultusunda Kooperatifler Kanunu'ndaki cezalar için bazı mekanlara gitmeme<sup>3</sup> yahut kitap okuma<sup>4</sup> gibi cezalara hükmediliyor iken söz konusu hüküm 23/01/2008 tarih ve 5728 sayılı yasa ile kaldırılmış ve dolayısıyla söz konusu cezaların paraya çevrilmesine olanak sağlamıştır. <sup>5</sup>

## IV - Sonuç

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda ortaklar için açıkça öngörülmüş bir rekabet yasağı öngörülmemiş; ancak, bazı kooperatif türlerinde rekabet yasağına aykırı eylemlerde bulunulmaması ortaklık şartı olarak ana sözleşmelerde düzenlenmiştir. Bununla birlikte rekabet yasağına aykırı eylemlerle ilgili cezai bir sorumluluk öngörülmemiştir.

Aynı Kanun'da yönetim kurulu üyelerinin aynı türde başka bir kooperatifte yönetim kurulu üyesi olması da yasaklandığından, kooperatif yöneticileri yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptıkları kooperatif ile aynı türde başka bir kooperatifte eş zamanlı olarak yönetim kurulu üyesi olamayacaklardır.

Yine aynı Kanun'da kooperatif yönetim kurulu üyeleri ve kooperatif personelinin ortaklık işlemleri dışında kendisi veya başkası namına, bizzat veya dolaylı olarak kooperatifle kooperatif konusuna giren bir ticari muamele yapmaları yasaklanmış ve bu düzenlemeye aykırı hareket eden yöneticiler ile kooperatif memurları için cezai sorumluluk öngörülmüştür.

## Kaynakça

- 1 - T.C.Yasalar (1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Ekonomik Ve Sosyal Hayata Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanun İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun)
- 2 - Ahmet KURTULAN, Kooperatifler Kanunu ve Açıklaması, Ankara, 1998
- 3 - Gönen ERİŞ, Açıklamaları, İçtihatlı, Uygulamalı Kooperatifler Hukuku, Seçkin Yayınevi, 1998
- 4 - Kooperatif Örnek Ana Sözleşmeleri

---

3) <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/yine-kahveye-gitmeme-cezasi-78302>

4) <https://www.medimagazin.com.tr/eczaci/genel/tr-eczacilara-kitap-okuma-cezasi-4-34-12640.html>

5) <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5728.html>

# SAĞLIK HİZMETLERİ PAZARLAMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yeter DEMİR USLU\*

## 1. Giriş

Sağlık hizmetlerinde pazarlama diğer pazarlama alanlarına göre daha yakın zamanda kullanılan bir kavramdır. Sağlık hizmetleri pazarlaması kavramı 1970'lerden itibaren görülmeye başlanmış olup profesyonel anlamda ise 1980'lerden sonra yaygınlaşmaya başlamıştır.

Özel sağlık sektörünün artmasıyla beraber rekabet, artan maliyetler, oluşan atıl kapasiteler, sağlık hizmetinden yararlananların bilinçlenmesi gibi nedenlerden dolayı sağlık sektöründe pazarlama faaliyetlerinin önemi giderek artmaktadır.

Sağlık alanındaki birçok faktör dikkate alındığında sağlık hizmetleri pazarlaması hakkında birçok görüş bulunmaktadır.

Hatta sağlık çalışanları, devlet düzenleyicileri, sigorta endüstrisi, ilaç endüstrisi ve hastane endüstrisi gibi sağlık hizmetlerinin pazarlaması konusunda birbiri ile entegre bir şekilde çalışan bu alanlarda bile farklı görüşler yer almaktadır.

Bu alanda farklı görüşlerin bulunmasının en temel sebebi sağlık hizmetleri pazarlaması konusunun da birden çok durumu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumları belirleyebilmek için ise ilk olarak sağlık hizmetleri kavramını ve pazarlama kavramını çok iyi bilmek gerekmektedir.

**Sağlık hizmetleri;** kişinin ve toplumun sağlığını korumak, hastalandıklarında tedavilerini gerçekleştirmek, tam anlamıyla iyileşmeyip sakat kalanları başkalarına bağımlı olmadan yaşayabilmeleri için rehabilite etmek ve sonuç olarak toplumların sağlık düzeylerini yükseltmek için yapılan çalışmalar olarak ifade edilmektedir (**Bakan, 2012**).

Sağlık hizmetlerinin temel amacı kişilerin sağlıklı olmasını sağlamak ve bunu koruyup geliştirmektir. Yine amaçlardan bir tanesi ise hastalıklara karşı gerekli önlemleri alarak toplumun sağlık standardını yükseltmektir (**Sargutan, 2005:403**).

*\*Prof. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi Öğretim Üyesi*



Sağlık hizmetlerinin taşıdığı bazı özelliklerden dolayı finansal açıdan değerlendirirken diğer hizmetlerden ayrı tutmak gerekmektedir. Bu özellikler sağlık hizmetlerinin pazarlanması aşamasında da etkili olmaktadır. Sağlık hizmetlerini diğer hizmetlerden ayıran özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (**Ayhan, 2011**):

- Sağlık hizmeti kesintisiz 24 saat hizmet verilmesi gereken bir hizmettir.
- Sağlık hizmetleri ertelenemez.
- Sağlık hizmetlerine duyulan ihtiyaç tesadüfen ortaya çıkmaktadır.
- Sağlık hizmetine duyulan ihtiyacın nerede ne zaman nasıl ve kim tarafından duyulacağı belli değildir.
- Sağlık hizmetleri genellikle soyut hizmetlerdir.
- Sağlık hizmetleri heterojen bir hizmettir. Aynı hizmeti farklı kişilere uyguladığında her birinden alacağın geri bildirimler birbirinden tamamen farklı olacaktır.

Günümüzde organizasyonlar daha iyi şartlarda yaşamlarını sürdürme çabası içerisinde olup bunun için etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir.

Bunların yanı sıra hedef kitlelerinin istek ve ihtiyaçlarına göre uygun ürün ve hizmet üreterek hizmet sunumlarını gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. Hedeflenen hizmetleri ise kızgın rekabet koşullarında içerisinde sunmaya çalışırlar (**Günay,2008:359**).

Bu organizasyonlardan biri olan pazarlama kavramını ele aldığımızda bu alanda tarih boyunca birçok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. McCarthy de pazarlama alanında tanım yapanlardan biridir. McCarthy'e göre pazarlama: *"Tüketicilerin ihtiyaçlarını gidermek ve işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak maksatıyla, malların ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya aktarılmasını yöneten işletme didinmeleri"* olarak tanımlanmaktadır (**McCarthy, 1964**).

Sağlık hizmetleri pazarlamasında da diğer fiziksel ürünlerin pazarlanmasında olduğu gibi yine pazarlamanın en önemli odak noktasını tüketiciler yani hastalar oluşturmaktadır. Sağlık hizmetleri pazarlanması ürün, fiyat, yer ve tutundurmaya ek olarak bazı etmenleri de içermektedir.

Bu etmenler fiziksel deliller, süreç yönetimi ve bu sürece dahil olan katılımcılardır (**Üner, 1994**).

Bu kavramlar dikkate alındığında sağlık hizmetlerinde pazarlamanın uygulanamayacağına dair birçok görüş olmasına rağmen özellikle son yıllarda özel sağlık hizmetlerinin de giderek yaygınlaşması ile beraber sağlık hizmetlerinde pazarlama konusu önem kazanmaktadır.

Fakat buna rağmen sağlık hizmetlerinde pazarlama kavramının gelişmesi ve kabul görmesi belli bir süreç almıştır. Bu süre zarfında bazı gelişmeler süreci hızlandırarak sağlık hizmetleri pazarlamasının yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır.

**Bu gelişmeler şu şekilde sıralanabilir (Odabaşı, 2002:30):**

- Sağlık hizmetlerinin maliyetlerinin giderek artması,
- Sağlık hizmetlerinde özel sektörün payının hem nicelik olarak hem de nitelik olarak artması,
- Atıl kapasitede çalışmanın kayıp olarak değerlendirilmesi,
- Sunulan hizmetlerde yenilenme ihtiyacının duyulması,



- Hasta-Doktor ilişki düzeylerinin değişmesi,
- Hastalığının önlenmesine yönelik artan ilgi düzeyi,
- Sağlık hizmeti alanında tüketicilerin tatminsizliklerinin artması,
- Sağlık hizmetlerinin giderek işletmecilik bakış açısıyla idare edilmesi.

## 2. Sağlık Hizmetleri Pazarlamasının Önemi

Sağlık hizmetlerinde hizmet sunum sürecinde yer alan her değişkeni sürece optimum düzeyde katmak ve bu değişkenlerin çıkarlarını korumak, sunulan hizmetin maksimum etkililiği ve verimliliğini sağlamak ve hasta memnuniyetini artırmak için pazarlama kavramının olması gereklidir (**Kay MJ,2007**).

Bunların yanında sağlıkta aşırı uzmanlaşmanın olması, sağlık alanında sürekli yeni gelişmelerin olması, teknolojinin çok hızlı ilerlemesi, maliyet baskılarının artması, sağlık hizmetisunan kuruluşların sayılarının sürekli artması ve bu artışlara bağlı olarak rekabetinde giderek yoğunlaşması, hizmeti alacak kişilerin giderek bilinçlerinin ve beklentilerinin artması sağlık hizmetinde pazarlamanın önemini artırmaktadır. Bunun ile birlikte sağlık hizmetlerinde pazarlamanın etki alanı da giderek genişlemektedir.

Hatta son yıllardaki gelişmeler neticesinde sağlık hizmeti sunan kuruluşlar olan hastanelerin, sigorta şirketlerinin, ilaç firmalarının ve tıp merkezlerinin stratejilerinin belirlenmesinde ve hedeflerine ulaşmasına yönelik planlamalarda en çok etkiyi gösteren faktör olarak pazarlama yer almaktadır.

Makro düzeyde ise ülkelerin sağlık bakanlıklarınca da ülkenin sağlık politikaları ve stratejilerinin belirlenmesinde, sağlık ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve buna yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesinde ve uluslararası projelerin konularının belirlenmesine kadar birçok konuda pazarlama alanından yararlanmaktadırlar.

## 3. Sağlık Hizmetleri Pazarlamasının Özellikleri

Pazarlamanın etkili olduğu diğer sektörler göre hem sağlık hizmeti sektörünün kendine özgü özelliklerinden hem de sağlık konusunun başlıca çok hassas ve dikkat edilmesi gereken konu olmasından dolayı sağlık hizmetleri pazarlamasının farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler sağlık hizmetlerinin kendisine has özellikler ile paralellik göstermektedir (Akkılıç, 2002).

Sağlık hizmetlerinde, hizmet kalitesi ve hizmet sonucunda elde edilecek tatmin, diğer hizmet türleri ile karşılaştırıldığında son derece belirsizdir. Ayrıca sağlık hizmetlerinde tüketicilerin akılcı olmayan davranışları söz konusudur.

Bazı hasta grupları kendi başlarına seçim yapamadıkları için sağlık hizmetinin talebi hasta yakınlarından gelmektedir (**Güler, 2006**).

Sağlık hizmetlerine ait bu özellikler o kadar baskındır ki sağlık hizmetlerinin kendi özellikleri dikkate alınmadan uygulanacak bir pazarlama planının başarılı olması oldukça zordur. Aynı zamanda sağlık hizmetlerinde pazarlamayı tek bir bakış açısıyla değerlendirmek doğru olmayacaktır.



Sağlık hizmetlerinde pazarlama konusu kamusal bakış açısı, özel sektör bakış açısı, hizmeti alanın bakış açısı ve hizmeti sunan bakış açısı olarak ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir ve değerlendirme yapılırken de çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Fakat uygulama esnasında bütün bu etkenler ile entegre edilmiş bir sağlık hizmetleri pazarlama stratejisini de uygulamak gerekmektedir. Aksi takdirde sağlık hizmetlerinin pazarlanması aşamasında bazı zorluklarla karşılaşılabilir.

#### 4. Sağlık Hizmetleri Pazarlamasındaki Zorluklar

Sağlık hizmetleri pazarlaması esnasında bazı zorluklar ve problemler ortaya çıkmaktadır. Bu zorlukların oluşmasının temel nedenlerinden birisi de sağlık hizmeti harcamalarının zorunlu harcamalar olmasından kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak kamusal sağlık hizmetlerinin pazarlanması ve özel sağlık hizmetlerinin pazarlanması birbirinden farklılıklar göstermektedir. Sağlık hizmetlerinde pazarlamanın denetimi bu nedenle zorlaşmaktadır.

Bir diğer etmen ise sağlık hizmetlerinin pazarlanması esnasında hizmeti alan ile hizmeti sunanların bağımsız şekilde durumu değerlendirmesi ve ona göre hareket etmesi olarak öne çıkmaktadır.

Bunu ortadan kaldırmak için Entoven ve Tollen, sağlık sorunları hem tüketici hem de kurumsal bakış açılarından “entegre sağlık dağıtım sistemleri” olarak görüldüğünde önemli çözümlerin mümkün olduğunu öne sürmektedir (**Entoven ve Tollen, 2005**).

Bunların yanında birçok sağlık probleminin davranışsal yönleri göz önüne alındığında pazarlama esnasında kullanılan promosyon gibi bazı yöntemlerin etkinliği sınırlandırılabilir. Sağlık hizmetlerinin reklamının yapılamaması da sağlık hizmetlerinin pazarlanması esnasında karşılaşılan zorluklardan biridir (**Hayes, R. 2006**).

Sağlık hizmetlerinde pazarlama kavramının temel amacı tüketiciler için daha iyi ve kaliteli sağlık hizmetleri ilişkilerini gerçekleştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Bunu sağlamak için de klasik doktor-hasta ilişkisinden vazgeçilerek hastanın talebine karşılık veren güven ilişkisine dayanan ilişkiler kurulmalıdır.

Sağlık hizmetleri pazarlaması aynı zamanda önemli sağlık sorunları hakkında halkı bilinçlendirmelidir. Sağlık sisteminin sunumu esnasında tüketiciler ve hizmet sunucular arasındaki iletişimi iyileştirmeyi ve geliştirmeyi hedeflemelidir.

Sağlık alanındaki ürün ve hizmetin tanıtımını, pazarlanmasını ve sağlık hizmetleri çözümlerini iyileştirmek için gerekli olan tedavi etkinliğini ve kalitesi hakkındaki bilgilerin yayılmasını sağlamalıdır.

Bunlarla beraber sağlık hizmetleri pazarlaması; sağlık hizmetine nasıl erişileceğine dair bilgilendirmeler yapılmalı ve tüketicileri bu konuda yönlendirmelidir.

Sağlık hizmetinin pazarlaması kamusal açıdan ve özel sektör açısından farklı algılanmakta olup farklı uygulanmaktadır.

Bu durumu kontrol etmek ve yönetmek için hem hizmet sunum esnasında hem de denetim ve değerlendirme esnasında her iki durumu da kapsayan bir yöntem geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Son olarak sağlık finansmanının planlanması ve yönetilmesinde, kamu harcamalarının önceliğinin belirlenmesinde yine sağlık hizmetleri pazarlaması konusundan yararlanılmalıdır.

## Kaynakça

Bakan, S. (2012). Türkiye'deki Kamu, Üniversite ve Özel Hastanelerin On-Line Sağlık Hizmetleri Sunumunun Karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum).

Sargutan, E. (2005). Sağlık Sektörü Ve Sağlık Sistemlerinin Yapısı, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8 (3), 400-428.

Ayhan, E. (2011). Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Inovasyonun Önemi Malatya'da Faaliyet Gösteren Hastanelerde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Günay, N. (2008). Küresel Pazarlama Yönetimi-Ürün Stratejileri, Beta Yayınları

McCarthy, E. J. (1964), Basic Marketing: A Managerial Approach (Illinois: Richard D. Irwin, Inc.), S. 16.

Üner, M. (1994). Hizmet pazarlamasında pazarlama karması elemanları değişiklik gösterir mi. Pazarlama Dünyası, 8(43), 2-11.

Odabaşı, Y. (2002), Sağlık Hizmetlerinin Pazarlaması: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:409.

Kay, M. J. (2007). Healthcare marketing: what is salient?. International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, 1(3), 247-263.

Akkılıç, M. E. (2002). Sağlık hizmetlerinin pazarlanması ve Elazığ'daki bazı yataklı tedavi kuruluşlarında bir uygulama. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 203-218.

Güler, E., & Yöneticiliği, S. K. Sağlık Sektöründeki Mal ve Hizmetler İçin Yapılan Reklamın Hukuksal Boyutunun Türkiye'deki Durumu.

Enthoven, A. C., & Tollen, L. A. (2005). Competition In Health Care: It Takes Systems To Pursue Quality And Efficiency: If systems are the best locus of accountability for health care quality and efficiency, then competition should be designed to encourage evolution toward "systemness.". Health Affairs, 24(Suppl1), W5-420.

Hayes, R. (2006), Interview on the Leonard Lopate show, radio station WNYC, Available at: <https://www.wnyc.org/shows/lopate/episodes/2019/10/11> (Accessed November 20).



# 5070 SAYILI ELEKTRONİK İMZA KANUNUNA GÖRE ELEKTRONİK İMZA

Saltuk Aziz GÖKALP\*

İmza, sözlük anlamı itibariyle **“Bir kimsenin herhangi bir belgeyi yazdığını veya onayladığını belirtmek için her zaman aynı biçimde kullandığı işaret”** (TDK, 2020) olarak tanımlanmaktadır.

Son 20 yıl içerisinde teknolojik gelişmeler çerçevesinde imza ile ilgili işlemlerin kolaylaşması da gündeme gelmiş ve ülkemizde 2004 yılından itibaren bu alanda mevzuat düzenlemeleri yapılmaya başlanmıştır.

Elektronik imza (e-imza) olarak adlandırılan bu süreç 23/01/2004 tarihli ve 25355 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren **“5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu”** ile başlamıştır.

Daha sonra 20/04/2006 tarihli ve 26145 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren **“E-Devlet Kapısının Kurulması, İşletilmesi Ve Yönetilmesine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı”** ile devam etmiş ve 31/07/2009 tarihli ve 27305 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren **“Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”** ile kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması ile ilgili gelişmeler süregelmiştir.

Bunun yanında 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununda, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanununda, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununda, 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanununda, Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul Ve Esaslara İlişkin Yönetmelikte ve E-Devlet Hizmetlerinin Yürütülmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte, Elektronik İmza (**E-İmza**) ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır.

Bu yazıda öncelikle 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununda e-imzanın önemi belirtilecek ve ilerleyen zamanlarda bahsi geçen diğer mevzuatlar incelenmeye çalışılacaktır.

**\*Yönetim Bilimi Uzmanı, Kırıkkale Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı İLKSAN Genel Müdürlüğü, (saltukazizgokalp@gmail.com)**

Elektronik İmza, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 3. maddesinde “Başka bir elektronik veriye eklenen veya elektronik veriyle mantıksal bağlantısı bulunan ve kimlik doğrulama amacıyla kullanılan elektronik veri” olarak tanımlanmaktadır. Kanunun amacı

ise elektronik imzanın hukukî ve teknik yönleri ile kullanımına ilişkin esasların düzenlenmesi olarak belirtilmiştir.

Yine e-imzanın tanımında geçen elektronik veri de “**elektronik, optik veya benzeri yollarla üretilen, taşınan veya saklanan kayıtlar**” olarak tanımlanmıştır.

Ayrıca; kanunun 4. Maddesinde “**güvenli elektronik imza**” tanımı yapılmış ve bu kapsamda güvenli elektronik imza;

- a) Münhasıran imza sahibine bağlı olan,
- b) Sadece imza sahibinin tasarrufunda bulunan güvenli elektronik imza oluşturma aracı ile oluşturulan,
- c) Nitelikli elektronik sertifikaya dayanarak imza sahibinin kimliğinin tespitini sağlayan,
- d) İmzalanmış elektronik veride sonradan herhangi bir değişiklik yapıp yapılmadığının tespitini sağlayan,

Elektronik imza olarak ifade edilmiştir.

Aynı kanunun 5. Maddesinde de “**kanunların resmî şekle veya özel bir merasime tabi tuttuğu hukukî işlemler ile banka teminat mektupları dışındaki teminat sözleşmeleri**” dışında yapılan tüm işlemlerde “**güvenli elektronik imza, elle atılan imza ile aynı hukukî sonucu doğurur**” denilmektedir.

Bunun yanında, kanunun 8. Maddesinde “**Elektronik Sertifika Hizmet Sağlayıcısı**” tanımı yapılmış ve Elektronik Sertifika Hizmet Sağlayıcısı, elektronik sertifika, zaman damgası ve elektronik imzalarla ilgili hizmetleri sağlayan kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek veya özel hukuk tüzel kişileri olarak belirtmiştir.

Yine; “**Nitelikli Elektronik Sertifika**” tanımı yapılmış ve nitelikli elektronik sertifikada;

- a) Sertifikanın “**nitelikli elektronik sertifika**” olduğuna dair bir ibarenin,
- b) Sertifika hizmet sağlayıcısının kimlik bilgileri ve kurulduğu ülke adının,
- c) İmza sahibinin teşhis edilebileceği kimlik bilgilerinin,
- d) Elektronik imza oluşturma verisine karşılık gelen imza doğrulama verisinin, e) Sertifikanın geçerlilik süresinin başlangıç ve bitiş tarihlerinin,
- f) Sertifikanın seri numarasının,
- g) Sertifika sahibi diğer bir kişi adına hareket ediyorsa bu yetkisine ilişkin bilginin,

- h) Sertifika sahibi talep ederse meslekî veya diğerk kişisel bilgilerinin,
- i) Varsa sertifikanın kullanım şartları ve kullanılacağı işlemlerdeki maddî sınırlamalara ilişkin bilgilerin,
- j) Sertifika hizmet sağlayıcısının sertifikada yer alan bilgileri doğrulayan güvenli elektronik imzasının,
- bulunması zorunluluğı getirilmiştir.

Bunlara ek olarak, kanunun 14. Maddesinde yabancı elektronik sertifikalardan da söz edilmiş ve yabancı bir ülkede kurulu bir elektronik sertifika hizmet sağlayıcısı tarafından verilen elektronik sertifikaların hukukî sonuçlarının milletlerarası anlaşmalarla belirleneceğı ve yabancı bir ülkede kurulu bir elektronik sertifika hizmet sağlayıcısı tarafından verilen elektronik sertifikaların, Türkiye’de kurulu bir elektronik sertifika hizmet sağlayıcısı tarafından kabul edilmesi durumunda, bu elektronik sertifikaların nitelikli elektronik sertifika sayılacağı ifade edilmiştir.

Özetle, ülkemizde 2004 yılından itibaren e-imzanın hukuki altyapısı oluşturulmaya başlanmış ve bu çerçevede bürokrasinin azaltılması ve vatandaşların işlemlerinin daha hızlı çözümlenebilmesi amacıyla mevzuat düzenlemeleri getirilmiştir.

Bu düzenlemeler ile birlikte zamandan ve kaynaklardan tasarruf sağlanarak hızlı ve üretken olmanın amaçlandığı da ifade edilebilir.

# 37 MADDEDE KASTAMONU

Emrullah Güney (\*)

Ülkemizin kuzeyinde oldukça büyük bir alan kaplayan Kastamonu bu yazımızın konusudur. Deniz, kumsal, dağ, orman, yayla...37 maddede doğal ve kültürel özellikleriyle ilimizi ele alalım, inceleyelim.

Yolun düşsün de Ilgaz'a  
Dağı bir gör nice olur  
Eteğinde gün doğarken  
Doruğunda gece olur.

Yeşil esiş gözünüzde  
Çam kokusu özünüzde  
Uçurumlar dizinizde  
Dağı bir gör nice olur.

Bir an gelir, sanırsınız  
Saçlarınız bulut bulut  
Gök Tanrı'yı tanırsınız  
Ilgaz size mabut mabut.

*\*Dr, Coğrafya Eğitmeni, profesör. emrullahguney@gmail.com*



**Ana yüzünden de temiz  
Şırlı şırlı sular akar  
Bu dağlarda her sevgimiz  
Burcu burcu, çam çam kokar.**

**Yolun düşsün de Ilgaz'a  
Dağı bir gör nice olur  
Eteğinde gün doğarken  
Doruğunda gece olur (1)**

1. Yüce dağlar, gökçe ormanlar, derin kanyonlar, yaylalar, serin deniz, güzel kumsallar...
2. Ülkemizin en değerli kültür havzalarından biri olan Kastamonu yöresi Antik Çağda Paflagonya olarak biliniyordu.
3. İl olarak Kastamonu 4 mevsimin tam olarak yaşandığı bir yurt köşesidir. Yazı yaz; kışı gerçekten kıştır.
4. Bir beldeyi tanımanın en uygun başlangıcı kaledir. Kastamonu kalesi kenti izlemek için güzel bir yerdir.
5. Onaltıncı Yüzyıl kadısı Nasrullah Efendi'nin adını taşıyan Nasrullah Camisi bir mimarlık zarafet şaheseridir. Camideki hat yazılarının çoğu Kastamonulu hattat Ahmet Şeyhi Efendi'nin eseridir.
6. Caminin minberi ise ahşap işleme sanatının en görkemli örneğidir.
7. Şaban-ı Veli Camisi de görülmesi gereken bir yapı. Mutasavvıf ve din bilgininin adını taşıyan bu yapıya adını veren zat Fatih Medresesinde ve Kastamonu Medresesi'nde ders vermiştir.
8. Saat Kulesi de görülmeğe değer bir yapıdır.
9. Bayraksız Sultan Türbesi ise kentin kültürel varlığında yeri büyük olan bir ziyaretgahtır.
10. Mahmut Bey camisinin kapıları zevkin, estetiğin, sabrın bir ürünü olarak dikkati çeker.
11. Mutfak kültüründe Kastamonu'nun özgün bir yeri vardır . 800'den fazla yemek olduğu belirlenmiştir.
12. Üryani eriği şifa vericidir. Etili ekmek, büryan kebabı, çorbaları, mantar ve yabanıl ot yemekleri her derde devadır.
13. Çekme Helvası özgündür. Osmanlı sultanlarının damak tadını günümüze taşır.
14. Doğal mantardan yapılan yemekler ile özgüdür; gastronomik değer taşır.



15. İnebolu'da ormanlar biter; deniz başlar. Doğal güzelliklerin tadını çıkaralım. Kumsalları güzeldir.
16. Kasabada ahşap konakları gezip bilgi alalım.
17. Kayıkçı Esnafının İstiklal Harbi'mizdeki etkilerini öğrenelim.
18. Evrenye Köyü'ne gidelim. Köyün adı Ahiliğin piri Ahi Evren'den geliyor. Evliya Çelebi de buradan sözetmiş Seyahatnamesi'nde.Köyün güzelliğini, halkının çalışkanlığını, yüzyıllık çınarlarını, denizinin,ikliminin letafetini dillendirmiş.
19. Evrenye'nin güz mevsimi ziyaret için daha uygun ; deniz ürünleri ünlüdür.
20. Ilıca Çağlayanı 10 metre yüksekten doğal bir havuza dökülür ki gözlere şölendir.
21. Daday yolundaki Kasaba Köyü'nde Çivisiz Cami ahşap dini mimarinin en güzel örneklerinden bir başeserdir.Bu din yapısını Emir Mahmut Bey 1366'da yaptırmıştır. Dıştan oldukça sade görünüşlüdür. Süslemeleri kadar ahşap öğelerin bindirme tekniğiyle birbirlerine tutturulduğu ender örneklerden biridir. Mihrabın iki yanındaki mermer sütunların önemli bir işlevi vardır; depremde yapının etkilenip etkilenmediğini göstermesi açısından ...360 derece dönmeğe devam etmektedir.
22. Daday'da yöresel lezzet durakları dikkat çekiyor. Lokumun merkezidir. Hacı Bekir, sanatını İstanbul'da geliştirmiş ve lokumculuk denince akla ilk gelen ad olmuştur.
23. Eski konaklar onarılmış; otele dönüştürülmüş, konaklama için kullanılmaktadır.
24. At çiftlikleri son yıllarda çoğalmaktadır. Binicilik turizmde bir seçenek olarak belirmiştir.
25. Azdavay Çarşısı alışveriş için idealdir.
26. Merkezdeki çarşıdan ne alınabilir : Kuşburnu marmelatı, kızılıcak reçeli, ıhlamur, fındık, sarımsak, bal...
27. Kasaba çarşısından şimşir kaşıklar da iyi bir armağan değer taşıır.
28. Pınarbaşı Kanyonu dünyanın dördüncü büyük derin koyağı olarak biliniyor. Trekking için serüven severler için bu kanyon eşsiz, benzersiz özellikler sunmaktadır.
29. Yöresel tezgahlarda dokunmuş kumaşlar da satın alınabilir.
30. Ilgaz Dağları , ormanları her mevsim ziyaretçi çeker.Oksijen eksikliğinden doğan baş ağrılı sayrılar için doğal eczanedir Ilgaz ormanları...Bu ağaç cennetinde yürümek insanda yorgunluk oluşturmaz; gezip dolaştıkça ferahlar insan, gözü de gönlü de açılır.
31. Çam ormanlarında her gün birkaç saatlik yürüyüşle gençleşme olanağı vardır.
32. İstanbul'a, Ankara'ya yakınlığı nedeniyle kış turizminde dikkate değer yeri vardır.
33. Oksijen bolluğu yüzünden yaşı 100 üzerinde olan insan oranı il genelinde hayli yüksektir.
34. Bir kütüphaneye girip İlin tarihini öğrenelim.
35. Kastamonu'nun etnografik değerlerini öğrenmek için Müze'yi ziyaret edelim.
36. Ülkemizin en eski okullarından Kastamonu Lisesi'ni gezip, ilgililerden bilgi alalım.
37. Valilik tarihi bir yapıda hizmet vermektedir. Tanımakta yarar vardır.

Yıldızlar amlara değer de geçer  
Gün buradan başını eğer de geçer  
Sular dizlerini döęer de geçer  
Bir Ilgaz, Er Ilgaz, Ilgaz, Yar Ilgaz !

Başında bir tavus tuğ gibi amlar,  
Yollara dizilmiş tuę gibi amlar,  
Karşıdan bir zümrüt çiğ gibi amlar.  
Bir Ilgaz, Er Ilgaz, Ilgaz, Yar Ilgaz !

Dalı var : göklere yeşil direktir,  
Gülü var: daęlara düşman yürektir  
Yolu var : İçinde yitsen gerektir  
Bir Ilgaz, Er Ilgaz,Ilgaz, Yar Ilgaz. (2)

---

1. Ebet Mahir Yalnız.

2. Zeki Ömer Defne.

# ÜLKEMİZDE BUĞDAY DURUM ANALİZİ ve KURAKLIK ETKİSİ

Vedat SADIOĞLU\*

## Giriş

Tarımsal üretim, temel girdi olarak tohumluk ve damızlık gibi canlı materyalleri, diğer girdilerle birlikte kullanarak biyolojik son ürünlere dönüştürme sürecidir. Ekonomi bakımından, üretimin iki ana kolundan biri, kökeni toprak olan her türlü besin ve işlenmemiş ürünlerin elde edilmesidir. Biyolojik olarak ise, canlı bir üretim olması bakımından, diğer tüm üretim süreçlerinden farklı ve özgün bir üretilmektedir. Tarımın biyolojik olma özelliği gereği elde edilen son ürünlerin kullanım ve değişim olgunluğuna erişmesi belli bir süre gerektirmekte, ürünün hasat dönemine kadar geçen süre boyunca gerekli girdilerin kullanımını zorunlu kılmaktadır.

Buğday tarımı, dünyada pek çok insanın gıda ihtiyacının karşılanması açısından büyük bir öneme sahiptir. Türkiye’de de buğday ekimi ve buğdaydan elde edilen gıda maddelerinin tüketimi birinci sırada yer almaktadır.

Buğday üretimi bakımından kendine yeterli düzeyde olan Türkiye’de, bazı yıllar olumsuz iklim koşullarına bağlı olarak üretimde ve kalitede yaşanan sorunlardan dolayı talep karşılanamamakta ve ithalat yapılmaktadır. Türkiye’nin buğday üretimi yıllar itibarıyla artmasına rağmen, verimi dünya ortalamasının altındadır. Yüksek kaliteli tohum kullanımı buğdayda verimliliği etkileyen en önemli faktördür. Türkiye’nin tarım politikalarında ithalatın payının artması düşündürücüdür. Buğday ekim alanları 2004 yılında 93 milyon dekar iken, ithalata dayalı politikalar ve yerli üreticinin desteklenmemesi sonucu 2019 yılında 24,5 milyon dekar azalarak 68,5 milyon dekara düşmüştür. Böylece buğday ekim alanları 15 yılda 24,5 milyon dekar azalmıştır.

## Buğday Tarımında Durum

Buğdayda, sertifikalı ve yüksek kaliteli tohum kullanımı rekolteyi ve verimliliği artıran en önemli unsurdur. Türkiye’nin buğday üretimi yıllar itibarıyla değişmesine rağmen sürekli artmıştır.

\*Araştırmacı Yazar (vsadioglu1960@hotmail.com)



Türkiye'nin buğday üretimi 2016 yılında 20,6 milyon ton iken 2017 yılında %4,4 artarak 21,5 milyon ton, 2018 yılında 20 milyon ton, 2019 yılında 19 milyon ton, 2020 yılında ise 20,5 milyon ton olmuştur.

Türkiye'de 2000 yılında 94 milyon dekar alanda buğday ekimi yapılırken, 2019 yılında bu oran 68,5 milyon dekar olmuştur. Görüldüğü üzere Türkiye'de uygulanan politikalar, çiftçiyi buğday ekmekten vazgeçirmektedir.



**Resim 1:** Buğday ekim alanları 2000 yılında 9,4 milyon hektar iken, 2005'te 8,5, 2010'da 8,1, 2015'te 7,8, 2019'da 6,8 milyon hektara düşmüştür.

Tohum, mazot, gübre, ilaç gibi tarımsal girdilerin kullanımının zamanında gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Tarımsal üretimde girdi kullanımının bir diğer gerekliliği de, harici ekolojik koşullar dışında tarımsal ürün arzını belirleyen en önemli faktör olmasıdır. Dolayısıyla üretim maliyetini, teknolojik gelişmeyi ve rekabetçiliği önemli ölçüde girdi kullanımı belirlemektedir. Tarımsal üretimin sürdürülebilirliği, üreticilerin tarımsal girdilere kolay ve kesintisiz şekilde erişebilmelerine ve üretimde kullanabilmelerine bağlıdır.

Ülkemizde 2020 verilerine göre 23,1 milyon hektar (**çayır ve mera hariç**) tarım alanı mevcut olup, tarım alanlarımızın %67,4'ü tarla tarımına ayrılmıştır. Tarla tarımına ayrılan 15,6 milyon hektar alanın 11,1 milyon hektarında ise hububat ekimi yapılmaktadır. Son yıllarda gerek toplam tarım alanlarındaki, gerekse buğday ekim alanlarındaki azalmanın yanı sıra buğday ithalatındaki artış, tarım politikalarını gözden geçirmemiz gerektiğini göstermektedir.

**Tablo 1:** 2000/2019 yılları arasında Türkiye'de buğday ekim alanı ve üretim miktarı

Buğday Ekim Alanı ve Üretim Miktarı			
	2000	2010	2019
<b>Milyon Dekar</b>	94	81	68,5
<b>Milyon Ton</b>	21	19,7	19
<i>Kaynak: TÜİK</i>			

Son 15 yılda, 11 üretim döneminde buğday ekim alanlarında bir önceki yıla göre daralma olmuştur. Bir önceki yıla göre en fazla daralma 2005/2006 döneminde yaşanmıştır. Bu dönemde buğday ekim alanı 760 bin hektar alan azalmıştır. Buğday ekim alanında 15 yıldaki daralma ise yaklaşık olarak 2,3 milyon hektardır. Bu alan, 25 bin 713 km<sup>2</sup>'lik bir yüz ölçümü demektir ve bazı ülkelerin yüz ölçümlerinden büyüktür.

Buğday üretimimiz ise 2005 yılından 2020 yılına kadarki 8 üretim döneminde bir önceki yıla göre azalmıştır. 15 yıllık verilere göre, ortalama üretim miktarı yaklaşık 21,6 milyon tondur. 13 üretim döneminde, ortalama üretim miktarının altında üretim gerçekleşmiştir. Ülke nüfusunun yılda yaklaşık olarak %1,5 arttığı göz önüne alındığında, nüfusumuz yılda 1,2 milyon artmaktadır. Artan nüfusa paralel olarak, üretim miktarının artması beklenirken üretimin ve ekim alanının dalgalı bir

yapı gösterdiği görülmektedir. Şüphesiz bu durumun oluşmasında iklim şartları tarımsal üretimde rekolteyi etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Elbette ki bu gelişmelerin sonuçları da olmaktadır. Rekoltenin düşmesindeki tek sebep kuraklık olmamakla birlikte, en önemli etkenlerden biri üretici fiyatlarındaki artışın yetersizliği nedeniyle üreticinin fazla gelir getiren başka ürünlere yönelmesidir. Ayrıca, ülkemizde sulanan tarım alanlarının artmasıyla üreticilerimiz fazla gelir getiren ekonomik ürünlere yönelmiştir.

## Buğdayda Girdiler Ve Maliyet

2017 yılında gümrük vergi oranlarının düşürülmesi ve müdahale alım fiyatlarının geç açıklanması, 2018 yılında müdahale alım fiyatlarındaki artış beklentilerin altında olması, 2019 yılında, 2018/2019 üretim döneminde girdi maliyetlerinde %220'leri bulan (özellikle ilaç fiyatı) artışlarının olması ve açıklanan müdahale alım fiyatlarının beklentinin altında kalması, çiftçiyi buğday üretiminde uzaklaştırmıştır. 2020 yılında ise buğday fiyatlarının özellikle 'Kovid-19' salgınının etkisiyle müdahale alım fiyatlarının üzerinde seyretmesi, 2020 Kasım-Aralık ve 2021 Ocak-Şubat aylarında yağışların yetersiz olması nedeniyle rekoltenin düşük olacağı tahmin edilmektedir. Bu durum, birçok üründe olduğu gibi buğdayda da iyi bir üretim planlaması yapılmasını gerektirmektedir.

Ülkemizde, buğday ithalatının büyük çoğunluğu navlun ve rekabetçi fiyat avantajına bağlı olarak Rusya Federasyonu ve Ukrayna'dan yapılmaktadır. 2020 yılında toplam buğday ithalatının %67,1'i Rusya'dan, %10,8'i Ukrayna'dan yapılmıştır. Buğday ithalatımız 2005 yılında 135 bin ton iken, 2020 yılında 9 milyon 750 bin tona çıkmıştır. Özellikle buğday ithalatımız son 2 yılda, önceki yıllara göre en üst seviyeye ulaşmış ve rekor seviyeyi 2019 yılında görmüştür.

Ekim alanlarının azalmasına rağmen, TÜİK verilerine göre verim artışına bağlı olarak rekoltemiz aynı seviyelerde, yani ortalama 20,2 milyon ton olmuştur. Ancak ithalat miktarındaki artışı, tümüyle mamul madde ihracatımızla bağdaştırmak gerçekçi bir yaklaşım değildir. Kendimiz çok üretmeli ve kendi mamul ürünlerimizi satmalıyız. Çünkü son 5 yıldır mamul madde ihracatımıza karşılık gelen buğday miktarı 7/7,5 milyon ton arasındadır. Buğday ithalat miktarımız ise 4,2 milyon tondan 9,8 milyon tona çıkmıştır. Son 5 yılda mamul madde (*un, makarna, bulgur, irmik, bisküvi, vb.*) ihracatımıza karşılık gelen buğday miktarındaki artış oranı % 8,07 iken, ithalat miktarındaki artış oranı %131,7 olmuştur.

Diğer taraftan, mamul madde ihracatına karşılık gelen buğday miktarının iç piyasadan karşılanma miktarı, son 2 yıldır iç piyasadan karşılanamamaktadır. 2010 ve 2011 yıllarında yaşanan şiddetli kuraklığın etkisiyle ve yine 2014 yılındaki kuraklık ile benzer durum yaşanmıştır. 2019 ve 2020 yıllarında ise fark daha fazla gerçekleşmiş ve oluşan üretim farkı ortalama 2,2 milyon ton olmuştur. Türkiye'nin 21 milyon ton buğdaya ihtiyacı olduğuna göre, aradaki farkın yurt dışında karşılanması muhakkaktır. Diğer taraftan Toprak Mahsulleri Ofisi'nin(TMO), 2021 yılı hasat döneminde uygulayacağı hububat ve bakliyat fiyatlarının da açıkladığı duyuruldu. TMO'nun 2020 yılında ton başına bin 650 TL olan sert ekmeçlik buğday alım fiyatının

Yıllar	Türkiye'nin İthal Ettiği Buğday (Milyon Ton)	Rusya'nın İhrac Ettiği Buğday (Milyon Ton)
2012-13	3,7	11,2
2013-14	4,1	18,9
2014-15	5,3	22,4
2015-16	4,4	25,5
2016-17	4,3	27,8
2017-18	5,2	41,3
2018-19	5,8	35,7
2019-20	9,8	32,2
2020-21*	8,7	50,0

\*Türkiye verisi 2020 yılı (11 aylık veri) ve Rusya'nın tahmini ihracatı

**Tablo 2:** Buğdayda Türkiye'nin ithalatı ve Rusya'nın dünyaya ihracatı. (2020 yılında 9 milyon 800 bin ton ithal buğdayın 6,5 milyon tonunu Rusya'dan aldık.)(Kaynak: TMO, TÜİK).



2 bin 250 TL olduğu açıklandı. Ayrıca ortalama verimler dikkate alınarak ton başına hububatta 275 TL prim ve destek verilerek, üreticinin giderlerine katkı sağlanacağı bildirildi.

## Buğdayda Kuraklık Etkisi

2021 yılında buğday rekoltesi tahmininin, yaşanan kuraklık nedeniyle 17/17,5 milyon ton civarında olacağı tahmin edilmektedir. Bu durum, rekolte % 20 civarında düşüş anlamına gelmektedir. Yağışlardaki düşüş nedeniyle buğday rekoltesinin de buna bağlı olarak düşük olacağı öngörülmektedir. Kuraklıktan en çok buğday üretiminin yüksek olduğu İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri etkilemiş ve etkilenmeye devam etmektedir. Devlet, kuraklıktan zarar gördüğü belirlenen çiftçilerin Ziraat Bankasına ve Tarım Kredi Kooperatiflerine olan borçlarının erteleneceği duyuruldu. 2021 yılında ekim alanların daralması, girdi maliyetleri, kuraklık, doğal afetler, buğday hastalıkları nedeniyle verim ve kalite düşüklüğü beklenmektedir. Buğday üretimi bakımından kendine yeterli düzeyde olan Türkiye’de, bazı yıllar olumsuz iklim koşullarına bağlı olarak üretimde ve kalitede yaşanan sorunlardan dolayı talep karşılanamamakta ve ithalat yapılmaktadır.

Türkiye’de ortalama buğday verimi (kuru+sulu) 277 kg/dekardır. Türkiye’nin, 38 bin 873 kilometrekare yüz ölçümüyle en büyük kenti olan, en fazla tahıl ürünü yetiştirildiği için ‘tahıl ambarı’ olarak bilinen ve yıllık ortalama 2,5 milyon ton buğdayın üretildiği Konya ovasında hasat sonucu hububat verimi yine de üreticilerin yüzünü güldürmüştür. Tarımsal faaliyetlere uygunluk açısından en önemli ovalardan biri olan Konya Ovası, Türkiye’nin ekmeçlik buğday üretiminin yaklaşık % 13’ünü tek başına karşılamaktadır. Konya’da, ekim başlangıcı hariç, yağış dağılımının buğday için dengeli olması 2020 yılı rekoltesine olumlu olarak yansımıştır. Bölgelerimizdeki yağış farklılıkları rekolteye de yansımıştır. Yağış miktarı yüksek olan kuzey bölgelerimizde dekarında 400 kilogram verim yakalanırken, az yağış alan orta bölgelerde rekolte, dekarda 200 kilograma düşmektedir.



**Resim 2:** Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) verilerine göre 2020 yılının ilk 11 ayında 4 milyon ton gübre ithal edilerek karşılığında 1 milyar dolar para ödendi. 1975’te 1 kilo buğday ile 1,07 litre mazot alınabilirken, 2020 yılında 1 kilogram buğday fiyatının karşılığında 0,16 litre mazot alabilmektedir.

Yağış alamayan orta bölgelerde küresel mevsim kaymaları sebebiyle de tarım iyiden iyiye zorlaşırken, bu bölgeye dış havzalardan su getirilmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Sulu bölgelerimizde dekarında 800 kilogram ile 600 kilogram ortalama verim yakalanmıştır.

## Sonuç Ve Öneriler

Tarımsal üretimin başlangıcı olan ‘tohum’da, 2020 yılı ekim döneminde birçok kalemdede olduğu gibi sertifikalı tohum fiyatlarında da önemli oranda artış olmuştur. Rekoltemizi artırmak ve ithalatımızı azaltmak için sertifikalı tohum fiyatlarını düşürerek ve destekleri artırarak çiftçimize zamanında destek verilmelidir. Mamul madde ihracatına karşılık gelen

buğday miktarının iç piyasadan karşılanmasına ağırlık verilmelidir. Çiftçi şartlarında kaliteli ürün üretmenin yolları aranmalıdır. Bunun için doğru tohum seçimi yapılmalı ve özellikle gübre fiyatları düşürülmeli ve toprak analizi ile doğru zamanda doğru miktarda gübre kullanımı sağlanmalıdır.

Ülkemizde tarım sektörü içerisinde özellikle buğday tarımı, üzerine eğilimesi gereken hassas bir konudur. Öncelikle kaliteli buğdayda dışa bağımlılıktan kurtulmak gerekir. Türkiye, acilen üretimi ve kaliteyi artırma yönünde önlemler almalıdır. Sanayinin ihtiyaç duyduğu kaliteli

buğdayın yurt içinde üretimi teşvik edilmelidir. Sertifikalı tohum kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Girdilerin zamanında ve yeteri kadar kullanılması, maliyetlerin düşürülmesi ve sulama alanlarının artırılması gerekir. Böylece üretim miktarımızı %10/15 daha artırma olanağımız vardır. Ayrıca, kuraklık ve doğal afetlere karşı her zaman hazırlıklı olmamız gerektiğini hiçbir zaman aklımızdan çıkarmamalıyız. Son zamanlarda yağışlardaki düşüş nedeniyle buğday rekoltesi de buna bağlı olarak düşük olmuştur. Kuraklıktan en çok buğday üretiminin etkilendiğini ve etkilenmeye devam etmekte olduğunu bilmeli ve buna göre önlemler almalıyız.

## Kaynakça

- 'Ticaret' Gazetesi, Sayı:3160, Tarih:21 Mayıs 2021, İstanbul Ticaret Odası Haftalık Yayını, İstanbul.
- 'Ziraat Odaları' Dergisi, Türkiye Ziraat Odaları Birliği Aylık Yayını, Sayı:148, Tarih:Nisan 2021, Ankara.
- <http://www.fao.org/turkey/haberler/tr>(Erişim Tarihi:02.03.2021).
- <https://www.nedirnedemek.com/tarimsal-uretim-ne-demek>(Erişim Tarihi: 08.06.2021).
- <https://www.gazeteduvar.com.tr/bugday-ekim-alanlari-15-yilda-245-milyon-dekar-azaldi>(Erişim Tarihi:13.06.2021).
- [https://www.zmo.org.tr/genel/bizden\\_detay](https://www.zmo.org.tr/genel/bizden_detay)(Erişim Tarihi:13.06.2021).
- <https://www.yenimeram.com.tr/2020-turkiye-de-bugday-rekoltesi>(Erişim Tarihi:13.06.2021).
- <https://www.tarimdunyasi.net/konu/bugday>(Erişim Tarihi:13.06.2021).
- <https://tr.sputniknews.com/ekonomi>(Erişim Tarihi:16.06.2021).
- <https://data.tuik.gov.tr/Search/Search?text=buğday> (Erişim Tarihi:18.06.2021).
- <https://www.tmo.gov.tr/Upload/Document/hubbaklidurumu.pdf>(Erişim Tarihi:18.06.2021).



# SATIŞ SONRASI HİZMETLERDE ALDATICILIĞA YENİ ÖNLEM: SERBİS

Hazal OĞUZ\*

## Giriş

Giderek artan rekabet, işletmeleri, ürün ya da hizmet üreten birimler olmanın ötesinde tüketicilere başka ek faydalar sağlanmasını zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin pazar paylarını korumak ve artırmak için katma değer oluşturan birimler olduklarının farkına varmaları ve kalite, müşteri memnuniyeti gibi kavramları öncelikleri arasına almaları esastır. Bu bilinçten doğan gereklilikler sektörden sektöre, firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte sonunda amaç rekabette öne çıkmaktır.

Bir işletmenin pazarda tutunmasını güçlendirecek ve onu bu keskin rekabette yukarı taşıyacak unsurlardan biri satış sonra hizmetlerdir. Otomotiv, dayanıklı tüketim malları, beyaz eşya ve mobilya gibi tüketiciye doğrudan temas eden sektörler satış sonrası hizmetlerin en kritik olduğu alanlar arasındadır. Bu alanlar göz önüne alındığında, hem iç piyasada rekabet edebilmek hem de markalaşma ve kurumsal kimlik açısından tüketicilerle uzun soluklu bağ kurabilmek için satış sonrası hizmet sunumunda firmalar çok dikkatli olmalıdır.

Diğer yandan, yalnızca firmalar değil tüketiciler de satın aldıkları ürünlere ilişkin karşılaştıkları sorunların çözümüne ilişkin hizmet alımında temkinli davranmalıdır.

Bu doğrultuda, kendini yetkili servis olarak tanıtarak tüketicileri aldatan ve yanıltan firmalar/ şahısları ayırt edebilmek ve onların tüketicileri mağdur etmelerinin önüne geçebilmek için Ticaret Bakanlığı tarafından Servis Bilgi Sistemi (**SERBİS**) hayata geçirilmiştir.

Çalışmanın sonraki bölümlerinde detayları ve işleyiş prensibi yorumlanacak olan **SERBİS** kapsamında ithalatçılar ürünlerin yetkili servislerini Bakanlık'a bildirilmekte, bu servisler **SERBİS**

---

\* Ticaret Uzmanı, Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü  
hazal.oguz@ticaret.gov.tr



sistemine yüklenmektedir.

## 1. Kavramsal Bağlamda Satış Sonrası Hizmetler ve İlgili Literatür

### **Satış sonrası hizmetler;**

- Tüketiciler açısından, satın alınan malların kullanımı sırasında ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesinin sağlanması;
- Üretici, ithalatçı ve satıcılar açısından ise, müşteri memnuniyeti ve müşteri kaybının önüne geçmek için önem arz etmektedir.

Satış sonrası hizmetin satışın devamı düşüncesi üzerine oturtulmuş bir tanımı; satışın devamlılığını sağlamak amacıyla alıcıya, satıcının olanca memnuniyeti verme arzusundaki anlayıştır şeklinde yapılan tariftir (**Ziller, 1971, s. 18**).

Tüketiciler bir ürünü satın alırken, fiziksel özellikler yanında üretici işletmenin yardım ve önerilerine, işletme prestiji ve marka imajına, yedek parça teminine, bakım ve onarıma, ödeme kolaylığına ve garantiye sahip olmak isterler. Çünkü tüketici üründen sadece fiziksel doyum sağlamakla kalmaz, psikolojik doyuma da ulaşmayı amaçlar (**Doğan, 2001, s. 71**).

Buna bağlı olarak satış sonrası hizmetlerin müşteri odaklı, tüketiciye dönük bir kültür oluşturmak için anahtar sağlayan ürün ağırlıklı stratejiler olduğu söylenebilir.

İlgili literatür incelendiğinde konunun farklı boyutlarıyla ele alındığı görülmektedir. Taşkın ve Gönüller (**2018**) satış sonrası hizmetlerin işletmeler için bu kadar önemli hale gelmesiyle birlikte satış sonrası hizmetlerdeki sadakat sürecinin de önem kazandığını vurgulamaktadır. Satış sonrası hizmetlerde müşteri sadakati ve öncülleri arasındaki ilişkileri Mercedes otomobil markası üzerinden incelemek ve elde edilen sonuçlara göre pazarlama strateji önerilerinde bulunma niyetiyle yaptıkları çalışmalarında yazarlar müşteri sadakati öncüllerinden güvenilirlik ve algılanan değer öncüllerinin müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca değiştirme maliyeti ve müşteri memnuniyeti öncüllerinin müşteri sadakati üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Ayrıca Aycı (**2019**) garantinin önceden belirlenmiş bir süre için üreticinin/satıcının ürünü onarması, değiştirmesi veya alıcıya tazminat ödemesini gerektirdiğin vurgular. Garanti (**temel garanti ve uzatılmış garanti**) ve bakım (düzeltici ve önleyici) güçlü bir şekilde birbirine bağlı olup hem üreticiler hem de tüketiciler konuya büyük ilgi göstermektedir. Bir ürünün garanti kapsamına alınabilmesi için üreticiler bakımın; zamanında, belirlenen şartlarda, orijinal yedek parça kullanılarak ve yetkili servisler tarafından yapılmasını zorunlu tutmaktadır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu 19 ülkede, 23.000 otomobil sahibinin katılımıyla gerçekleştirilen saha araştırmasına göre otomobil servis maliyeti ve kalitesi otomobil satın alma kararında %70'in üzerinde etkili olup Türkiye'de otomobil sahibi olmayan Y kuşağı tüketicilerinin bu kararlarındaki üç sebepten birini operasyonel/bakım maliyetlerinin yüksekliliği oluşturmaktadır (**Deloitte, 2014, s. 28**).

Otomobil üreticileri üretimde olduğu kadar ve üretim sonrası aşamalar için de yeni yöntemler bulup en ileri teknolojiyi kullanmak ve tüketiciler açısından maliyetleri en aza indirmek durumundadır (**Gerger ve Demir, 2010, s. 44**).

Khankishiyeva ve Yıldırım (**2020**) satış sonrası müşteri hizmetleri ile marka bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında satış sonrası müşteri hizmetlerinin marka bağlılığı üzerinde etkisini ölçebilmek için cep telefonu kullanıcılarını örneklem olarak seçmişlerdir.

Çalışma kapsamında örneklem olarak belirlenen üniversite öğrencileri arasında yapılan anket sonucunda, satış sonrası müşteri hizmetlerinin marka bağlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte Cıranoglu (2018) özellikle mobilya ve benzeri ürünlerin söz konusu olduğu bazı sektörlerde tüketicilerin, mal ve hizmet satanlar karşısında güçsüz olduğunu; bilgi, tecrübe ve ekonomik yönlerden satıcı ile yarışamayacak durumda olduğu dolayısıyla ilişkinin zayıf tarafını oluşturduğunu vurgulamaktadır. Buna karşılık mal ve hizmet satanlar güçlü konumları nedeniyle tek yanlı belirledikleri ve dayattıkları koşulları, tüketicilere kabul ettirebilecek durumdadırlar. Bu açıdan tüketiciler sosyal yönden zayıf taraf olarak kabul edilirler ve hukuki olarak korunmaktadırlar.

Konunun bir diğer boyutu günümüzde ürünlerin tamamlayıcı parçaları haline gelen satış sonrası hizmetler ve ürün garantilerinin, ürün kalitesi ve fiyatı kadar rekabet karşısında farklılaşma yoluyla avantaj kazanmak için kullanılabilir iki önemli araç olarak görülmesi ile ilgilidir. Bunun nedeni; bilgi birikimi ve teknolojik yenilikler sayesinde rakip markalar arasındaki niteliksel farklılıkların giderek azalmakta olması ve bilinçli tüketicilerin marka tercihlerinin zorlaşmasıyla, marka sadakati yaratmanın artarak güçleşmesidir (Çelik ve Bengül, 2008).

Öte yandan bugün satış sonrası hizmetler ve garantiler, firmalar için ek gelir kaynağı durumuna da gelmiştir. Özellikle dayanıklı tüketim mallarının satışında elde edilen kar marjı ortalama %10 civarındayken, genişletilmiş satış sonrası hizmetler ve süresi uzatılmış garantilerin satışından elde edilen kar marjı yaklaşık %30 olmaktadır (Murthy vd., 2004, s. 111).

Öte yandan, Korkmaz “**Satış Sonrası Hizmetler ve Satış Sonrası Hizmetlerin Tüketiciler Açısından Değerlendirilmesi**” başlıklı araştırmasında tüketicilerin satın almış oldukları beyaz eşyaları ile ilgili, satış sonrası hizmetler konusunda ne derece bilgili ve duyarlı oldukları belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda beyaz eşya kullanıcılarının satın alma sürecinde, satış sonrası hizmetler konusunda araştırma yaptıkları görülmüş ve bu tüketicilerin, mamul ile ilgili kalite ve fiyat kriterlerinden sonra en fazla dikkate aldıkları kriterin satış sonrası hizmetler olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu kurma ve başlatma, tamir ve yedek parça hizmetlerinin verildiğini belirtirken en çok şikayet edilen konular; garanti süresinin kısalığı ve garanti kapsamı dışında verilen hizmetlerin pahalılığı şeklinde olmuştur.

## 2. Hukuki Boyutuyla Satış Sonrası Hizmetler

Satış sonrası hizmetlere ilişkin hükümler; temel olarak 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun (TKHK) 58 inci maddesi ile 13.06.2014 tarihli ve 29029 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Satış Sonrası Hizmetler Yönetmeliğinde düzenlenmiştir. TKHK ile ilk defa yapılan düzenlemelere bakıldığında, satış sonrası hizmetlerin yalnızca tüketicinin kullanımına yönelik ürünlerle sınırlandırılmış olduğu görülmektedir. Özel servislerin de verdikleri hizmetten sorumlu olacağı ilk defa düzenlenmiştir. İthalatçının herhangi bir şekilde ticari faaliyetinin sona ermesi halinde, bakım ve onarım hizmetlerinin sunulmasından garanti süresi boyunca satıcı, üretici ve yeni ithalatçının müteselsilen sorumlu olacakları da hüküm altına alınmıştır.

Ayrıca malın garanti süresi içinde meydana gelen arızasının 10 iş günü içerisinde giderilememesi durumunda muadil ürün tahsisi konusu da ilk defa düzenlenmiştir. Uygulamada tüketici mağduriyetlerinin sıkça meydana geldiği belirli ürünlere ait azami tamir süreleri mevzuatta ilk defa yer almıştır. Bununla birlikte daha detaylı bir inceleme yapıldığında, tüketicilere yönelik belirli bir ürün grubuna yönelik olarak belirlenen bu azami süreler ekli listede tablo halinde yer aldığı görülmektedir.

Satış sonrası hizmetlere ilişkin yükümlülüğe bakıldığında üretici ve ithalatçıların Bakanlıkça belirlenen kullanım ömrü süresince satış sonrası bakım ve onarım hizmeti verme yükümlülüğü

bulunduğu görülmektedir. Ayrıca bir malın yetkili servis istasyonlarındaki tamir süresi, yönetmelikle belirlenen azami süreyi geçemez.

Örneğin; Satış Sonrası Hizmetler Yönetmeliği'ne ekli Satış Sonrası Hizmet Verilmesi Zorunlu Olan Ürünler Listesi çerçevesinde cep telefonlarının azami tamir süresi 20 iş günüdür. Bununla birlikte, Yönetmelik Ekli Listesine göre binek otomobiller ve kamyonetler için bu süre 30 iş günü; diğer tüm ürünler için ise 20 iş günüdür. Üretici veya ithalatçılar, yönetmelikle belirlenen mallar için Satış Sonrası Hizmet Yeterlilik Belgesi almak zorundadır ve bu belgenin Bakanlıkça onaylı olması yükümlülüğü devam etmektedir. Bu belgeye ilişkin başvurular, Bakanlığın internet sitesinden elektronik imza ile yapılır ve onaylanır. Geçerlilik süresi ise 2 yıldır.

Yanı sıra, tüketicinin bulunduğu yerde yetkili servis istasyonunun olmaması halinde, satış sonrası hizmetlerden tüketiciye en yakın yerdeki yetkili servis istasyonu sorumludur. Malın tamir için yetkili servisten başka bir yere gönderilmesi durumunda tüketiciden nakliye, posta, kargo veya benzeri herhangi bir ulaşım gideri talep edilemez.

### 3. Sahte Servisler Konusunda Tüketiciyi Koruyan Yeni Sistem: SERBİS

6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanununun 58. maddesi gereğince üretici ve ithalatçılar, ürettikleri veya ithal ettikleri mallar için kullanım ömrü süresince satış sonrası montaj, bakım ve onarım hizmetlerini tüketicilere sağlamak zorundadır. Satış sonrası hizmet verilmesi zorunlu olan dayanıklı tüketim ürünleri, bu ürünlerin kullanım ömürleri, azami tamir süreleri ve kurulması gereken yetkili servis istasyonu sayıları ise Satış Sonrası Hizmetler Yönetmeliğinde düzenlenmiştir. Bakanlıkça onaylı "**Satış Sonrası Hizmet Yeterlilik Belgesi**" bulunan firmaların yetkili servis istasyonları aracılığıyla montaj, bakım ve onarım gibi satış sonrası hizmetleri tüketicilere sağlamaları zorunludur. Firmalar da genellikle, tüketicilerin garantiden kaynaklı haklarını kullanabilmeleri için, satış sonrası hizmetlerle ilgili olarak kendi yetkili servislerine başvurulmasını zorunlu tutmaktadır.

Ne var ki, yetkili olmadığı halde yetkili servis gibi tanıtım yapan ve hizmet sağlayan korsan servislerin, hem tüketici mağduriyetlerine yol açtığı hem de firmaların ticari itibarlarına ve marka değerlerine zarar verdiği dikkate alındığında, yetkili servis bilgilerine güvenilir bir platformdan doğru bir şekilde erişim sağlanması önem arz etmektedir (**Anadolu Ajansı, 2020**).

Bu doğrultuda, üretici ve ithalatçıların tüketicilere satış sonrası hizmet sundukları yetkili servis istasyonlarına ilişkin bilgilere doğru ve kolay bir şekilde erişim sağlanmasını temin etmek amacıyla Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan Servis Bilgi Sistemi (**SERBİS**) Temmuz 2020 tarihi itibarıyla kullanıma açılmıştır (**Ticaret Bakanlığı, 2020**). Bahse konu sistem ile [www.servis.gov.tr](http://www.servis.gov.tr) adresli internet sitesinin "**yetkili servis sorgulama**" bölümünde üretici/ithalatçı veya marka bilgileri girilerek ürün bazında servis araması yapılabilmekte, servisler illere ve ilçelere göre aranabilmektedir. Ayrıca yetkili servisler harita üzerinde de görülebilmekte ve istenildiğinde yol tarifi de alınabilmektedir.

Yönetmelik değişikliği ile birlikte üretici veya ithalatçıların, yönetmelik ekinde yer alan listede belirlenen sayıdaki servislere ek olarak kurdukları servisler de dahil olmak üzere, tüm yetkili servis istasyonu bilgilerini **SERBİS**'e 30 gün içerisinde doğru ve eksiksiz bir şekilde girmesi ve servis bilgilerinde değişiklik olması durumunda bu bilgileri güncellemesi zorunlu hale getirilmiştir.



## Sonuç

Satış sonrası hizmetler, kavramsal bağlamda değerlendirildiğinde, satış sonrası satışın devamını sağlamak amacıyla ürünün kurulumu, tamiri, bakımı, onarımı, iyileştirilmesi, garantisi, kullanımının gösterilmesi, yedek parçasının sağlanması ve tüketici ile ilgilenilmesi gibi çabaları kapsayan faaliyetlerdir.

Günümüzde firmaların marka değeri yaratarak, tüketicinin güvenini kazanarak ve tüketici tatminini garantileyerek rekabet karşısında korunabilmeleri, satış sonrası hizmetler ve garantilerden oluşan paketi satış sırasında önermelerine ve sonrasında paketin gereklerini yerine getirmelerine bağlı görünmektedir. Ticari ahlak ve basiretli tacir olma etiği bir yana, işletmelerin bu anlamdaki hukuki sorumluluğu ilgili kanun ve yönetmeliklerle hüküm altına alınmıştır.

Ticaret Bakanlığı'nın bu alanda yaptığı düzenlemelerle beyaz eşyadan otomobile, bilgisayardan cep telefonuna kadar iki yüzü aşkın ürün grubunda satış sonrası hizmet zorunluluğu getirilmiş; bu anlamda üretici ve ithalatçılar, tüketicilere sundukları ürünler için kullanım ömrü süresince satış sonrası montaj, bakım ve onarım hizmetlerini sağlamak zorunda olmuştur.

Tüketicilerin bu garantilerden kaynaklı haklarını kullanabilmeleri için yetkili servislere başvurmaları gerekmekte ise de bugüne dek ihtiyaç duyulan yetkili servis istasyonlarına ulaşmak için doğrudan internet mecrası kullanılmaktaydı. Ne var ki, bir kesim tüketicinin internetteki arama motorları üzerinden servis arayışına girdiği ve birçok mağduriyetle karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

Diğer bir kesim olarak sayılabilecek daha bilinçli tüketiciler ise firmaların kurumsal iletişim bilgilerinden ya da mevcut garanti belgesi veya kullanım kılavuzları üzerinden bu hizmetleri alma yoluna gitmekte ancak garanti belgesi ve kullanım kılavuzlarının da saklanması her zaman kolay olmadığı gibi servis bilgilerini güncel tutmanın zorlukları da açıktır.

Dolayısıyla hizmetin kalitesi, alınan ücret, içinden parça çalınması, tamir edilmemesi, hatta ürünün çalınması gibi birtakım mağduriyetlere ilişkin hem tüketiciler hem de firmalardan gelen şikayetler sonucunda Satış Sonrası Hizmetler Yönetmeliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik hayata geçirilmiştir.

Bu Yönetmelik ile 1 Temmuz 2020'den itibaren geçerli olmak üzere önemli değişiklikler getirilmiştir. Çalışmada detaylarına değinilen bahse konu değişiklikler satış sonrası hizmetlere yönelik firmaların sorumluluğu açısından ve firma-tüketici iletişimi bakımından önemli yenilikler getirmekte ve eklenen yeni ürünler Yönetmelik'in uygulama alanını genişletmektedir.

## Kaynakça

6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun. Elde edilen yer <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6502.pdf>

Anadolu Ajansı. (2020, 17 Temmuz). Sahte yetkili servislere karşı 'SERBİS' devrede <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/sahte-yetkili-servislere-karsi-serbis-devrede-/1913496> (Erişim Tarihi: 24.02.2021)

Aycı, A. (2019). Otomobillerin Bakım Periyodu Uluslararası Otomobil Üreticileri için Pazarlama Stratejisi mi Yoksa Teknik Gereklilik mi? Nissan Türkiye Araştırması. BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1), 107-129.

Cıranoğlu, M. (2018). Mobilya Sektöründe Satış Sonrası Hizmetlerin Ürünlerin Değer Algıları

Üzerine Etkisi: Bursa İli İnegöl İlçesinde Bir Alan Araştırması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(3), 783-796.

Çelik, H. & Bengül, S. (2008). Satış Sonrası Hizmetler ve Ürün Garantilerinin Müşteri Tatmini, Memnuniyeti ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(2), 105-120.

Deloitte, (2014). Otomotiv Sektörü Tüketici Araştırması, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/manufacturing/articles/automotive-consumer-study-2014.html>, (Erişim Tarihi: 20.03.2021)

Doğan, Y. (2001). "Pazarlama Açısından Mamul Mal ve Mamul Mal Politikaları", Pazarlama, Editör: M. Mithat Üner, Ankara: Gazi Büro.

Gerger, A. ve Demir, B. (2010). Otomotiv Servis Hizmetlerinde Yalın Altı Sigma Kullanımı İle Servis Müşteri Memnuniyeti Oranının Artırılmasına Yönelik Bir Örnek. Taşıt Teknolojileri Elektronik Dergisi, 2(1), 33-47.

Khankishiyeva, T. & Yıldırım, G. (2020). Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Marka Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi - İAÜD - ISSN: 1309-1352, 12(1), 55-69.

Korkmaz, S. (2001). Satış Sonrası Hizmetler ve Satış Sonrası Hizmetlerin Tüketiciler Açısından Değerlendirilmesi. Mevzuat Dergisi, 4(42), 1-2.

Murthy, D.N.P., O. Solem, T. Roren. (2004) Product Warranty Logistics: Issues and Challenges. European Journal of Operational Research, 156, 110-126.

Satış Sonrası Hizmetler Yönetmeliği. Elde edilen yer <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=19783&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeli&mevzuatTertip=5>

Satış Sonrası Hizmetler Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. Elde edilen yer <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/02/20200212-14.htm>

Taşkın, Ç. & Gönüller, Ş. (2018). Satış Sonrası Hizmetlerde Müşteri Sadakatinin Öncülleri: Mercedes Otomobil Markası Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences, 16(32), 113-134.

Ticaret Bakanlığı. (2020, 20 Temmuz). Servis Bilgi Sistemi - SERBİS Kullanıma Açıldı. Elde edilen yer <https://tuketici.ticaret.gov.tr/haberler/servis-bilgi-sistemi-serbis-kullanima-acildi> (Erişim Tarihi: 15.03.2021)

Ziller, J. (1971). Satıştan Sonra Servis. İstanbul: Reklam Yayınları.



# İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Merve ŞENER\*

## Giriş

İşletmelerin üretim faktörleri olan doğal kaynaklar, özkaynak ve emek, üretim yapmaya yarayan bedensel güç ve beyin gücünden oluşmaktadır. Günümüzde yaşanan teknolojik alanda ve yönetim alanındaki gelişmeler işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmesi için temel faktörün insan olduğuna vurgu yapmaktadır (**Dolgun, 2012, s. 1**). Bu gelişmelerle birlikte insan kaynağının bulunması, işe yerleştirilmesi ve işletme içi performansının izlenmesi işletme için daima önemle takip edilen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerde faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve üretimin yapılabilmesi için tüm teknik ve mekanik unsurlar eksiksiz şekilde yer alsın bile insan kaynağı olmadığı takdirde tüm bunlar önemini yitirmektedir. Bir başka deyişle insan olmadan işletme olmazken, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olmayan insan kaynağı ile de işletme varlığını devam ettirememektedir (**Dinçer ve Fidan, 2013, s. 282**).

İşletmelerde insan kaynaklarının faaliyetlerini ve önemini anlatmak amacıyla yapılan bu çalışmada, insan kaynaklarının ve insan kaynakları yönetiminin tanımına, önemine, faaliyetlerine ve işlevlerine dair bilgiler yer almaktadır.

## 1. İnsan Kaynakları Yönetimi

1970'lerde insan odaklı anlayış kapsamında gündeme gelen insan kaynakları kavramı, bu faktörün diğer faktörlerden farklı olduğu tezine dayanmaktadır. Bu yaklaşım çalışanları ekonomik bir varlık olarak gören Taylorist görüşe karşı çıkmaktadır. Taylorist görüş çalışanların psikolojik unsurlarını dikkate almadan onları sadece ekonomik bir varlık olarak görmektedir. İnsan kaynakları yaklaşımı ise çalışanları sosyal varlık olarak kabul etmektedir (**Dolgun, 2007, s. 1**).

İnsan kaynakları, doğrudan istihdam ilişkisinde işletmenin kontrolü altındaki insan sermayesi havuzu olarak tanımlanmaktadır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994, s. 304). Bu kavram işletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşma yolunda kullanmak durumunda olduğu

---

\*Yüksek Lisans Öğrencisi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük Üniversitesi, İşletme Programı.  
merve\_senerr@hotmail.com

kaynaklardan biri olan beşeri kaynaktır. İnsan kaynakları kavramı işletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar yer alan tüm çalışanları kapsadığı gibi işletme dışında olan potansiyel işgücünü de kapsamaktadır (*Kaynak, Adal ve Uyargil, 1998, s. 15; Akt. Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s. 278*).

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin en değerli varlıklarının yönetimine stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (*Armstrong, 2006, s. 3*). Dinçer ve Fidan (*2015, s. 250*) insan kaynakları yönetimini, işletme faaliyetleri için gerekli olan insan kaynağını temin etme ve bu kaynaktan maksimum faydayı elde etme olarak tanımlamaktadır.

Yine Watson (*2010, s. 919*) insan kaynakları yönetimini, iş görevlerini yerine getirecek şekilde bir iş değişiminin veya daha geçici sözleşme düzenlemesinin bir parçası olarak yetkili bir şekilde koordine edilmiş bir insan girişimine katkıda bulunan çabaların, bilginin, yeteneklerin ve kararlı davranışların yönetsel olarak kullanılması olarak ifade etmektedir.

Armstrong ve Taylor (*2014, s. 6-7*) insan kaynakları yönetiminin hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İş stratejisi (**stratejik insan kaynakları yönetimi**) ve entegre insan kaynakları stratejileri geliştirilerek ve uygulayarak işletmenin hedeflerine ulaşmasına destek olunması,
- Yüksek performanslı bir kültürün gelişimine katkıda bulunmak,
- Kuruluşun ihtiyaç duyduğu yetenekli, yetenekli ve etkileşimli kişilere sahip olmasını sağlamak,
- Yönetim ve çalışanlar arasında pozitif bir istihdam ilişkisi ve karşılıklı güven ortamı yaratmak,
- İnsan yönetimine etik bir yaklaşım uygulanmasını teşvik etmek.

## 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İşletmelerde uygulamaların doğru şekilde yapılabilmesi için dikkate alınması gereken bazı temel ilkeler vardır. İşletmelerin amaç ve hedeflerine göre değişiklik gösteren bu ilkeler işletmelerde düzenin sağlanması ve hedeflere ulaşılması açısından son derece önem taşımaktadır. Bu yedi temel ilke aşağıdaki gibi sıralanabilir (*Dolgun, 2012, s. 21-25*):

➤ **Eşitlik ilkesi:** Bu ilke modern toplumları hemen hemen tümünde temel ilke olarak görülmektedir. Eşitlik ilkesi en genel tanımıyla cinsiyet, dil, din, inanç, mezhep, siyasi görüş gözetmeksizin herkesin eşit olması olarak ifade edilmektedir (*Gültekin ve Altuntop, 2014*).

➤ **Güvence ilkesi:** Çalışanların hepsi bağlı oldukları işletmelerden aldıkları maaş ile geçimini sürdürmektedir. Çalışanlar iş gören devir hızının yüksek olduğu ve sürekli olarak işini kaybetme korkusunu yaşadığı işletmelerde güven duygusunu yitirmektedir (*Dolgun, 2012, s. 22*).

➤ **İnsancıl davranış ilkesi:** Bu ilke çalışanların sadece bir araç olarak görülmemesini işletmenin hedeflerini belirlerken çalışanlar ile ortak olarak hareket etmesini ifade etmektedir (*Dolgun, 2012, s. 23*).

➤ **Verimlilik ilkesi:** Bu ilke işletmedeki çalışanlardan en üst seviyede faydalanmayı öngörmektedir (*Dolgun, 2012, s. 23*).

➤ **Yeterlilik ilkesi:** Bu ilke çalışanın getirildiği göreve veya pozisyona uygun olması, getirildiği görevi en iyi şekilde yerine getirmesi yani o göreve layık olmasını içermektedir (*Gültekin ve Altuntop, 2014*).

➤ **Kariyer ilkesi:** İşletmeler kendileri için en yetenekli kişileri bünyelerine katmak istemektedir. Ancak yetenekli insanı işe almak kadar onu işletmede tutmakta son derece önemlidir. Çalışanlar yeteneklerini geliştirebilecekleri ve kariyer yapabilecekleri işletmeleri tercih etmektedir. Tüm bunlar kariyer ilkesi ile ilgilidir (*Gültekin ve Altuntop, 2014*).

➤ **Açıklık ilkesi:** Bu ilke işletmenin hedef ve politikalarının oluşturulmasında çalışanların tamamının bilgilendirilmesini ve katılımlarının sağlanmasını ifade etmektedir (*Dolgun, 2012, s. 25*).

### 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Armstrong (2006, s. 8), insan kaynakları yönetiminin genel amacını işletmenin çalışanlar aracılığıyla başarıya ulaşması olarak ifade etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işletmedeki görevini sürdürürken iki amacı benimsemektedir. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (*Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 8; Akt. Cingöz, 2011, s. 25*):

- İşletmedeki çalışanların bilgi, becerilerinin ve yeteneklerini kullanarak çalışanlardan en üst seviyede fayda sağlamak ve katkı almak,
- İşletmede çalışanların iş doyumlarına katkı sağlamak.

Dinçer ve Fidan (2013, s. 285-286) ise insan kaynakları yönetiminin amaçlarını çalışanlara yönelik ve örgüte yönelik olmak üzere iki başlık altında ifade etmektedir. Bu amaçların detaylı olarak gösterimi Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Çalışanlara Yönelik Amaçlar	Örgüte Yönelik Amaçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>● İşletmelerin nitelikli insan kaynağını bünyesine katabilmesi için çekici hale gelmesi,</li><li>● Başarılı ve yetenekli personelin işletmede tutulması,</li><li>● Çalışanların hem maddi hem de manevi olarak tatmin edilmesi,</li><li>● Eşitlik ve adaletin sağlanması,</li><li>● Motivasyonun sağlanması,</li><li>● Çalışanlar ile örgüt ve işim entegre edilmesi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● İşletmede insan kaynağının etkin ve verimli şekilde istihdam edilmesi,</li><li>● İşletmedeki çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi,</li><li>● İşletmenin hukuka uygun hale getirilmesi.</li></ul>

**Kaynak:** (Dinçer ve Fidan, 2013'den yararlanılarak oluşturulmuştur).

### 4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevi çalışanın işletmeye alındığı andan itibaren işletmeden ayrılmasına kadar olan sürece kadar olan uygulamaların tamamını olarak ifade edilmektedir (*Dolgun, 2012, s. 26*). Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin işlevleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (*Dinçer ve Fidan, 2013, s. 286; Cingöz, 2011, s. 27*):

- İnsan kaynakları planlaması,



- İş analizi,
- Kadrolama,
- Ücretlendirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirme,
- Kariyer planlama,
- Sanayi ilişkileri
- Çalışma hayatının iyileştirilmesi.

**İnsan Kaynakları Planlaması:** İşletmelerin faaliyetlerine uygun şekilde insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve yetenekli insan kaynağının bulunması bu fonksiyon kapsamında yer almaktadır (*Dinçer ve Fidan, 2013, s. 286*).

**İş analizi:** En genel anlamıyla işletmedeki çalışanların yerine getirmiş oldukları işlerin detaylı şekilde incelenmesi ve çalışanların iş içindeki görevlerinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (*Çolak, 2012, s. 61*).

**Kadrolama:** İşletmeye ve faaliyetlerine uygun insan kaynağının bulunması, seçilmesi ve yerleştirilmesini ifade etmektedir (*Cingöz, 2011, s. 28*).

**Ücretlendirme:** İşletmedeki çalışanların buldukları pozisyona ve yaptıkları işe bağlı olarak katkılarının adil şekilde değerlendirilmesini ifade etmektedir (*Dinçer ve Fidan, 2013, s. 296*).

**Eğitim ve Geliştirme:** Çalışanların işletmedeki başarısını arttırmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı bu kapsamdadır (*Cingöz, 2011, s. 28*).

**Performans Değerlendirme:** İşletmedeki çalışanların belirli bir dönem kapsamında göstermiş oldukları faaliyetlerdeki başarı durumlarının ortaya konulması performans değerlendirme kapsamında yer almaktadır (*Akgeyik, 2012, s. 165*).

**Kariyer Planlama:** İşletme çalışanlarının fırsatların farkına varması ve geleceğe dönük olarak kariyer hedeflerini belirlemelerini ve planlamalarını yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (*Çiftci, 2012, s. 145*).

**Sanayi İlişkileri:** Çalışanların sendika hakları, toplu pazarlık konuları, işçi hakları, gibi konuları kapsayan bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (*Dinçer ve Fidan, 2013, s. 304-306*).

**Çalışma Hayatının İyileştirilmesi:** çalışanların iş ortamının yapılacak işe ve çalışma koşullarına en uygun hale getirilmesini, çalışanların beklenti ve isteklerinin karşılanmasını kapsamaktadır (*Cingöz, 2011, s. 29*).

## Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi işletmeler için önemi giderek artan bir yapı konumundadır. En basit ve yalın şekliyle ifade edildiğinde işletmenin yapı ve faaliyetlerine en uygun iş görenin bulunması, seçilmesi, işletmeye kazandırılması ve işletmede tutulması olarak ifade edilebilir.

Bununla birlikte işletmede bulunan çalışanlardan en yüksek faydanın sağlanması, yetenekli iş gören gücünün işletmeye çekilmesini ve bu kişilerin iş doyumlarının sağlanmasını, çalışanların

yeteneklerine bağılı şekilde en uygun pozisyonda işe yerleştirilmesini ve buna uygun şekilde ücretlendirilmesi gibi amaçları benimsediğı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi denildiğinde yaygın şekilde akla iç gören seçimi ve temini gelse de çalışanları yapmış oldukları işlerin analiz edilmesi ve performans değerlendirilmesi de insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları kapsamında yer aldığı ifade edilebilir. Aynı zamanda çalışanlara yönelik iş başında ya da kurum dışında verilen eğitimlerinde bu kapsamda yer aldığı söylenebilir.

Özetle işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynakları yönetiminin son derece önemli olduğu söylenebilir. Çünkü insan kaynakları yönetimi personel seçiminden iş analizine kadar geniş bir faaliyet alanını kapsamaktadır ve bu faaliyetler işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

## Kaynakça

Akgeyik, T. (2012). İnsan Kaynaklarının Bulunması ve Seçme Süreci. U. Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 86-115). Bursa: Ekin Yayınevi.

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.

Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.

Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Araştırma. (Doktora Tezi). Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Çiftci, B. (2012). Kariyer Planlama. U. Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 137-163). Bursa: Ekin Yayınevi.

Çolak, A. (2012). İş Analizi. U. Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 61-82). Bursa: Ekin Yayınevi.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2013). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: ALFA.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2015). İşletme Yönetimi. İstanbul: ALFA.

Dolgun, U. (Ed.). (2012). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 1-33). Bursa: Ekin Yayınevi.

Gültekin, S. ve Altıntop, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri. S. K. Gül ve A. E. Alaç (Ed.), Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları içinde (ss. 43-62). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kaynak, T. Adal, Z. ve Uyargil, C. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), pp. 277-290.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.

Watson, T. J. (2010). Critical Social Science, Pragmatism and the Realities of HRM. The International Journal of Human Resource Management, 21(6), pp. 915-931.

Wright, P. M., McMahan, G. C. ve McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. International Journal of Human Resource Management, 5(2), pp. 301-326.

## 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	: Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman OKUR
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÖZER

## TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

### DENETİM KURULU

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

## TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

### HAYSİYET 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

TEMMUZ 2021 YIL: 88 SAYI: 1015 ISSN: 1300-1450



9 771300 145005