



Kooperatif Postası

# KARINCA

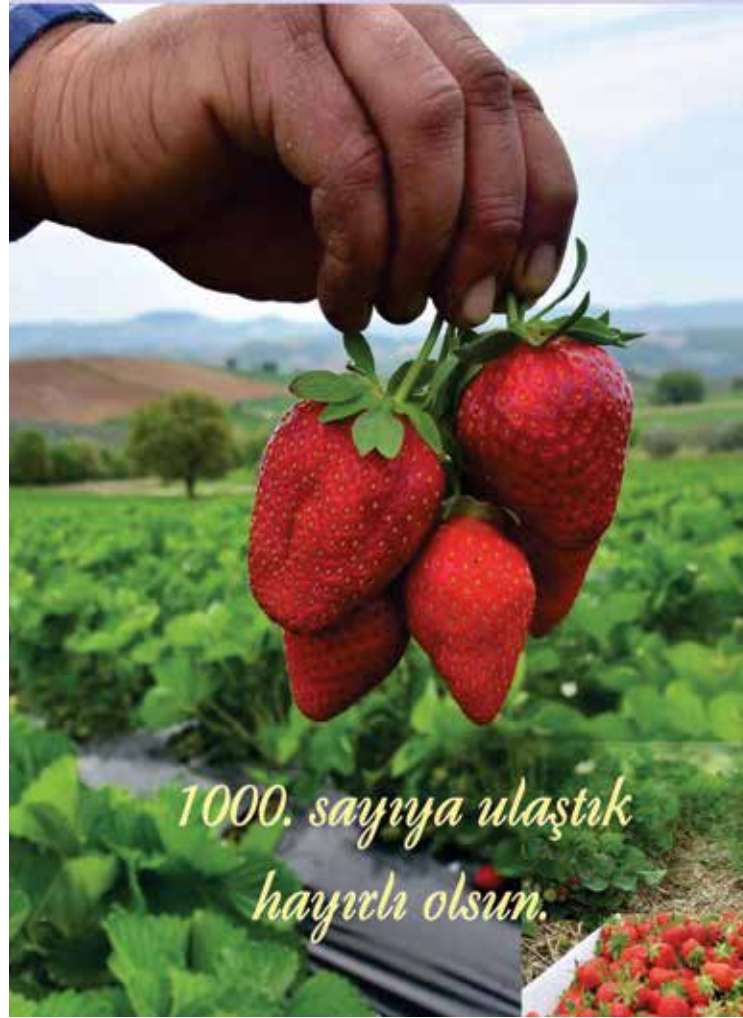
Nisan 2020 Yıl: 86 Sayı: 1000 ISSN: 1300-1450



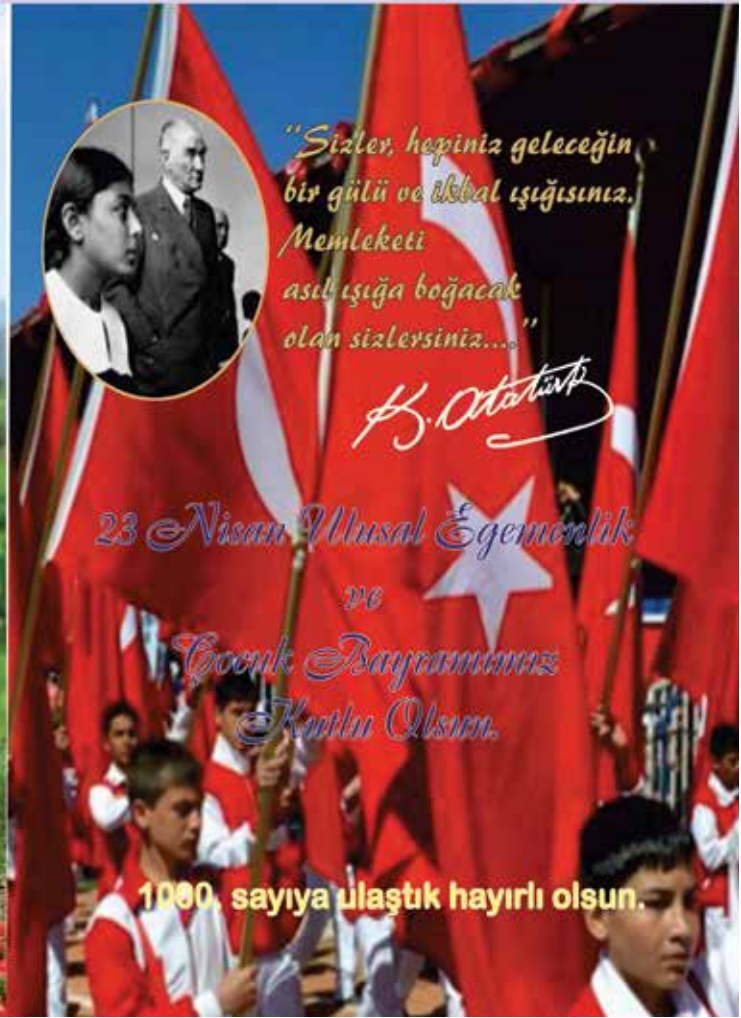
Kooperatif Postası

# KARINCA

Nisan 2020 Yıl: 86 Sayı: 1000 ISSN: 1300-1450



*1000. sayıya ulaştık  
hayırlı olsun.*



*"Sizler, hepimiz geleceğin  
bir gülü ve ilkbahar ışığıyız.  
Memleketi  
asıl ışığa boğacak  
olan sizlersiniz...."*

*K. Atatürk*

*23 Nisan Ulusal Egemenlik  
ve  
Çocuk Bayramımız  
Kutlu Olsun.*

**1000. sayıya ulaştık hayırlı olsun.**



KARINCA 1

# Başyazı

## **Değerli kooperatif dostları;**

Karınca Kooperatifçilik Postası dergisi, **Nisan 2020** sayısı ile **1000. (bininci)** sayısını siz değerli okurlarıyla buluşturmanın haklı gururunu yaşamaktadır. Türkiye’de kesintisiz bir şekilde yayın hayatını devam ettiren ve **1000.** Sayıya ulaşma başarısı gösterebilen hiçbir derginin olmadığı gerçeği, Karınca dergisinin bu başarısını anlayabilmemiz açısından son derece önemlidir.

Karınca dergisinin bininci sayısına ulaşabilmesinde birçok aktörün önemli katkısı vardır. Derginin yayın kurulu, yazarları ve çalışanlarının yanı sıra bu derginin basılı olarak bin sayıdır yayınlanması hususunda maddi ve manevi desteğini esirgemeyen Türk Kooperatifçilik Kurumu ve bu kurumun yönetim organlarının da katkısı burada özellikle zikredilmeye değerdir.

Basılı bir derginin birçok siyasi, ekonomik istikrarsızlıklar yaşamış olan bir ülkede bin sayı boyunca kesintisiz olarak ayakta durabilmesi son derece önemli bir başarıdır. Karınca dergisinin bu başarısında, yayın kurullarının her dönemde dergiyi ayakta tutabilecek nitelikli yayının sürekliliğini sağlamaya yönelik çabalarının yanı sıra derginin basılmasının getirdiği ekonomik külfetin karşılanması konusunda Türk Kooperatifçilik Kurumunun yönetim organlarının güçlü iradesi de önemli bir role sahiptir.

Sancılı Cumhuriyet tarihi boyunca Karınca dergisinin hiç kesintiye uğramadan yayın hayatına devam edebilmesinde, dergi heyetlerinin gündelik politik çekişmeler ve polemiklerden sürekli uzak durarak Türk Toplumunda kooperatifçilik bilincinin yaygınlaşması ve derinleşmesi, ekonomik hayatta da kooperatif girişimlerin oransal ve rakamsal olarak büyümesine yönelik katkı sağlama hedefi belirleyici olmuştur.

Diğer taraftan Başta **Gazi Mustafa Kemal Atatürk** olmak üzere bu kurumun kurulmasında ve bu günlere ulaşmasında emeği geçenlerin ekonomik olarak kendi kendine yetebilen bir cemiyet oluşturabilme gayretlerinin de katkısı yadırganamaz. Bu vesile ile kuruluşundan günümüze kadar Türk Kooperatifçilik Kurumunun çalışmalarına katkı sağlayan, emek veren tüm mensuplarımızdan ahrete göç edenlere Yüce Allah’tan rahmet, yaşayanlara da sağlıklı bir ömür diliyorum. Ayrıca Karınca dergisinin bin sayı ayakta kalması için destek veren başta yazı işleri müdürleri olmak üzere, yayın kurulu üyeleri, yazarlar ve dergi çalışanlarından da öbür dünyaya göç edenlere Allah gani gani rahmet eylesin. Halen yaşayanlara sağlıklı ve başarılı bir ömür nasip etsin.

**1000.** sayının hak ettiği görkem ve tanınırlık çerçevesinde idrak edilmesi yönünde Türk Kooperatifçilik Kurumunun yönetim organlarının açık desteği ve yayın kurulumuzun güçlü

bir iradesi olmasına rağmen **COVID-19** salgını nedeni ile getirilen “**EVDE KAL**” telkini ve izolasyon politikaları çerçevesinde, bu sayımız sadece güçlü bir içerikle sizlerle buluşturulmuş, derginin tanınırlık çalışmalarının ise hep birlikte bu pandemi ile mücadelenin sonlanacağı tarihten sonraki bir tarihe ertelenmiştir. Biz de bu süreçte tüm üyelerimize daha sağlıklı nesiller ve daha güçlü bir Türkiye için “**EVDE KAL**” diyoruz. İnsanlığın küresel ölçekte topyekun savaşmakta olduğu **COVID-19** pandemisi ile mücadele sürecinde devletimize canı gönülden destek olmak ve “**EVDE KAL**”arak bu sürece katkı sağlamayı her fırsatta telkin etmeliyiz.

Türk dergicilik hayatının simgesel markalarından biri olarak Karınca Kooperatifçilik Postası dergisinin bininci sayısına ulaşması nedeni ile geçmiş sayılardan derlenecek ve Karınca dergisinin tarihsel gelişimini, örnek yazılar ve kapak tasarımları ile siz değerli okuyucularımızla buluşmasını mümkün kılacak olan bir proje Türk Kooperatifçilik Kurumunun yönetim organlarından onay almış olmakla birlikte başlangıçta Nisan sayısı ile birlikte çıkarılması düşünüldükten **COVID-19** pandemisi nedeni ile **Ekim 2020** ayına ertelenmiştir.

Türkiye’de kooperatifçilik kültürünün gelişmesi ve derinleşmesi yönünde çalışmalar yapan ve bu nedenle de Türk kooperatifçiliğinde önemli işleve sahip kurumlardan biri olan Türk Kooperatifçilik Kurumu **KOOP-KUR**, 20 Mayıs 1931 tarihinde İstanbul’da “**Türk Kooperatifçilik Cemiyeti**” adıyla kurulmuştur. 1933 yılı sonunda merkezini Ankara’ya taşıyan Cemiyet, 1948 yılında “**Türk Kooperatifçilik Kurumu**” adını almıştır. **KOOP-KUR**, kamu yararına çalışan dernek statüsünde faaliyetlerine devam etmektedir. **KOOP-KUR**’un, Uluslararası Kooperatifler Birliği, Uluslararası Raiffeisen Kooperatifler Birliği ve Uluslararası Kamu, Sosyal ve Kooperatifçilik Ekonomisi Araştırma Merkezi’ne üyeliği bulunmaktadır.

Kooperatifçilik alanında önemli çalışmaları bulunan Türk Kooperatifçilik Kurumunun faaliyetleri arasında yayıncılık öne çıkmaktadır. **KOOP-KUR** derneğinin ellibeşinci cilde ulaşan ve yılda dört sayı olarak yayımlanan Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi isimli akademik bilimsel hakemli dergisinin yanı sıra bu ay bininci sayısına ulaşacak olan Karınca dergisi önemli bir yer tutmaktadır.

Karınca Kooperatif Postası: Kurumun aylık yayın organıdır. İlk sayısı 1934 yılı Haziran ayında yayımlanan Dergi, Türkiye’nin en uzun ömürlü dergisidir. Türk kooperatifçilik tarihi içerisinde Karınca Kooperatif Postasının önemli bir yeri ve etkisi vardır. Bilgi kaynağı ve iletişim aracı olarak dergiler, belli konularda okuyucuları aydınlatmak amacıyla çıkarılmaktadırlar. Derginin okuyucular tarafından tutunması, çıkarılış amacı, çıkarılanların fikri, çevreden gördüğü maddi ve manevi yardım, belirli halk kitlesinin sesini duyurması, belirli bir fikri savunması gibi faktörlere bağlı bulunmaktadır. Karınca Kooperatif Postası da kooperatifçilikle ilgili mesleki bir dergi olarak çıkarılmasına karşın son dönemde özellikle sosyal bilimlerin her alanından yazıları da yayımlayarak okuyucu kitlesinde en azından temel sosyal bilimler okuryazarlığının geliştirilmesi işlevini de üstlenmiştir.

***Bininci sayısına ulaşan dergimizin daha uzun soluklu bir yayın serüveninde nitelikli ve kapsayıcı olarak varlığını sürdürmesi için siz değerli okuyucularımızın katkısına olan ihtiyacımızı yenilerken, insanlık olarak içinde bulunduğumuz bu zor COVID-19 pandemi sürecini atlatıp tekrar normal zamanlara geri döneceğimiz günleri sabırsızlıkla bekliyoruz. Bu vesile ile herkese sağlıklı günler ve hayırlı ramazanlar diliyorum.***



# COVID-19 PANDEMİSİ ÜZERİNE BİRKAÇ NOT...

Hasan YAYLI\*

Uluslararası Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilen Covid-19 salgınının tüm dünyayı etkisi altına almasıyla birlikte hastalığın yayılma hızı ve bu hastalığa bağlı olarak gerçekleşen ölümlerin fazlalığı ülkelerin böylesi bir afete hazır olmadıklarını göstermiştir. İlk zamanlar da ülke yönetimleri salgını önemsiz gibi göstermeye çalışsa da sorunun büyüklüğü sonradan anlaşılmıştır. Jeolojik ve meteorolojik afetler meydana geldiğinde çok daha hızlı koordine olabilen birimler salgın hastalık söz konusu olduğunda uygulayabilecekleri herhangi bir politikaları söz konusu olmadığı için özellikle pek çok ülke tedbirlerini ancak salgın yayıldıktan sonra almaya başlamışlardır. Hal böyle olunca virüsle mücadele ülkelere ve bölgelere göre farklılık göstermektedir. Ülkelerin hâlâ bu salgın ile nasıl başa çıkılacağı konusunda net bir planı da yok. Afetlere yönelik uluslararası çalışmalardan biri olan 2015 sonrası afet risklerinin azaltılmasını konu alan Sendai Çerçevesi, Afet Risklerinin Azaltılması Üçüncü Dünya Konferansı'nda kabul edilmiştir.

Sendai Çerçevesi'nde “Yoksulluk ve eşitsizliğin sonuçları, iklim değişikliği ve değişkenliği, plansız ve hızlı kentleşme, kötü arazi yönetimi gibi etmenlerin yanı sıra demografik değişiklikler, zayıf kurumsal düzenlemeler, riskten habersiz politikalar, afet risk azaltma konusunda özel yatırımlarla ilgili düzenleme ve teşvik eksikliği, karmaşık tedarik zincirleri, teknolojiye sınırlı erişim, doğal kaynakların sürdürülebilir olmayan kullanımı, ekosistemlerdeki bozulma, bölgesel ve küresel salgın faktörleri gibi temel afet risk dinamikleri ile mücadeleye odaklanan daha özgül eylemlere” ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Dahası “ulusal, bölgesel ve küresel seviyelerde afet risklerinin azaltılmasında iyi yönetişimin güçlendirilmesine, afete müdahale, iyileştirme ve yeniden inşa için hazırlık ve ulusal koordinasyonun geliştirilmesine devam edilmesi” gerektiği de belirtilmiştir. Buna karşın hem ulusal hem de uluslararası düzeyde bir koordinasyon eksikliği görülmektedir.

Ancak yukarıda ifade edildiği gibi özellikle **Covid-19** nedeniyle ölüm oranının yüksek olduğu ülkelerde herhangi bir hazırlığın olmaması dikkat çekmektedir. Örneğin Güney Kore hastalığın

\* Prof.Dr., Karınca Dergisi Yazı İşleri Müdürü, hyayli@hotmail.com

ilk ortaya çıktığı ülkelerden biri olmasına rağmen ölüm oranı ve yayılma hızı bakımından listenin oldukça gerisindedirler. Çünkü daha önceden görülen bu tip olaylar neticesinde bulaşıcı hastalıklarla ilgili stratejiler geliştirmiş ve Hastalık Kontrol Merkezi de olası bir salgın durumunda hazırlıkları yürütecek özel bir birim oluşturmuştur (ABD’ de Hastalık Kontrol Merkezi’nin bütçesi kesilmiş ve Ulusal Güvenlik Konseyi’ndeki pandemi çalışma grubu dağıtılmışken). Bunun yanı sıra testlerle erken teşhisin ve bunun sonucunda uygulanacak karantinanın ölüm oranını düşürmede ve virüsün yayılmasını engellemede önemli bir rolü olduğuna dikkat çekilmiş ve nitekim öyle de olmuştur.

Ölüm oranının en yüksek olduğu İtalya’da ise yaşlı nüfusunun fazla olmasını bir kenara bırakacak olursak böylesine yüksek ölüm oranının olmasının sebeplerinden birisi zaten çok geç alınan tedbirlerin uygulanması noktasında da çekingen davranılmasıdır. İlk etapta sokağa çıkmama uyarıları çok küçük alanlar için sadece tavsiye niteliğinde olması nedeniyle ülke içinde olağanüstü bir hareketlilik yaşanmış ve hastalığın görülmediği bölgesi kalmamıştır. Test sayısı halen istenildiği düzeyde olmamasına ek olarak testlerin yapılması ancak ilk ağır hasta ortaya çıktıktan sonra olmuştur. Çin’de salgın için binlerce yatak kapasiteli hastanelerin kurulması birkaç gün alırken İtalya’da aile hekimliği uygulaması oldukça iyi bir düzeydeyken hastaneleri Avrupa’nın en düşük yatak kapasitesine sahiptir. Bütün bu sayılanlar daha yüksek ya da düşük düzeyde de olsa diğer Avrupa ülkeleri için de geçerlidir.

Aşağıdaki tabloda Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre 10 Nisan 2020 günü itibari ile COVID-19 pandemisinin görünümü yer almaktadır.

Ülke	Onaylanan Hasta Sayısı	Milyon Kişi Başına Vaka Sayısı	İyileşen Hasta Sayısı	Vefat Sayısı
Tüm dünyada	1.605.548	206,48	356.161	95.808
Amerika Birleşik Devletleri	469.121	1.423,49	26.448	16.676
İspanya	157.022	3.333,77	55.668	15.483
İtalya	143.626	2.384,09	28.470	18.279
Almanya	118.235	1.421,96	40.015	2.536
Fransa	86.334	1.287,11	21.254	12.210
Çin	81.907	58,42	77.455	3.336
İran	66.220	794,66	32.319	4.110
Birleşik Krallık	65.077	979,55	—	7.978
Türkiye	42.282	508,47	2.142	908
Belçika	26.667	2.313,95	5.568	3.019
İsviçre	24.051	2.801,01	10.600	949
Hollanda	21.762	1.247,03	—	2.396
Kanada	20.748	546,3	5.311	509
Brezilya	18.176	86	173	957
Portekiz	13.956	1.358,03	205	409
Avusturya	13.398	1.504,95	5.240	295
Rusya	11.917	81,21	795	94
Güney Kore	10.450	201,81	7.117	208
İsrail	10.095	1.099,67	1.061	93



Türkiye için bakacak olursak pek çok ülkeye nazaran virüsün bulaştığı ilk hastanın ortaya çıkması geç bir tarihe denk gelmiştir. Ancak virüs öylesine hızlı yayıldı ki şu an vaka sayısı bakımından 9. sıradadır. Bu durum için birçok neden sıralanabilir. Öncelikle Türkiye hareketliliğin yoğun yaşandığı ülkelerden birisidir. Her mevsim oldukça fazla sayıda kişi ülkeye giriş yapmaktadır. Bunun yanı sıra sadece Türkiye’de değil pek çok ülkede karantinaya ya da yasaklara uyulması noktasında ortaya çıkan itaatsizlik virüsün yayılmasının temel nedenidir.



Salgına bağlı ölümlerin arttığı bu günlerde temel meselelerden birisi de az gelişmiş/gelişmekte olan ülkelerdir. Bu ülkeler genç bir nüfusa sahip olmaları ve hareketliliğin gelişmiş ülkelere nazaran az olması nedeniyle hastalık karşısında daha avantajlı görülebilmektedir. Hastalık şimdilik bu kategorideki ülkelere (*test sayısının azlığı nedeniyle*) tam olarak gelmiş gibi görülmemektedir. Ancak bu ülkelerin kırılgan mali yapıları, yoğun nüfuslu bölgelerinin bulunması ve sorunlu sağlık altyapıları nedeniyle salgından en çok etkilenen ülkeler olacaktır. Asya, Afrika ve Latin Amerika’daki pek çok az gelişmiş/gelişmekte olan ülkenin sokağa çıkmağa yasağı ilan etmiş olmaları nedeniyle şimdiden yerel ekonomilerinin durma noktasına geldiği ifade ediliyor.

Buna ek olarak özellikle virüsün bulaşmasının engellenmesi için temel tedbirlerden olan sosyal mesafenin korunması durumu Avrupa ülkeleri ya da ABD için uygulanabilir bir yol iken Hindistan, Endonezya, Bangladeş, Cezayir ya da Latin Amerika’daki ülkeler gibi nüfus yoğunluğunun fazla olduğu yerlerin geçkondu bölgelerinde bu durumun mekânsal nedenlerden dolayı uygulanması oldukça zordur. Sokak pazarlarının da yoğun olarak kullanıldığı bu yerlerde hem sokakta hem de evlerde mesafenin korunması pek mümkün olmayacaktır. Afrika ülkeleri içinde salgının yayılmasını hızlandıracak birçok etken var. Normal zamanda içme suyuna zor erişebilen bu insanların sık sık ellerini yıkamalarını beklemek bir hayaldir. Ayrıca bu ülkelerde de insanlar dar alanlarda yaşamını sürdürüyor ve sokaklarda ya da pazarlarda bir şeyler satarak para kazanıyorlar. Dolayısıyla sosyal mesafenin uygulanması buralarda da söz konusu değildir. **AIDS** hastalığından hayatını kaybedenlerin büyük çoğunluğu Afrika’da bulunması sağlık sistemindeki eksikliğinin bir göstergesidir.

Virüsten korunmanın en önemli yöntemi sosyal mesafeyi azaltmaktır. Ancak yoğun nüfuslu ülkelerin yoğun nüfuslu kentlerinde ne yazık ki bu çok mümkün olamamaktadır. Dikey kentleşme nedeniyle insanlar belli alanlara yoğunlaşmışlardır. Hal böyle olunca nüfusu fazla olan metropoller virüste üs noktası durumdadırlar. Bu nedenle pek çok ülke, genel bir

sokağa çıkma yasağından ziyade büyük kentlerin karantinaya alındığı bir sistem uyguluyor. Bunun yanı sıra az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki mutfakların ve banyoların çok fazla kişi tarafından ortak kullanıldığı gecekondu mahallelerinde dar alanda çok fazla insanın birlikte yaşama zorunluluğu da bulunmaktadır. Dolayısıyla insanların kendilerini izole etme şansları bulunmamaktadır.

**Covid-19**'un ortaya çıkışının temel nedeni olarak dünyanın içerisinde bulunduğu ekolojik krizi gösterenlerin ilk argümanları, ekosistemlerin tahrip edilmesiyle birlikte daha önce belli alanlarda sınırlanmış patojenlerin insanlar dahil yeni konaklara doğru hareketlenmesidir. Ayrıca doğal ekolojilerin yerini alan endüstriyel tarım, öldürücü ve bulaşıcı patojenlerin evrimleşmesi için de en uygun koşulları sağladığı ifade edilmektedir. Günümüzde endüstriyel faaliyetlerin yoğunluğunu göz önüne alacak olursak bu düşüncenin doğruluk payının yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Salgının bu kadar hızlı yayılmasının nedeni hem ülke düzeyindeki hem de uluslararası düzeydeki hareketliliklerdir. İnsanlar ister iş için ister eğitim için isterse de tatil için olsun günümüzde çok fazla seyahat etmektedirler. Kabaca bakıldığında Çin'de ortaya çıkan bir hastalığın bütün dünyayı etkisi altına almasının temel nedeni küreselleşme olarak görülmektedir. Dünya henüz tam anlamıyla bir **"küresel köy"** olmasa da özellikle ekonomik etkinlikler noktasında küreselleşme dünyanın çoğunda hâkim anlayış konumundadır. Ülkelerin salgın nedeniyle ulusal sınırlarına çekilmesi durumu ya da küreselleşmeden dönüş ise özellikle kısa vadede çok mümkün değildir. Zira küreselleşen dünya o kadar hızlandı ki durdurmak sanıldığı kadar kolay olmayacaktır. Pek çok ülkenin faaliyetleri bu duruma entegre bir şekilde devam etmektedir. Dolayısıyla sil baştan, yıllardır oturmuş olan bir çarkı tersine çevirmeye çalışmak yerine bu sistemle uyumlu olarak önlemler alınacaktır. Sağlık alt yapılarını güçlendirmek, afet politikalarını gözden geçirmek, üretimi desteklemek gibi. Ancak salgın sonunda ortaya çıkması muhtemel olan bir ekonomik krizi en az zararla atlattırma ülkelerin şimdilik ileriye dönük temel hedefi olacaktır. Çünkü ekonomik kriz beraberinde toplumsal bir kargaşayı da getirecektir.

Diğer taraftan salgın gelişmiş batı toplumlarını da etkileyen bir boyuta ulaşmış hatta bizzat salgının merkezi haline gelmiş olmasından dolayı üçüncü dünya ülkelerinin az gelişmişlik sorunu ile mücadele noktasında gelişmiş batının daha çok çaba sarf etmek zorunda kalacağını söylemek gerekir. Zira az gelişmişlik düzeyinden dolayı kaynaklara ve temel kamusal hizmetlere erişim sorunu yaşayan üçüncü dünya ülkelerinin yoksulluklarının ürettiği negatif dışsallıklar sadece o ülkelerin sınırları içinde yaşanıp tükenmemekte; bu dışsallıklar COVID-19 pandemisinde de görüldüğü gibi bizzat gelişmiş batı toplumları için sosyo-ekonomik maliyetleri çok yüksek sonuçlar doğurabilmektedir. Bugün için salgınla mücadele kapsamında batı toplumunun açıkladığı ekonomik paketler şayet az gelişmişlikle mücadele ve küresel ölçekte gelir dağılımının adil hale getirilmesi için harcansa idi belki daha mütevazı bütçeler bile yeterli olabilirdi. Muhtemelen gelişmiş batı insanı ve ahlaki saiklerle olmasa da az gelişmişliğin dışsallıkları ile mücadele etmek ve bu dışsallıklardan kaynaklanan sosyal ve ekonomik sorunlarla karşı karşıya kalmamak için küresel düzeyde ekonomik refahın artması için kaynak ayırmak ve çaba sarf etmek zorunda kalacaktır.

Küresel ekonomik sermayenin özellikle üçüncü dünyadaki ucuz işgücü kaynağını kullanmak, onların sahip olduğu doğal kaynaklardan yararlanmak gibi amaçlarla üretim etkinliklerinin küresel düzeyde örgütlenmesi ve bunun ortaya çıkardığı işbölümü ve uzmanlaşma anlayışının en azından temel ihtiyaç maddeleri için vazgeçileceği ve her ulus-devletin bu mal ve hizmetleri kendi kendine yeterli düzeyde ve kendi sınırları içinde üretme eğilimi içinde olacağı öngörülebilir.



# KOOPERATİF ORTAĞININ SEBEPSİZ OLARAK ORTAKLIKTAN ÇIKARILMASI VE CEZAÎ SORUMLULUĞU<sup>1</sup>

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

Soner ALTAŞ\*

## Özet

Kooperatif ortaklığına girmek için gerçek kişilerin medeni hakları kullanma yeterliliğine sahip olmaları gerekir. Kamu ve özel hukuk tüzel kişileri amaçları bakımından ilgilendikleri kooperatiflere ortak olabilirler. Bununla birlikte, kooperatife kendi istekleri ile giren gerçek ve tüzel kişilerin kooperatif ortaklığından çıkarılmaları da mümkündür. Ortaklıktan çıkarmada, ortağın iradesi değil kooperatifin iradesi ile ortağın kooperatiften ayrılması söz konusudur. Bu çalışmada, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ve örnek anasözleşme hükümleri ışığında, ortağı kooperatif ortaklığından çıkarmanın koşulları, ortaklıktan çıkarmayı gerektiren sebepler, ortaklıktan çıkarmaya yetkili organ ile sebepsiz olarak ortaklıktan çıkarma halinde gündeme gelecek olan cezaî sorumluluk üzerinde durulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** ortaklıktan çıkarma, anasözleşme, genel kurul, yönetim kurulu, ihtar, hapis cezası, adli para cezası.

## 1. Giriş

Kooperatif, tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıktır. Kooperatif ortaklığına girmek için gerçek kişilerin medeni hakları kullanma yeterliliğine sahip olmaları gerekir. Ortak olmak isteyen gerçek ve tüzel kişiler, kooperatif anasözleşmesi hükümlerini bütün hak ve ödevleriyle

**\*Dr., Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Başmüfettişi**

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



birlikte kabul ettiklerini belirten bir yazı ile kooperatif yönetim kuruluna başvururlar.

Kooperatif, ortaklarına kendi varlığı dışında şahsi bir sorumluluk veya ek ödemeler yükleyebilir, ortak olmak isteği, bu yükümlerin yazılı olarak kabul edilmesi halinde geçerli olur.

**Yönetim Kurulu;** ortaklar ile ortak olmak için müracat edenlerin anasözleşmede gösterilen ortaklık şartlarını taşıyıp taşımadıklarını araştırmak zorundadır. Kamu ve özel hukuk tüzel kişileri amaçları bakımından ilgilendikleri kooperatiflerin kuruluşlarına yardımcı olabilir, önderlik edebilir ve ortak olabilirler.

Uygulamada kooperatif ile ortakları arasında yaşanan ve sıklıkla dava konusu edilen uyuşmazlıkların başında, ortakların sebepsiz olarak kooperatif ortaklığından çıkarılmaları (**ihraç edilmeleri**) gelmektedir. Konuya ilişkin yargı kararlarından, ortakların bazen haklı sebeplere dayanılarak, bazen de haksız olarak ortaklıktan çıkarıldıkları görülmektedir.

Ortaklıktan çıkarma, kavram olarak, ortağın kooperatiften ayrılmasını ifade eder. Ortağın kooperatiften kendi iradesi ile ayrılması halinde çıkma, kooperatifin iradesi ile ayrılma zorunda olması halinde ise ortaklıktan çıkarma söz konusu olur.

İşte bu çalışmada, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu<sup>2</sup> (KK<sup>3</sup>) ve örnek ana sözleşme hükümleri ışığında, ortağı kooperatif ortaklığından çıkarmanın koşulları, ortaklıktan çıkarmayı gerektiren sebepler, ortaklıktan çıkarmaya yetkili organ ile sebepsiz olarak ortaklıktan çıkarma halinde gündeme gelecek olan cezaî sorumluluk üzerinde durulacaktır.

## 2. Kooperatif Ortaklığından Çıkarılma Koşulları

KK'nun 16'ncı maddesinin birinci fıkrasında **“Kooperatif ortaklığından çıkarılmayı gerektiren sebepler anasözleşmede açıkça gösterilir. Ortaklar anasözleşmede açıkça gösterilmeyen sebeplerle ortaklıktan çıkarılamazlar.”** hükmüne yer verilmiştir. Kooperatifler Kanunu'nun anılan fıkrasında daha önceden mevcut olan **“haklı sebep”** gösterilmek suretiyle ortaklıktan çıkarılma sonradan yapılan değişiklikle kaldırılmış, ortağın sadece anasözleşmede belirtilen nedenlerle ortaklıktan çıkarılabileceği hükme bağlanmak suretiyle kooperatif ortaklarının mağdur olmaları önlenmiştir<sup>4</sup>.

KK'nun anılan hükmü uyarınca, bir ortak, sadece anasözleşmede açıkça öngörülmüş ise ortaklıktan çıkarılabilir. Kooperatif anasözleşmesinde yer alan hüküm ise genel mahiyet arz etmemeli, çıkarma sebepleri açıkça belirtilmelidir.

Bir diğer ifadeyle, ortaklıktan çıkarılma sebeplerinin anasözleşmede açık bir şekilde gösterilmiş olması ve ortağın sadece anasözleşmede gösterilen bu sebeplerden biri veya birden fazlasının varlığı halinde kooperatif ortaklığından çıkarılması yasa hükmü gereğidir.

Konuyu somutlaştırması bakımından, konut yapı kooperatifi örnek anasözleşmesinin<sup>5</sup>

2) 10/5/1969 tarihli ve 13195 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

3) Çalışmamızda, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu için “KK” kısaltması kullanılmıştır.

4) Çevik, Orhan Nuri, Kooperatifler Hukuku Uygulaması ve İlgili Mevzuat (4. bs.), Yetkin Yayınları, Ankara, 1994, s.327

5) <http://webdosya.csb.gov.tr/db/igdir/webmenu/webmenu3336.pdf>, Erişim: 28/07/2019



14'üncü maddesinde, ortaklıktan çıkarılmayı gerektiren sebepler;

- Ortaklık şartlarının kaybedilmesi,
- Parasal yükümlülüklerini otuz gün geciktirmeleri üzerine, yönetim kurulunca noter aracılığı ile yapılacak ihtarı takip eden on gün içinde bu yükümlülüklerini yerine getirmeyenlere yine aynı kurulca ikinci ihtar yapılmasına karşılık ikinci ihtar takip eden bir ay içerisinde de parasal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi,
- Kur'a çekimi sonucunda kendisine düşen konutun kabul edilmemesi,
- Tapuda ortağın kendi adına tescilinden önce konutlarda yapılan tahribat veya tadilatın yazılı ihtara rağmen düzeltilmemesi,
- Kooperatifin para, mal ve belgeleri üzerinde işlenen suçlardan dolayı mahkum olunması olarak sınırlı sayıda ve açıkça belirtilmiştir.

**Ortaklık şartları de örnek anasözleşmenin 10'uncu maddesinde,;**

1. Medeni hakları kullanma ehliyetine sahip gerçek kişi olmak,
2. Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak veya yabancı uyruklu olmakla birlikte 2644 sayılı Tapu Kanunu veya yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre Türkiye'de gayrimenkul edinmesine imkan sağlanmış kişilerden bulunmak,
3. 1163 Sayılı Kooperatifler Kanununun 9'ncü maddesinde yazılan tüzel kişilerden (*kamu ve özel hukuk tüzel kişileri*) olmak şeklinde sıralanmıştır.

Bu örnek anasözleşme hükümleri ışığında, konut yapı kooperatifi ortağı, sadece, anasözleşmede sınırlı sayıda belirtilen sebeplerden en az birinin varlığı halinde ortaklıktan çıkarılabilecek, sayılanların dışındaki bir nedenden dolayı kooperatif ortaklığından çıkarılamayacaktır.

**Örneğin,** kooperatif tüzel kişiliğine karşı olan parasal yükümlülüklerini otuz gün geciktirmesi üzerine, yönetim kurulunca noter aracılığı ile ortağa yazılı ihtar gönderilip ihtarı takip eden on gün içinde bu yükümlülüklerini yerine getirmesi istenecek, ortağın on gün zarfında ödeme yapmaması halinde yönetim kurulunca ikinci bir yazılı ihtar yapıp bu sefer anılan ihtarı takip eden bir ay içerisinde ödeme yapması istenecek, ikinci ihtarda belirtilen sürede de parasal yükümlülüklerin yerine getirilmemesi halinde ortaklıktan çıkarma işlemi başlatılacaktır.

**Yoksa,** kooperatif tüzel kişiliğine karşı olan parasal yükümlülüklerini otuz gün geciktirmesi üzerine, yönetim kurulunca noter aracılığı ile ortağa ihtar yapıp ihtarı takip eden on gün içinde bu yükümlülüklerini yerine getirmesi istendiği halde ortağın on gün zarfında ödeme yapmaması halinde ikinci ihtar yapılmadan ortaklıktan çıkarma işlemi uygulanamayacaktır.

**Fakat,** yukarıda belirtilen ve konut yapı kooperatiflerine özgü olan sebepleri, bütün kooperatiflere genellemek doğru değildir.

**Zira,** kooperatif türlerine göre, anasözleşme hükümleri, dolayısıyla da ortaklıktan çıkarılma koşulları değişiklik gösterebilmektedir.

**Örneğin;** nakliyeciler motorlu taşıyıcılar kooperatifi anasözleşmesinin 14'üncü maddesinde haklarında ortaklıktan çıkarma işlemi uygulanabilecek olan ortaklar;

- Ortaklık şartlarını kaybedenler,
- Parasal hükümlülüklerini 30 gün geciktirmeleri üzerine, yönetim kurulunca noter aracılığı ile yapılacak ihtarı takip eden 30 gün içinde bu yükümlülüklerini yerine getirmeyenler,
- Kooperatifin para, mal ve belgeleri üzerinde işledikleri suçlardan dolayı mahkum olanlar,
- Genel Kurulca kabul edilip yürürlüğe giren “**İç Disiplin Yönetmeliği**” uyarınca nakliyesi yapılan menkul malın vasfında ve miktarında değişiklik yapan, yerine götürmeyen veya hırsızlayanların, bu eylemi tutanakla veya resmi belgeyle tespit edilenler,
- Kooperatifin, ortaklarına iş temini için, gerçek ve tüzel kişilerin, resmi kurum ve kuruluşların açmış olduğu ihalelere yazılı teklif vermesi veya açık arttırma veya eksiltmelere katılması halinde, aynı ihaleye katılan, aynı ihaleye yazılı teklif veren veya açık arttırma ve eksiltmeye katılan, ve /veya başka şirketlere yazılı taahhüt veren veya yazılı nakliye yapma desteği veren ortaklar şeklinde sayılmıştır<sup>6</sup>.

Bu örnek üzerinden gidildiğinde, motorlu taşıyıcılar kooperatifi ortağının ortaklıktan çıkarılması için parasal hükümlülüklerini otuz gün geciktirmesi üzerine, yönetim kurulunca noter aracılığı ile yapılacak ihtarı takip eden 30 gün içinde bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin ortaklıktan çıkarma için yeterli kabul edildiğini görmekteyiz.

Bu nedenle, ortaklıktan çıkarma koşullarının, kooperatif anasözleşmesi hükümleri esas alınarak, somut olay bazında değerlendirilmesi gerekir.

Çıkarılma kararı gerekçeli olarak tutanağa geçirileceği gibi, pay (**ortaklar**) defterine de yazılır. Kararın onaylı örneği, çıkarılan ortağa tebliğ edilmek üzere, on gün içinde notere tevdi edilir. Bu ortak tebliğ tarihinden itibaren üç ay içinde itiraz davası açabilir.

Tebliğ edilen karar, yönetim kurulunca verilmiş ise ortak, üç aylık süre içinde genel kurula da itiraz edebilir. Bu itiraz, ilk toplanacak genel kurula sunulmak üzere, yönetim kuruluna noter aracılığı ile tebliğ ettirilecek bir yazı ile yapılır.

Genel kurula itiraz edildiği takdirde, yönetim kurulunun çıkarma kararı aleyhine itiraz davası açılmaz.

İtiraz üzerine genel kurulca verilecek karara karşı itiraz davası hakkı saklıdır. Üç aylık süre içinde genel kurula veya mahkemeye başvurmak suretiyle itiraz edilmeyen çıkarılma kararları ise kesinleşir.

Kooperatif anasözleşmesinde yazılı olmayan bir sebepten ötürü ortaklıktan çıkarma yoluna başvurulması ise mümkün değildir.

**Örneğin**, Yargıtay kararlarında da zikredildiği üzere, ortağın;

- Genel kurul toplantısından önce veya toplantı sırasında seçim mücadelesi yapmak üzere hizipçilik etmesi;
- Hakkını korumak için fikirlerini ileri sürmesi;
- Yönetim kurulunu tenkit etmesi;

6) <http://www.somanakliyeciler.com.tr/resim/sozlesme/sozlesme.pdf>, Erişim:28/07/2019



- Kanuni haklarını elde etmek amacıyla yetkili mercilere başvurusu;
- Yönetimle ilgili konularda endişelerini dile getirip yöneticileri eleştirmesi ve hatta onlar hakkında ihbar ve şikayette bulunması;
- Kooperatifin olağanüstü toplantıya çağrılmasını talep etmesi;
- Kooperatif yönetimi ile ilgili aksaklıkları diğer ortaklara yazıları ile bildirme girişiminde bulunması

gibi sebeplerle ortaklıktan çıkarılması yasanın emredici düzenlemesine aykırılık teşkil edecektir<sup>7</sup> .

### 3. Ortaklıktan Çıkarmaya Yetkili Kooperatif Organı Ve Yetki Devri

Kooperatifler Kanunu'nun 16'ncı maddesinin ikinci fıkrasında; **“Ortaklıktan çıkarılmaya yönetim kurulunun teklifi ile genel kurulca karar verilir.”** hükmüne yer verilmiş, anılan hükmün devamında ise **“Anasözleşme, çıkarılanın genel kurula başvurma hakkı saklı kalmak üzere, bu hususta yönetim kurulunu da yetkili kılabilir.”** denilmiştir.

Bu bağlamda, eğer kooperatif anasözleşmesi ile yönetim kuruluna ortaklıktan çıkarma yetkisi verilmemişse, ortaklıktan çıkarma yetkisi genel kural olarak kooperatifin genel kuruluna aittir.

Dikkat edileceği üzere, ortaklıktan çıkarma yetkisi kural olarak genel kurula tanınmakla birlikte, bu yöndeki teklifi hazırlama görev ve yetkisi yönetim kuruluna bırakılmaktadır.

Bu itibarla, yönetim kurulunun, çıkarılma kararının genel kurulca alındığını ileri sürerek sorumluluktan kurtulması mümkün değildir.

Ayrıca, genel kurulca alınan ortaklıktan çıkarma kararı, Kanuna ve anasözleşmeye aykırı ise, genel kurulun cezai sorumluluğuna gidilemeyeceğinden, geçersiz kararı uygulayan yönetim kurulu sorumlu duruma düşecektir<sup>8</sup>.

Kooperatif anasözleşmesinin, ortaklıktan çıkarma yetkisini açıkça yönetim kuruluna verdiği hallerde ise, ortaklıktan çıkarma kararı yönetim kurulu tarafından alınır.

Nitekim, ortaklıktan çıkarma kararının genel kurula bırakılması anılan yetkinin uygulanabilirliğini azaltmakta ve işlemleri uzatmakta olduğundan, uygulamada genelde yönetim kurulunun bu hususta yetkili kılınması tercih edilmektedir<sup>9</sup>.

Örneğin, Konut Yapı Kooperatifi Örnek Anasözleşmesi'nin 14'üncü maddesi ile bu hususta yönetim kuruluna yetki verilmesi benimsenmiş, ancak ortaklara çıkarılma kararları için genel kurula başvuru hakkı tanınmıştır.

7) Çevik, 1994, s.328

8) Eriş, Gönen, Ulusoy, Yılmaz, Kooperatifler Kanunu ve Vergilendirme, Olgaç Matbaası, Ankara, 1987, s.854

9) Çevik, 1994, s.329



## 4. Ortağı Sebepsiz Olarak Ortaklıktan Çıkarmanın Cezaî Sorumluluğu

KK'nun 16'ncı maddesinin birinci fıkrasındaki **“Kooperatif ortaklığından çıkarılmayı gerektiren sebepler anasözleşmede açıkça gösterilir. Ortaklar anasözleşmede açıkça gösterilmeyen sebeplerle ortaklıktan çıkarılamazlar.”** hükmü emredicidir.

Anılan fıkra ile bağlantılı olarak, Yasanın Ek 2'nci maddesinin ikinci fıkrasında **“16ncı maddenin birinci fıkrasına”** aykırı hareket eden kooperatif ve üst kuruluşlarının yönetim kurulu üyelerinin **altı aya kadar hapis ve otuz günden üçyüz güne kadar adli para cezası** ile cezalandırılacakları öngörülmektedir.

Bu çerçevede, KK'nun söz konusu emredici hükmüne aykırı hareket eden, bir diğer deyişle kooperatif anasözleşmesinde ortaklıktan çıkarma düzenlenmemiş iken bir ortağı ortaklıktan çıkarma yahut anasözleşmede ortaklıktan çıkarma hükmü yer almakla birlikte ortağı anasözleşme hükmünde açıkça gösterilmeyen bir sebepten dolayı veyahut da herhangi bir sebep belirtmeden ortaklıktan çıkarma kararı alan yönetim kurulu üyeleri, altı aya kadar hapis ve otuz günden üçyüz güne kadar adli para cezası ile cezalandırılırlar.

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 52nci maddesinin birinci fıkrasında adli para cezasının **“beş günden az ve kanunda aksine hüküm bulunmayan hallerde yediyüzotuz günden fazla olmamak üzere belirlenen tam gün sayısının, bir gün karşılığı olarak takdir edilen miktar ile çarpılması suretiyle hesaplanan meblağın hükümlü tarafından Devlet Hazinesine ödenmesi”**nden ibaret olduğu belirtilmiş; ikinci fıkrasında ise bir gün karşılığı adli para cezasının miktarının en az yirmi, en fazla yüz Türk Lirası olması hükmüne bağlanmış ve miktarın **-bu alt ve üst sınırlar arasında-** kişinin ekonomik ve diğer şahsi halleri göz önünde bulundurularak takdir edileceği ifade edilmiştir.

Bu hükümler çerçevesinde, KK'nun anılan hükmüne aykırılık halinde uygulanacak adli para cezasının alt sınırı 600 (30x20=600) TL, üst sınırı ise 30.000 (300x100=73.000) TL olarak uygulanır.

## 5. Özet ve Sonuç

Kooperatif ortağı, sadece anasözleşmede açıkça öngörülmüş ise ortaklıktan çıkarılabilir. Bu amaçla kooperatif anasözleşmesine konulacak hüküm genel nitelikte olmamalı, çıkarma sebepleri açıkça belirtilmelidir.

Bir diğer ifadeyle, ortaklıktan çıkarılma sebeplerinin kooperatif anasözleşmesinde açık bir şekilde gösterilmiş olması ve ortağın sadece anasözleşmede gösterilen bu sebeplerden biri veya birden fazlasının varlığı halinde kooperatif ortaklığından çıkarılması gerekir.

Ortaklıktan çıkarılmaya yönetim kurulunun teklifi ile genel kurulca karar verilir. Kooperatif anasözleşmesinin, ortaklıktan çıkarma yetkisini açıkça yönetim kuruluna verdiği hallerde ise, ortaklıktan çıkarma kararı yönetim kurulu tarafından alınır.

Kooperatif anasözleşmesinde ortaklıktan çıkarma düzenlenmemiş iken bir ortağı ortaklıktan çıkarma yahut anasözleşmede ortaklıktan çıkarma hükmü yer almakla birlikte ortağı anasözleşme hükmünde açıkça gösterilmeyen bir sebepten dolayı veyahut da herhangi bir sebep belirtmeden ortaklıktan çıkarma kararı alan yönetim kurulu üyeleri altı aya kadar hapis ve 600 TL'den 30.000 TL'ye kadar adli para cezası ile cezalandırılırlar.

Ortaklıktan çıkarma halinde, çıkarma kararı kesinleşinceye kadar, ortağın hak ve sorumlulukları



devam eder.

Ayrıca, amacına ulaşılarak dağılıma sürecine girmiş olan konut yapı kooperatifinden çıkarılan ortağın konutu veya işyeri çıkarılma sebebiyle geri alınamaz; ancak, bu eski ortak daha sonra oluşabilecek tasfiye masraflarına katılır.

Diğer yandan, ortaklıktan çıkarma gerekçe gösterilerek aylık ödemelerin yapılmaması ortak aleyhine sonuçlar doğurabileceği gibi çıkarılma kararı kesinleşmeden, çıkan ortak yerine yeni ortak alınması da yönetim kurulu üyeleri açısından ayrı cezaî sorumluluğun doğmasına sebebiyet verir.

Bu nedenle, kooperatif yönetim kurulu üyelerinin, ortaklıktan çıkarma hususunda, Kanun ve anasözleşme hükümlerine uymaları menfaatlerine olacaktır.

## Kaynakça

Çevik, Orhan Nuri (1994). Kooperatifler Hukuku Uygulaması ve İlgili Mevzuat (4.bs.). Ankara: Yetkin Yayınları.

Eriş, Gönen, Ulusoy, Yılmaz (1987). Kooperatifler Kanunu ve Vergilendirme. Ankara: Olgaç Matbaası.

T.C. Yasalar (10.05.1969) 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, Ankara: Resmi Gazete (13195 sayılı)



# 11. KALKINMA PLANINDA KOOPERATİFLERE İLİŞKİN POLİTİKA VE TEDBİRLER

Mustafa YAVUZ\*

## 1. Giriş

Kalkınma planı genel olarak; bir ülkenin tamamı veya belirli bir bölgesi için önceden belirlenen kalkınma hedefleri çerçevesinde iktisadi ve sosyal tabanlı hedeflere ulaşmak amacıyla özel sektöre ve kamu kesimine yol gösteren ve bazı durumlarda da bağlayıcı bir nitelik taşıyan kapsamlı bir düzenlemedir.

Kalkınma planları, devletin tüm kurumlarının önceden belirlenen hedef ve politikalara göre çalışması ve yönlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.<sup>1</sup>

Türkiye’de 1960’dan itibaren ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın hızlandırılması, uygulanan politikalar arasında uyum sağlanması, toplumsal ve kültürel dönüşümün uyumlu yönlendirilmesi ve ekonomiye rasyonel kamu müdahalesinin temini amacıyla kalkınma planlarının hazırlanması ve uygulanması fikri benimsenmiştir.

Buradan hareketle, planlı kalkınma sürecinin Anayasal temele oturtulması amacıyla, 1961 Anayasasında iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmanın plana bağlanması ve kalkınmanın bu plana göre gerçekleştirilmesi<sup>2</sup> öngörülmüştür.

### \*Gümrük ve Ticaret Uzmanı

1) Rüveyda Kızılboğa Özaslan, Orhan Veli Alıcı, *Kalkınma Planlarında Yerel Yönetimler ve Yapılan Reformlar Çerçevesinde Mukayesesi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.11, 2014, S.26, s.316.

2) Konuya ilişkin olarak 1982 Anayasasının 166. maddesinde de; “Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı, özellikle sanayi ve tarımın yurt düzeyinde dengeli ve uyumlu biçimde hızla gelişmesini, ülke kaynaklarının döküm ve değerlendirilmesini yaparak verimli şekilde kullanılmasını planlamak, bu amaçla gerekli teşkilatı kurmak Devletin görevidir. Planda milli tasarrufu ve üretimi artırıcı, fiyatlarda istikrar ve dış ödemelerde dengeyi sağlayıcı, yatırım ve istihdamı geliştirici tedbirler öngörülür; yatırımlarda toplum yararları ve gerekleri gözetilir; kaynakların verimli şekilde kullanılması hedef alınır. Kalkınma girişimleri, bu plana göre gerçekleştirilir. Kalkınma planlarının hazırlanmasına, Türkiye Büyük Millet Meclisince onaylanmasına, uygulanmasına, değiştirilmesine ve bütünlüğünü bozacak değişikliklerin önlenmesine ilişkin usul ve esaslar kanunla düzenlenir.” denilmektedir.



1963 yılından bugüne kadar, sistematik olarak on bir adet kalkınma planı uygulamaya konulmuştur.

Kalkınma planlarının sonuncusu, 2019 ila 2023 yılları arasındaki beş yıllık dönemde uygulanacak olan 11. Kalkınma Planıdır. Söz konusu Plan, 3067 sayılı Kanun<sup>3</sup> hükümleri çerçevesinde, Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığınca müştereken hazırlanıp Cumhurbaşkanınca imzalanmış, akabinde Cumhurbaşkanlığı tarafından TBMM'ye sunulmuş ve TBMM Genel Kurulunun 18.07.2019 tarihli ve 1225 sayılı kararıyla onaylanarak Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.<sup>4</sup>

İşte bu çalışmada, 11. Kalkınma Planında yer alan kooperatiflere ilişkin politika ve tedbirler incelenmiştir.

## 2. Önceki Kalkınma Planlarında Kooperatifler

Dünyanın pek çok ülkesinde kooperatifçilik, önemli bir ekonomik ve sosyal hareket olarak kabul edilmekte, ekonomik ve sosyal kalkınmada ve gelişmede önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. İlk defa olmak üzere kooperatifçilikle ilgili olarak, 1961 Anayasasında Devletin kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alacağı (md. 51) hükme bağlanmıştır.<sup>5</sup>

Anayasadaki bu hüküm, kooperatifçilik hareketine yeni bir çehre kazandırmıştır. Akabinde kooperatifçiliğin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi için planlı dönemle birlikte yıllık program ve kalkınma planlarında kooperatiflere dair ilke, politika ve tedbirlere yer verilmiş ve çoğu zaman ülke kalkınması konusunda araç olarak kullanılması amaçlanmıştır.<sup>6</sup>

**Nitekim;**<sup>7</sup>

**Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)-** Tarım kredi kooperatiflerine mevduat toplama yetkisinin verilmesi, pazarlama kooperatiflerinin gelişmesinin sağlanması, ormancılık kooperatiflerinin kurulması, balıkçılık kooperatiflerinin ve konut kooperatiflerinin desteklenmesi şeklinde kooperatifçiliğe yer verilmiştir.

**İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)-** Tarım işletmelerinin üretimini artırıcı

---

3) 3067 sayılı Kalkınma Planlarının Yürürlüğe Konması ve Bütünlüğünün Korunması Hakkında Kanun, 06.11.1984 tarihli ve 18567 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

4) 11. Kalkınma Planı (2019-2023), 23.07.2019 tarihli ve 30840 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

5) Kooperatifçiliğe ilişkin olarak 1982 Anayasasının "Kooperatifçiliğin geliştirilmesi" başlıklı 171. maddesinde, "Devlet, milli ekonominin yararlarını dikkate alarak, öncelikle üretimin artırılmasını ve tüketicinin korunmasını amaçlayan kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır." hükmü yer almaktadır.

6) Orhan Özcan, Türkiye'de Kooperatifçiliğin Tarihi Gelişimi ve Cumhuriyet Dönemi Kooperatifçiliği, Marmara Üniversitesi, İstanbul 2007, s.79; Zübeyde Albayram Doğan, Murat Yercan, Türkiye ve AB Ülkelerindeki Kooperatifçilik Mevzuatının Karşılaştırmalı Analizi, Tarım Ekonomisi Dergisi, 22-2, 2016, s.50.

7) Necdet Bilgin, Şaban Tanyıcı, Türkiye'de Kooperatif ve Devlet İlişkilerinin Tarihi Gelişimi, KMu İİBF Dergisi, Y.10, S.15, Aralık 2008, s.148-152; Hakan Koç, Kooperatifçilik, Gazi Büro Kitapevi, Ankara 1995; Gülen Özdemir, Burçin Başaran, Türkiye'de Kooperatifçiliğin Fikir, Anayasa ve Kalkınma Planları Çerçevesinde İncelenmesi, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, S.142, 2003/4, 33-46.



giderleri sağlamadaki kredi güçlükleri ön planda tutularak, bunların makine, donatım ve kredi ihtiyaçlarını karşılamak ve pazarlamayı işletmecilik şartlarına göre yürütmek için kooperatiflerin teşvik edilip desteklenmesine, kooperatifleşme konusunda sorumlu kamu kurumları arasında eşgüdüm sağlanmasına, kooperatifçilik eğitimine önem verilmesine, orman kooperatiflerinin teşvik edilmesine, balıkçıların kooperatif şeklinde örgütlenmesinin desteklenmesine, esnaf ve sanatkârın, küçük çiftçilerin sosyal güvenliklerini sağlamak için kooperatifler şeklinde örgütlenmesinin sağlanmasına ilişkin tedbirlere yer verilmiştir.

**Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)**- Planda, dağınık bireysel emek, güç, beceri ve tasarruf potansiyelini ekonomik ve sosyal kalkınmanın hızlandırılmasına yöneltmede kooperatiflerden bir araç olarak yararlanılması ve kooperatifçiliğin ortaklarına eşit haklar tanıyan ve eşit sorumluluk yükleyen demokratik örgütler olarak geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç için; tüketim kooperatiflerinin teşvik edilmesi, kooperatifçilik bankasının kurulması, konut kooperatifleri için yeni bir yasal düzenleme yapılması, gıda sanayiinde hammadde üreten kooperatiflerin teşvik edilmesi, tarım kredi kooperatiflerinin ortaklarına aynı kredi vermesinin yaygınlaştırılması, örgütlenme ve eğitim konularında kooperatifleşmeye devlet desteği sağlanması, ayrıca ortakların hak ve yararlarını koruyacak denetim düzeninin gerçekleştirilmesi öngörülmüştür.

**Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979- 1983)**- Halk girişimciliğinin ve kooperatifçiliğin desteklenip yaygınlaştırılması ve etkinleştirilmesi, toplumsal güvenliğin kooperatifleşmeyle bağlantılı biçimde köylüyü de kapsayarak yaygınlaştırılması ve bunun için etkin ve demokratik kooperatifleşmeye önem verilmesi, tüm sektörlerde kooperatiflerin etkin rol oynaması ve kooperatifler için çeşitli yatırımların yapılması kabul edilmiştir. Bu çerçevede, özellikle tarımsal alanda kooperatifçiliğin geliştirilmesi, ayrıca sınırlı ödeme gücüne sahip kişilerin kooperatifler yoluyla konut edinmelerinin desteklenmesi ve temel maddelerin dağıtımında, satışında, fiyatlarının düzenlenmesinde kooperatiflerin işlevinin artırılması belirtilmiştir.

**Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985- 1989)**- Planda tarım satış, balıkçılık ve konut kooperatiflerinin destekleneceği ifade edilmiştir. Ayrıca, bu dönemde kooperatiflerle ilgili kanunu düzenlemeler yapılmıştır.

**Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990- 1994)**- Planda, tarım satış kooperatiflerinin daha ekonomik hale gelmeleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin kooperatifler eliyle desteklenmesi, sulama kooperatiflerinin etkinliğinin artırılması ve kooperatiflerin AB ile uyum sağlayacak bir yapıya kavuşturulabilmeleri için gerekli çalışmaların yapılması öngörülmüştür.

**Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996- 2000)**- Tarım satış kooperatifleri birliklerinin yönetimlerinin özzerleştirilmesi, üretim ve değerlendirme birimleri ve işbirliklerinin özzerleştirilmesi, tarımsal üretimin pazarlanmasına dair kooperatiflerin geliştirilmelerinin özzerlendirilmesi, kırsal kesimde kooperatifçiliğin etkinleştirilerek yaygınlaştırılması için rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması belirtilmiştir.

**Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001- 2005)**-Tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin özzerleştirilmesi sağlanırken, söz konusu kurumların yeniden yapılandırılmasında sürdürülebilirliği sağlayıcı gerekli önlem ve politikaların uygulamaya konulması, üreticilerin kooperatifleşmesinin özzerlendirilmesi, kırsal kesimin kooperatif organizasyonları altında teşkilatlanmasının sağlanması ve kooperatiflerin teknik ve mali yönden desteklenmesi hedefleri belirlenmiştir.

**Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)**- Söz konusu planda, kooperatiflere ilişkin olarak tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin yeniden yapılandırılarak özzerk hale getirildiği



ifade edilmiştir. Anılan planda, diğer planların aksine, doğrudan kooperatifleri hedef alan uygulamalardan vazgeçilmiştir.

**Onuncu Kalkınma Planı** (2014-2018)- Planda, ortak iş yapma kültürüne, sermaye birikimine ve gelir dağılımına olumlu katkıları açısından önem taşıyan kooperatifçiliğin geliştirilmesi ihtiyacının bulunduğu ifade edilmiş ve bireylerin ve küçük işletmelerin ekonomik ve sosyal refaha katkılarını artırmak üzere kooperatifleşme faaliyetlerinin özendirileceği belirtilmiştir.

### 3. Genel Olarak 11. Kalkınma Planı

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin ilk kalkınma planı olan 11. Kalkınma Planı (2019-2023), uzun vadeli bir perspektifle ülkenin kalkınma vizyonunu ortaya koyarak, milletin temel değerlerini ve beklentilerini karşılamayı, ülkenin uluslararası konumunu yükseltmeyi ve halkın refahını artırmayı hedeflemektedir. 15 yıllık bir perspektifin ilk beş yıllık dilimi olarak tasarlanmış olan söz konusu Kalkınma Planı, ülkenin her alanda verimliliğini artırarak, milli teknoloji hamlesiyle uluslararası düzeyde rekabet gücü kazanmasına yönelik daha fazla değer üreten bir ekonomik ve sosyal kalkınma süreci öngörmektedir. Planda, hukukun üstünlüğü, güçlü demokrasi ile korunan ve geliştirilen temel hak ve hürriyetler, kalkınma çabasının taşıyıcı sütunları olarak benimsenmiş; ekonomide istikrar ve sürdürülebilirlik, beşeri, sosyal ve mekânsal gelişme alanlarında refahın artışı ve adil paylaşımı ile süreklilik arz eden bir gelişmişlik yönelimi öncelikli amaç olarak ortaya konulmuştur.

#### **Öte yandan, 11. Kalkınma Planı;**

- İstikrarlı ve güçlü ekonomi,
- Rekabetçi üretim ve verimlilik,
- Nitelikli insan ve güçlü toplum,
- Yaşanabilir şehirler ve sürdürülebilir çevre,
- Hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim,

gelişme eksenleri olmak üzere beş temel eksenden oluşmaktadır.

### 4. 11. Kalkınma Planında Kooperatifler

11. Kalkınma Planında yer alan kooperatiflere ilişkin politika ve tedbirler aşağıda özetlenmiştir.

#### **Tarım alanında**

Tarım ürünlerinin pazarlanmasında dağıtım zincirindeki aracılardan sayısının azaltılması, tüketicinin makul fiyatlardan ürüne erişimi, üretici ile tüketici arasında doğrudan bağlantı kurulması yönünde **kooperatiflerin** ve üretici birliklerinin sistemde etkin olarak yer alması sağlanacaktır (Sıra no-413).

## Sosyal ve yenilikçi kooperatifler

Esnaf ve sanatkârların değişen ekonomik ve sosyal şartlara uyum sağlayacak şekilde rekabet güçleri ve kapasiteleri artırılacak, sosyal ve yenilikçi **kooperatifçilik** desteklenerek işbirliği, ortak çalışma kültürünün artırılması sağlanacaktır (Sıra no-451).

## Kooperatif Destek Sistemi

Kooperatif Destek Sistemi hayata geçirilecek ve finansal destek araçları geliştirilecektir. Bu çerçevede, kooperatiflerin makine ve ekipman alımı, nitelikli personel istihdamı, demirbaş alımları ile tanıtım amaçlı giderleri sübvansiyonlu kredi olarak desteklenecektir. Plan döneminde başta tarım satış kooperatifleri, kadın kooperatifleri ile sosyal nitelikli kooperatifler olmak üzere öncelikli sektörlerde faaliyette bulunan kooperatiflere destek sağlanacaktır (Sıra no-451.3).

## Kooperatif girişimciliği

Kooperatifçilikle ilgili kamuoyunda farkındalık sağlanması ve **kooperatif girişimciliğinin** farklı alanlarda uygulanması yönünde çalışmalar yapılacaktır (Sıra no-451.4).

## Kadın kooperatifleri

Kadınlar tarafından kurulan kooperatiflere yönelik; eğitim, girişimcilik ve danışmanlık gibi alanlarda sunulan destekler yaygınlaştırılacak ve gerekli hukuki düzenlemeler yapılmak suretiyle kadınların kooperatif kurmaları kolaylaştırılacaktır (Sıra no-600.5).

## Hazineye ait sanayi parsellerinin küçük sanayi kooperatiflerine devri

Kentsel dönüşüm uygulamalarına kaynak sağlanmasına yönelik hazineye ait sanayi parselleri **küçük sanayi kooperatiflerine** satılacaktır (Sıra no-693.4).

## 5. Sonuç

Kalkınma planları, TBMM'ce onaylanmaları nedeniyle hukuki bir güç kazanmakta ve ayrıca ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı ilgilendiren konularda idari kurum ve kuruluşları önceden ilkeleri belirlenmiş bir doğrultuda düzenleme yapmaya yöneltmektedir.

Bu kapsamda, 11. Kalkınma Planı (2019-2023), 18 Temmuz 2019 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunca onaylanmış ve 23 Temmuz 2019 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kalkınma Planının hedefi, uzun vadeli bir perspektifle Türkiye'nin kalkınma vizyonunu ortaya koyarak milletin temel değerlerini ve



beklentilerini karşılamak, ülkenin uluslararası konumunu yükseltmek ve halkın refahını artırmaktır.

Söz konusu Kalkınma Planı, diğer politika dokümanları ile stratejik planların hazırlanmasında tüm kurumlara, önceliklerini belirlemede yön verecek bir politika seti sunmaktadır. Planda öngörülen politika ve tedbirlerin etkin bir biçimde hayata geçirilmesini teminen Cumhurbaşkanlığı Programı, orta vadeli programlar, Cumhurbaşkanlığı yıllık programları, bölgesel gelişme ve sektör stratejileri, kurumsal stratejik planlar, bu Plan esas alınarak hazırlanacaktır.

Anılan Planda, kooperatifler ile ilgili politika ve tedbirlerle; tarımsal ürünlerin pazarlanmasında kooperatiflerin etkin rol alması, sosyal ve yenilikçi kooperatifçiliğin desteklenmesi, Kooperatif Destek Sisteminin hayata geçirilmesi, kadınlar tarafından kurulan kooperatiflere yönelik çalışmalar yapılması, kooperatif girişimciliğinin farklı alanlarda uygulanması yönünde faaliyette bulunulması, öncelikli sektörlerde faaliyette bulunan kooperatiflere destek sağlanması, hazineye ait sanayi parsellerinin küçük sanayi kooperatiflerine satılması amaçlanmaktadır.

11. Kalkınma Planında yer verilen politika ve tedbirlerin etkin bir biçimde hayata geçirilerek uygulanması ve bu sayede kooperatiflerin karşı karşıya olduğu sorunların çözüme kavuşturulması ve/veya bu sorunların minimum seviyeye indirilmesi herkesin temennisidir.

## Kaynakça

3067 sayılı Kalkınma Planlarının Yürürlüğe Konması ve Bütünlüğünün Korunması Hakkında Kanun (06.11.1984 tarihli ve 18567 sayılı R.G.).

11. Kalkınma Planı (2019-2023) (23.07.2019 tarihli ve 30840 sayılı mükerrer R.G.).

Albayram Doğan, Zübeyde, Yercan, Murat, Türkiye ve AB Ülkelerindeki Kooperatifçilik Mevzuatının Karşılaştırmalı Analizi, Tarım Ekonomisi Dergisi, 22-2, 2016.

Bilgin, Necdet, Tanıyıcı, Şaban, Türkiye'de Kooperatif ve Devlet İlişkilerinin Tarihi Gelişimi, KMU İİBF Dergisi, Y.10, S.15, Aralık 2008.

Kızılboğa Özasan, Rüveyda, Alıcı, Orhan Veli, Kalkınma Planlarında Yerel Yönetimler ve Yapılan Reformlar Çerçevesinde Mukayesesi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.11, 2014, S.26.

Koç, Hakan, Kooperatifçilik, Gazi Büro Kitapevi, Ankara 1995.

Özcan, Orhan, Türkiye'de Kooperatifçiliğin Tarihi Gelişimi ve Cumhuriyet Dönemi Kooperatifçiliği, Marmara Üniversitesi, İstanbul 2007.

Özdemir, Gülen, Başaran, Burçin, Türkiye'de Kooperatifçiliğin Fikir, Anayasa ve Kalkınma Planları Çerçevesinde İncelenmesi, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, S.142, 2003/4.

# OKUL SOSYAL HİZMETİ: GÜÇLENDİRME ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK VAKA ÇALIŞMALARI<sup>1</sup>

Meral ŞENER\*

## Giriş

Sosyal hizmet uzmanları genellikle yaşamlarının çeşitli yönleri üzerindeki gücünü korumaya çalışan müracaatçılarla çalışırlar. Müracaatçı kendi güç eksikliğiyle ya da istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak kaynak elde edememesiyle mücadele etmeye çalışırken, sosyal hizmet uzmanları güçlendirme sürecine ortak olurlar.

Güç 'kişinin yaşam alanını etkileyen güçleri kendi yararına kullanma kapasitesini kapsamaktadır' (Hopps ve diğerleri, 1995, s. 44), güçlendirme ise '**kişinin yaşam koşullarını kontrol etmek, kişisel hedeflere ulaşmak ve ilişkisel ve toplumsal iyiliği geliştirmek amacıyla güç kazanmak ve kullanmak için kişinin kişisel kaynaklarının yaratıcı kullanımını içeren bir süreçtir**' (Greene vd., 2005, s. 268).

Pek çok uygulayıcı farklı alanlarda güçlendirme yaklaşımını benimsese de güçlendirme kavramını ve bu kavramın okul sosyal hizmetiyle ilgisinin incelenmesi için çok az çaba sarf edilmiştir.

Eğitim, ergenlerin gelecekteki yaşam yörüngesini ve okul ortamında önemli bir yardımcı hizmet olan okul sosyal hizmetini etkilemekle birlikte uygulayıcıların güçlendirici uygulamalar üretmenin olanaklarını araştırmalarına ihtiyaç vardır.

## Yöntem ve Materyaller

Bu çalışmada kullanılan araştırma modeli vaka çalışmasıdır. Bu çalışmada araştırmacı dört vaka ve bir odaklanmış grup tartışması almıştır.

\* **Yüksek Lisans Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Sosyal Hizmet Programı. meral\_senerr@hotmail.com**

1) "Senthil Kumar, G., Roopika, S., Kuriakose, A. (2015). Empowering Students; School Social Work- Case Studies, Indian Journal of Applied Research, 5 (12), 57- 59"den çeviridir. [https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-\(IJAR\)/special\\_issues\\_pdf/December\\_2015\\_1453445467\\_\\_20.pdf](https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-(IJAR)/special_issues_pdf/December_2015_1453445467__20.pdf) , Erişim Tarihi: 01.03.2020.



## Çalışmanın Amacı

- Okullarda Güçlendirme yaklaşımının kapsamını analiz etmek
- Okul Sosyal Hizmet Modellerini uygulayarak öğrencilerin güçsüzlükten güçlenmeye geçişini keşfetmek

### Vaka 1

Bay M, beyazımsı ve yuvarlak şekilli yüze, pembe dudaklara, renkli yuvarlak gözlere ve kalın göz kirpiklerine sahip 5. sınıfta okuyan 13 yaşında bir çocuktur. Sosyal Beceri Değerlendirmesi ve Sosyal Hizmet Uzmanlarının sınıf gözlemleri onun sosyal beceri konusunda zorluk çektiğini ve onu duygusal olarak sık sık rahatsız eden akranlarından uzak durduğunu tespit etti.

O, oyun oynarken başarısızlığı kabul edemiyordu. İşler onun için yolunda gitmezse, aniden o yerden ayrılıyor ve bir süre üzgün görünüyordu, eğer başka bir görev verilirse aktif olarak katılıyordu.

Sınıf etkinliklerine aktif olarak katılmıyor, ilgisiz görünüyor ve başkalarından atıştırmalıklar ve başka yiyecekler yemeyi seviyordu.

Oyun malzemelerini başkalarıyla paylaşmıyordu, bu nedenle diğerleri onunla oynamak istemiyordu. Düşünmeden başkalarının ifadesini tekrarlıyordu.

Sınıf gözleminde Sosyal Hizmet Uzmanı onun öğretmenin övgüsünü, takdirini ve her zaman önemsenmeyi sevdiğini fark etti.

Yaşam becerisi oturumunda sosyal hizmet uzmanı onu farklı senaryolara koyarak empati becerilerini öğrenmesine yardımcı oldu ve belirli şeyler olduğunda diğer öğrencilerin nasıl düşünebileceğini belirlemesini istedi ve bu durumları her defasında değiştirdi.

Bireysel Psikolojik Danışmada sosyal hizmet uzmanı kişisel alan hakkında açıklama yaptı ve sosyal önerileri uyguladı.

Sosyal Hizmet Uzmanı ile Bay M arasında, başkalarının ifadelerini tekrarlamayacağı ve kendi durumlarını ifade ettiğinde grup oturumlarında onu önemseyeceği konusunda bir sözleşme yapılmıştır.

Bir aylık müdahalenin ardından müracaatçı akran grubunda tanınmaya başladı ve daha neşeli olduğuna rastlandı.

### Vaka 2

H.O. adlı okuldaki Bay X, Bay Y, Bayan Z'nin her zaman düzensiz oldukları anlaşıldı. Onlar kitaplarını açık tutuyor, işleri yanlış yapıyor, okul eşyalarına zarar veriyor ve yurt binalarını düzensizleştiriyorlardı.

Onların düzensizliği öğrenciler ve öğretmen arasında sorunlar yaratıyordu. Müdür ve personeller ile görüşme esnasında Sosyal Hizmet Uzmanı okulda 5S İş Yeri yönetim sistemini tanıttı.

Personel ve öğrenciler için 5S uygulamasındaki uzmanlar tarafından okulda özel eğitim

düzenlendi. Okulda 5S uygulamasının koordinatörleri olarak bir öğretmen ve Bay Y ve Bay Z'nin atanmasıyla okulda bir komite oluşturuldu. Bay Y ve Bay Z ile birlikte seçilen diğer öğrencilere okullardaki farklı bölgeler için ücret verildi. Sosyal Hizmet Uzmanı, yurttan 5S uygulaması oluşturmak için yurt müdürü ile birlikte çalıştı.

Her iş gününün son beş dakikası ve Çarşamba günü öğleden sonrası öğrenciler tarafından 5S uygulaması için ayrıldı. 5S yemini edildi ve Okul Başlangıç Meclisine dahil olan öğrenciler tanındı. 5S sisteminin uygulanmasından bir yıl sonra, 5S sisteminin değerlendirilmesi gerçekleştirildi ve öğrencilerin okulda uygulamayı sürdürme konusunda daha sorumlu ve duyarlı oldukları görüldü. Uygulama okuldaki giderleri azaltabilmiş ve hastane sevklerini düşürmüştür. Bay X ve Bayan Y, Sosyal Hizmet Uzmanları gözetiminde, diğer endüstrilerle birlikte 5S yarışmasına katıldılar ve ödülü aldılar.

### Vaka 3

H.O. adlı okuldaki sosyal hizmet uzmanı, öğrencilerin teknoloji ve iş dünyasına olan ilgisini fark etti. Okul teknik bilgi ve robotik konusunda sınırlı kaynağa sahip olduğundan, sosyal hizmet uzmanı bir topluluk gönüllülük programı başlattı. Topluluğun mühendislik öğrencilerine, Robotik eğitimi ve Yönetim öğrencilerine, Okul Girişimcilik Mücadelesi adlı Uluslararası Yarışma için okul öğrencilerine bir iş planı hazırlamalarında rehberlik etme fırsatı veriliyordu. Kırsal kesimdeki okul öğrencilerine de öğrencilerle birlikte oturumlara katılma şansı verildi. Sosyal Hizmet Uzmanı okuldaki öğrencileri, kırsal topluluk için JCI' nin desteğiyle sağlık kampını başlatmaları için organize etti.

Öğrenciler IIT Mumbai' de ikincilik ödülünü kazandıran robotik eğitime katıldılar ve iş fikirleri Uluslararası Yarışmada kabul edildi. Okullarda toplum farkındalığı programlarında, sosyal hizmet uzmanı öğrencilere başarı öykülerini topluluktaki ebeveynler ve öğretmenlerle paylaşmaları için eğitti.

### Vaka 4

Prakrit (Jain Topluluk dili) dilini genellikle ailesinde konuşan, yuvarlak kafaya, ince dudaklara ve beyazımsı kahverengi ten rengine sahip Bay NJ, ağırlıklı olarak Tamil okulunda ortaokulun ilk deneyimine sahiptir ve her okul gününde sıranın arkasına saklanır ve yurt yiyeceklerinden kaçınır.

Öğretmen onu sıranın arkasından çıkarmaya çalıştıkça, o gizlenmeyi sürdürmeye devam etti ve şimdi bu, çocuk ve öğretmen arasında bir istek mücadelesi haline geldi.

Okul sosyal hizmet uzmanı, öğretmenle yapılan bir danışma görüşmesinde durumu değerlendirdi ve çocuğun sınıftaki yaşamına odaklanan birkaç ortak strateji geliştirdi. Sosyal hizmet uzmanı ebeveynleri konu hakkında bilgilendirdi ve evlerinde Tamil dilini daha fazla kullanmaları ve ana dillerini daha çok korumaları veya ana dillerine değer vermeleri için bir anlaşma yaptı. Öğrenci Prakrit dilini sınıf içinde konuşmaya ve dili diğer öğrencilere öğretmeye motive edildi.

Diğer öğrenciler ve öğretmenler onun benzersizliğini kabul ettiğinde öğrenci sınıf oturumlarına katılmaya başladı. Aynı topluluğun bir başka öğrencisi, yeni dili öğretmede öğretici akran olarak atandı. Sosyal hizmet uzmanı, onun topluluk kültürüne ait özel yemekler hazırlanması için mutfak personeli ve yurt müdürüyle birlikte çalıştı.



## Odaklanmış Grup Tartışması

H.O. adlı okuldaki Sosyal Hizmet bölümü, Okul Sosyal Hizmetinde güçlendirici yaklaşımın uygulanması konusunda ayda bir kez bir grup tartışması düzenledi. Odaklanmış Grup Tartışmaları şubesi sayesinde öğrencileri güçlendirmede farklı okullardaki çeşitli uygulamalar hakkında bilgi toplandı.

Tartışma, farklı okullardan 5 Okul Sosyal Hizmet Uzmanı, Sosyal Hizmet Akademisyeni, Psikoloji Alanında Uzmanlar, Öğretmenler ve engelli uzmanı içeriyordu. Tartışma, akademisyen tarafından yapılan **“Okul Sosyal Hizmet Uzmanları eğitimin en hassas kesimlerinde uygulama yapıyorlar, bu yüzden rolleri karmaşık olabiliyor”** açıklaması ile ifade edilmiştir. Okul Sosyal Hizmet Uzmanının temel odağı öğretmen, ebeveyn ve çocuk grubudur. Sosyal Hizmet Uzmanı çocuğun durumunun tüm yönleri ile ilişki kurabilmeli ve bunlarla çalışabilmelidir. Psikologlar, altta yatan temel becerinin değerlendirme olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Engellilik uzmanı, sınıftaki fiziksel zorluklar hakkındaki endişesini dile getirdi ve eğitimin, özellikle okulyaşamına katılmakta zorlanan çocuklara yardımcı olmak için değişmesi gerektiğini söyledi. Okul sosyal hizmet uzmanının varlığı, okulların bu amacı gerçekleştirebilmesi için gerekli olacaktır. Sosyal hizmet uzmanları farklı ekoller oluşturarak danışmanlık, savunuculuk, danışma, topluluk bağlantıları, disiplinler arası ekip, değerlendirme ve araştırma gibi okulda üstlendikleri farklı rolleri açıkladılar.

Öğretmenler, sınıf içindeki davranış sorunlarını ele almada yaşadıkları zorluklarını ifade ettiler. Akademisyen bu tür sorunların ele alınmasında sistem yaklaşımı uygulanmasını önerdi. Sınıftaki davranışlar, eğer biri başka ortamlar arasındaki ilişkisi anlıyorsa ve bu, çocukla ilişki içindeyse daha iyi anlaşılabilir. Odaklanmış Grup Tartışması, daha fazla araştırma çalışmasının önemini belirterek ve yüksek nitelikli okul sosyal hizmet uygulamaları için standart belirleyerek sonuçlanmıştır.

### **Araştırmanın Önemli Bulguları**

- Okul Sosyal Hizmet Uzmanları öğrencinin hayatında yer alan farklı sistemlerle işbirliği yaptığında başarılı bir güçlendirme gerçekleşir
- Okul Sosyal Hizmet Uzmanı, güçlendirme uygulaması için öğrenci, öğretmen ve veli arasında bağlantı kurma işlevi görmektedir
- Okul Sosyal Hizmet Uzmanları okulda yenilikçi uygulamalar sunabilir ve kaynaklar bulmak için toplumdan faydalanabilir
- Öğrencilerin problemlerine değil yeteneklerine daha fazla odaklanılmalıdır
- Öğrencilerin öz yeterliliklerini, güvenlerini, aidiyetlerini ve sorumluluklarını geliştiren okul faaliyetlerine katılım için daha fazla fırsat verilmelidir
- Okul personeli üzerinde olumlu bir etki yapmak ve onları birlikte çalışmaya dahil etmek, yenilikçi uygulamalara yönelik geleneksel yaklaşımları değiştirebilir
- Başarılı bir güçlendirme, okul sosyal uzmanları ve farklı taraflar arasında sürekli görüşme ve işbirliğini gerektirir
- Okul Sosyal Hizmet Uzmanları öğrencilerin duygu, düşünce ve öznel deneyimlerine karşı dikkatlidir





- Okul Sosyal Hizmetinin farklı modelleri, okullarda güçlendirme uygulaması için bir yöntem olarak kullanılabilir.
- Klinik Model, gençlerin yaşam zorluklarını aşmasında ve faydaları için mücadele etmede yetkinlik hissini nasıl yeniden yakaladıklarına ilişkindir.
- Okul Değişim Modeli, sosyal hizmet uzmanlarının öğrencilerde olumlu değişimi sağlamak için okul personeliyle nasıl işbirliği yaptıklarıyla ilgilidir.
- Okul Topluluğu Modeli, uygulayıcıların hizmet kullanıcılarını ve ortaklarını, gençlerin öğrenme ve büyüme fırsatını en üst düzeye çıkarabilecekleri bir sosyal ortam yaratmak için nasıl harekete geçirdiğine bakar ve uygulayıcı ile farklı sosyal sistem seviyeleri arasındaki karşılıklı ortakların son modelidir.

## Sonuç

Bulgular, bir okul sosyal hizmet uzmanının amacının hizmet kullanıcılarının, işbirlikçi veya ortak çalışanlar gibi karşıt olmayan terimlerle farklı kimlikler oluşturmaları için yapıcı bir ortam oluşturmak olduğunu ve bunun, uygulama biçimlerine alternatifler bulmalarını, yeni söylemleri birlikte icat etmelerini ve yeni kimlikler, uygulamalar ve söylemlerin ortaya çıkmasına izin veren toplumsal bağlamı yeniden inşa etmelerini kolaylaştırabileceğini göstermektedir (*Fook, 2000; Greene ve Lee, 2002*).

Okul sosyal hizmet hizmetinde güçlendirmenin nihai hedefleri, gençlerin farklı ilgi alanlarını geliştirmek, kolaylaştırıcı bir öğretim ve öğrenme ortamı oluşturmak ve öğrencilerin okul işlerine ve sosyal reformlara katılımını artırmak amacıyla okul sisteminde olumlu değişiklikler başlatmak için hizmet kullanıcıları ve hizmet ortaklarıyla işbirliği yapmaktır.

Okul sosyal hizmet uzmanları nihai hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynayabilir, ancak bunların gerçekleştirilmesi, örgüt kültürü ve yapısı gibi ellerinde tamamen kontrol edilmeyen faktörlere dayanır. Yapacakları şey, genel olarak baskıcı koşulların yıkılması için çalışırken yerel durumlarda küçük kazanımlar elde etmektir (*Dupper, 2003; Harris ve Franklin, 2004; Lee, 1983*).

Araştırma katılımcılarının vaka çalışmaları, okul sosyal hizmet uzmanlarının güç yapısı ile mücadele etmek ve güçlendirici uygulamalar üretmek için farklı stratejiler kullanma yeteneklerini göstermektedir.

Aynı zamanda, mevcut uygulayıcılara yeni bilgi ve teknikler sağlamak ve alan deneyimlerini paylaşma fırsatı sağlamak için sürekli eğitim düzenlemeye yönelik talimatlar vermektedir.

## Kaynaklar

Alderson, J. (1974). Models of School Social Work Practice. In R. Sarri & F. Maple (Eds.), *The School in the Community* (Pp. 57–74). Washington, DC: National Association of Social Workers.

Cochran, M. (1986). The Parental Empowerment Process: Building on Family Strengths. In J. Harris (Ed.), *Child Psychology in Action: Linking Research and Practice* (Pp.12-33). Brookline, MA: Croon Helm Publishers.



Chiu, S.W.S., & Wong, V.C.W. (Eds.). (1999) Youth Work and Empowerment: Theory and Practice. Hong Kong Policy Views; Hong Kong (in Chinese).

Dupper, D.R. (2003). School Social Work: Skills and Interventions for Effective Practice. John WJ.I.Ey & Sons; New Jersey.

Elizabeth Segal, K. G. (2015). Empowerment Series: An Introduction to the Profession of Social Work. Cengage Learning.

Fook, J. (1993). Radical Casework: A Theory of Practice. Allen & Unwin; St. Leonar NSW.

Germain, C.B. (1988). School as a Living Environment within the Community. *Social Work in Education*, 10, 260--276.

Greene, G., & Lee, M.Y. (2002). The Social Construction of Empowerment. In *Pathways To Power: Readings in Contextual Social Work Practice* (M. O'Melia & K.K. Miley, Eds), Pp. 175--201. Allyn & Bacon; Boston.

Harris, M.B., & Franklin, C. (2004). The Design of Social Work Services. In *Social Work Services in Schools* (P. Allen-Meares, Ed.), 4th Ed., Pp. 277-294. Pearson; Boston.

Hopps, J.G., Pinderhuges, E. And Shankar, R. (1995) *The Power to Care: Clinical Practice Effectiveness with Overwhelmed Clients*. New York: Free Press.

Ife, J. (1997). *Rethinking Social Work: Towards Critical Practice*. Longman; South Melbourne.

Lee, L.J. (1983). The Social Worker in the Political Environment of a School System. *Social Work*, 40, 302-307.

NASW.(2012). *NASW Practice & Professional Development*. Retrieved November 10, 20015, From <http://www.naswdc.org/>:[http://www.naswdc.org/practice/standards/school\\_social\\_work.asp](http://www.naswdc.org/practice/standards/school_social_work.asp) .

Parton, N., & O'Byrne, P. (2000). *Constructive Social Work: Towards a New Practice*. Macmillian; London.

Parker, S., Fook, J., & Pease, B. (1999). Empowerment: The Modernist Social Work Concept Par Excellence. In *Transforming Social Work Practice: Postmodern Critical Perspectives* (B. Pease & J. Fook, Eds), Pp. 150--157. Routledge; London.

Rappaport, J. (1986). *Collaborating for Empowerment: Creating A Language of Mutual Help*. Philadelphia: Temple University Press.



# HİZMET PAZARLAMASI

Hazal OĞUZ\*

## Giriş

Sektörlerde ihtiyaç duyulan ürün ve hizmet çeşidi ve oranlarının artmasıyla birlikte ekonomilerde hizmetlerin ağırlığı da gün geçtikçe artmakta ve hizmet sektörleri gelişmektedir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde hizmet sektörlerinin payı ve bu alanda çalışan sayıları giderek artmaktadır. Bu artışla birlikte hizmet pazarlaması konusu oldukça kritik hale gelmektedir.

İnsanoğlu başlarda tarıma dayalı bir hayatı benimserken daha sonra sanayiye dayalı bir hayat sürmeye başlamış günümüzde ise daha çok hizmet sektörünün çevresinde yaşamını sürdürmektedir.

Teknolojik gelişmeler tarım ve sanayi sektörlerindeki birçok işi makinelerin yardımıyla yapılar hale getirmiştir. Bununla birlikte insanların boş zamanları artmış ve insanlar eğlenme, dinlenme gibi ihtiyaçlara talebi arttırmıştır.

Buna bağlı olarak istihdam oranlarındaki yüzdeler dilimin hizmet sektörüne kaydığı gözlemlenmiştir. Küresel manada hizmet sektörünün giderek güçlendiğine tanık olunurken ülkemizde de durum dünya ölçeğinden çok farklı değildir.

## 1. Hizmet ve Pazarlama Kavramları

Hizmet; insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eş zamanlı olarak elde edilen (üretilen) ve tüketilen, stoklama ve taşımaya elverişli olmayan, mülkiyet aktarımının olmadığı soyut

---

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



yapıdaki bir faaliyet veya fayda şeklinde ifade edilebilir. Hizmet, üretildiği anda, doğrudan alıcıya değer aktaran elle tutulmayan bir üründür (**Monks: 1982, s.587**).

Hizmet, ayrı ayrı tanımlanabilen, başka mal ya da hizmetin satışına bağlı olmaksızın ve bir isteği karşılamak için sunulan soyut etkinliklerdir (**Staton: 1984, s.676**).

Pazarlama ise ihtiyaç sahibi olan ve bazı gereksinimlerini gidermede istek ve arzuları bulunan “**alıcı**” ile bu ihtiyaç ve isteklerin karşılanmasında mal ve hizmetleri pazarda bulunduran “**satıcı**”lar arasındaki değişim ilişkisini tüm yönleriyle ele alan bir süreç olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere hem yönetsel hem de sosyal bir sürece işaret eder.

Yönetsel olması malları üretme ve pazara sunma ile ilgilidir, sosyal bir süreç olması ise alıcı ile satıcı arasında içerdiği etkileşimlere dairdir.

Bununla birlikte, hizmet pazarlaması açısından pazarın tanımı genel anlamda pazardan farklı değildir.

Eğitim, sağlık, danışmanlık, destek hizmetleri vb. her hizmette alıcı ve satıcıların fiziki olarak buluştukları ya da bazı teknolojik araç-gereç ile hizmetin alıcılarla buluşturulduğu mekan veya koşullar dizisi pazarı oluşturur.

Örneğin finans sektöründe bankacılık hizmetlerinde alıcılar zaman zaman fiziksel olarak mekânsal birliktelikle pazarda yani banka şubelerinde hizmeti sunanlara bir araya gelerek hizmeti alırken, zaman zaman da fiziksel mekan olmaksızın internet aracılığı ile hizmetlerden yararlanmaktadır.

## 2. Pazarlama Anlayışındaki Gelişim

1900'lü yıllardan itibaren pazarlama farklı anlayışlarla şekillenmiştir. Ancak bu yaklaşımları birinin başlayışı birinin bitmesi şeklinde düşünmemek gerekir. Bugün bile hala daha eski yaklaşımları kendisine odak noktası olarak belirleyen firmalar da pazarda bulunmaktadır.

- **Üretim yaklaşımı:** alıcıların pazarda üretilen her şeyi almak durumunda olduğu, alacakları varsayımına dayanır. İşletme ürettiği her şeyi satabilmektedir. Çünkü talep fazlası vardır. Dolayısıyla pazarda ürün sıkıntısı vardır.
- **Ürün yaklaşımı:** Artık üretim kapasitesinin artmaya başlamasıyla tüketicilerin daha kaliteli ve yüksek performanslı ürünleri tercih etmeye başlayabildiği yaklaşımı ifade eder. Burada arz talep dengesi biraz daha uyumlu olmaya başlamıştır ve pazara sunulan malın kalitesinde iyileşmeler başlamıştır.
- **Satış yaklaşımı:** 60'lı yıllardan itibaren çıkmaya başlamıştır. Ne pahasına olursa olsun satmak ve daha fazla satmak esas olmaktadır. Kapasite ve kalite artarken pazarda çeşit, sayıca çok fazla ürün olmaya başlamaktadır. Diğer bir deyişle rekabet artmaktadır burada.
- **Pazarlama yaklaşımı:** Küreselleşmenin de etkisiyle 80'li yıllara gelindiğinde ortaya çıkmaktadır. Tüketiciler daha bilinçli hale gelmeye başlarken artık işletmeler tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını kendi merkezlerine oturtmaktadır. Burada kısa vadeli değil uzun vadeli kara odaklanılmaktadır.

- Toplumsal pazarlama yaklaşımı: İşletmelerin topluma ve toplumsal kaynaklara, su, hava, enerji vb. ilişkin, bu kaynakları işletmelerin etkili ve verimli kullanmaları ve kendi pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirirken bu gibi kaynaklara en az zararı vermesini ifade eden bir yaklaşımdır.
- İlişkisel pazarlama yaklaşımı: Alıcı ve satıcı arasındaki değişim ilişkisine kısa süreli değil uzun vadeli bakma ve bu ilişkinin de olabildiğince, kaliteli uzun süreli bir ilişki olabilmesi esası var. Burada da tüketicinin alışverişi ile ilgili yaşadığı tüm deneyimlerin dikkate alınması söz konusudur (Palmer, 1994).

### 3. Hizmet Endüstrilerindeki Gelişim

Hizmet endüstrilerindeki gelişime baktığımızda daha önceki yıllara nazaran günümüzde artık hizmetlerin sayıca ve çeşit olarak pazarda oldukça farklılaştığından bahsedebiliriz.

Örneğin daha önceden evde büyükannelerimiz tarafından yapılan çocuk bakım hizmeti artık belirli bir ücret karşılığında satın alınan bir hizmet haline geliyor. Kuru temizleme, ütüleme, ulaşım hizmetleri vb.

Daha önce aslında hiç olmayan ama artık günümüzün çok olağan hizmetleri haline gelmiş birkaç hizmettir.

Diğer yandan, hizmetlerin GSMH içindeki payı da genelde gelişmiş ülkeler (**ABD, Japonya**) arasında %60-80'lere kadar çıkabilmektedir.

Dolayısıyla bir pazar ne kadar hizmet yoğun bir pazarsa, gelişmiş ülke olmaya doğru adım attığı da çıkarılabilecektir.

Bununla ilgili olarak hizmet endüstrisindeki gelişimin sebepleri olarak kişi başına düşen milli gelirin artışı, eğitim düzeyindeki artış, boş zamanlardaki artış, çalışan kadın sayısının artması vb. sayılabilecektir.

Hizmetlerin mallardan farklılıkları (*Grönroos: 1992, s.47*) ve uygun pazarlama stratejilerine bakıldığında, hizmetleri tanımlayan bazı unsurları tanımlamakta yarar olduğu görülmektedir.

- **Heterojenlik:** Hem hizmeti sunan hem de hizmeti alan açısından değerlendirdiğimizde hizmeti sunan açısından her zaman kişinin aynı standartta hizmet verebilmesi mümkün olmazken aynı zamanda hizmeti alan kişinin de ruh hali, hizmeti değerlendirmesi açısından oldukça etkili olabileceği için insan faktöründeki değişkenliğe heterojenlik adı verilmektedir.
- **Eş zamanlılık:** Çoğu hizmeti sunanla hizmeti satın alanın bir arada olmasını gerektirmektedir. Örneğin kuaföre gitmek, saç kesim işlemi, tüketici ile aynı anda o kuaförde bulunup, o sandalyede oturup, aynı zamanda o fiziki ortamda kuaförün de orada olması gerekmekte ve saç kesme işlemi yapması gerekmektedir. Hizmeti alanla hizmeti verenin aynı yerde buluşması.
- **Soyutluk:** Hizmetlerin çoğu soyuttur dolayısıyla değerlendirilmeleri oldukça zor olmaktadır. Örneğin hekimlerden alınan sağlık hizmeti soyutluk bağlamında değerlendirilebilecektir. Dolayısıyla doktordan alınan sağlık hizmetinde hislere



dayanarak, algılara dayanarak değerlendirme mevcuttur. Bu durumlarda, işletmeler tarafından duyulara hitap eden hizmet atmosferi, orada bulunan somut unsurlar gibi ögeler kullanılarak hizmetin değerlendirilmesi daha kolay hale getirilmeye çalışılmaktadır.

- **Stoklanamama:** Hizmetin daha önceden üretilip tüketilememesi ile ilgili bir konudur. Örneğin somut bir ürünü talebin daha fazla olacağı günler için önceden üretim saklayabiliriz ama hizmetler için aynısı söz konusu değildir. Veya bir otel odasını daha sonra daha yoğun günler için boş tutmamızın hiçbir anlamı olmayacaktır. Dolayısıyla arz ve talepte stoklanamama pazarlama stratejisi bakımından arz ve talep dengesini zorlayan bir durumdur.

## 4. Hizmet Pazarlama Karması Elemanları

**Firmalar tüketici ihtiyaç;** istek ve beklentilerini karşılayabilmek için bütüncül bir pazarlama çabası içinde olurlar.

Bu çabaların etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ise pazarlama karması elemanları ya da başka bir ifade ile pazarlama bileşenlerine yönelik stratejilerin bütüncül bir bakış açısıyla uygulanmasını gerektirmektedir.

4P olarak tarif edilen product (**ürün**), price (**fiyat**), place (**dağıtım**) ve promotion (**tutundurma ya da pazarlama iletişimi**) şeklinde anılan pazarlama karmasına hizmet pazarlamasında people (**insan**), physical evidence (**fiziksel kanıtlar**) ve process (**süreç**) olmak üzere 3P daha ilave edilmiştir (*Zeithaml ve Bitner, 1996*).

**Diğer yandan**, hizmetlerin pazara girişinden talep görmedikleri ya da talebin ciddi olarak azaldığı ve artık pazardan çekildikleri zamana kadar genelde dört dönemi içeren bir süreç yaşadıkları belirtilir.

Bu dönemler genel olarak isimlendirildiğinde; pazara giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş şeklinde adlandırılmaktadır.

Ürün hayat eğrisi yaklaşımı doğrultusunda hizmetlerin de pazardaki ömürlerinin süreli olduğu ve pazara giriş zamanları farklı olacağı için farklı pazar bölümlerindeki seyirlerinin de farklı olacağını söylemek mümkündür.

**Bu çerçevede**, aynı hizmet için farklı pazarlarda firmalar açısından fırsat ve tehditler olabilir.

Dolayısıyla her bir hizmet için ürün hayat eğrisi farklı pazar bölümlerinde ayrı ayrı değerlendirilmeli ve işletmeler bu değerlendirmeler bağlamında kendi pazarlama stratejilerini geliştirmelidir.

## 5. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Hizmet Pazarlaması

Pazarlamanın bilim dalı olarak kabul edildiği ilk zamanlarda doğal olarak kâr amaçlı kuruluşlar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Ancak özellikle 1960'lı yılların ikinci yarısından sonra pazarlamanın kapsamı genişletilmiş ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar da pazarlamanın kapsamına alınmıştır.

Bu zamana kadar bu kuruluşlara pazarlama bilimi içerisinde yer verilmemesinin nedeni olarak, bu bilim dalıyla uğraşanların konuya ilgi göstermemeleri ve ayrıca önceliklerinde hep kar kavramının yer alması da gösterilebilir.

Kar amacı gütmeyen pazarlama (nonprofit marketing) olgusuyla beraber kar amacı gütmeyen kuruluşlar (**nonprofit organizations**) kavramı ortaya çıkmıştır.

Kar amacı gütmeyen kuruluşları basit bir anlatımla, kişilerin yaşamlarını olumlu yönde değiştirmeyi amaçlayan ve bu amacı gerçekleştirirken herhangi bir maddi kazanç beklemeyen kuruluşlar şeklinde tanımlayabiliriz.

Açıkça anlaşılan odur ki söz konusu kar amaçlı kuruluşlardan ayıran en belirgin olgu kar olayıdır.

Kar amacı gütmeyen kuruluşların faaliyet alanlarına genel olarak bakacak olursak,

**Tarım,**

**Hukuk,**

**Eğitim,**

**Sağlık,**

**Sanat,**

**Din** ve **Sporla** ilgili alanların ön plana çıktığı gözlenmektedir (*Aslan, 1996: 1*).

Kotler (1982: s.13-14) kar amacı gütmeyen kuruluşları 8 başlık altında toplamaktadır:

- Dinle ilgili kuruluşlar (*kiliseler, kilise dernekleri vb*)
- Sosyal kuruluşlar (*klpler, kardeşlik kuruluşları vb*)
- Kültürel kuruluşlar (*müzeler, operalar, hayvanat bahçeleri vb*)
- Eğitim kuruluşları (*niversiteler, okullar, araştırma kurumları vb*)
- Koruyucu kuruluşlar (*ticaret odaları, işçi sendikaları vb*)
- Politik kuruluşlar (*siyasi partiler, lobi grupları vb*)
- Hayır kurumları (*vakıflar, huzurevleri vb*)
- Sosyal sorumluluk kuruluşları (*evre koruma kuruluşları, barış grupları, kadın hakları grupları, tüketiciler hakları kuruluşları vb*).

## Sonuç

Her geçen gün artan şekilde hizmetler hayat tarzının çok önemli ve vazgeçilmek birer unsuru



haline gelmiştir. Bireylerin günlük yaşam pratiklerinde pek çok hizmet hem doğrudan hem de dolaylı olarak yer almaktadır.

Sağlık, eğitim, çocuk ya da ev bakımı, danışmanlık hizmeti gibi doğrudan hizmetlere olan talep artarken, yemek yenilen mekanlarda, satın alınan teknolojik ürünlerde ve daha birçok üründe satın alma öncesinde de sonrasında da bilgilendirme, eğitim, servi ve bakım, sunum gibi farklı hizmetlerin de satın alınan ürünlerin ayrılmaz bir parçası haline geldiği görülmektedir. Çoğu zaman bu hizmetlere bağlı olarak tüketici tercihi de değişebilmektedir.

***Diğer taraftan***, her türlü hizmetin tüketiciler tarafından algılanması bakımından da çok önemli farklılıklar söz konusu olabilmektedir.

Her bireyin farklı gerekçelerle hizmetlerden beklentileri farklılaştığı, deneyimleri farklı olduğu için o hizmete yönelik kalite algıları da farklılaşabilmektedir.

Bu gibi unsurlar ürün pazarlamasına göre hizmet pazarlama stratejilerini değiştirmektedir.

## Kaynakça

Aslan, S. (1996). Kar amacı gütmeyen sağlık hizmetleri kuruluşlarında pazarlama: Erciyes Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde bir uygulama. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing. Massachusetts: Lexington Books.

İslamoğlu, A. H. (2000). Pazarlama Yönetimi – Stratejik ve Global Yaklaşım. İstanbul: Beta Yayınları.

Kotler, P. (1982). Marketing for Nonprofit Organizations, New Jersey: Prentice-Hall.

Monks, J. G. (1982). Operations Management: Theyong Problems. Mcgrow Hill Book Company.

Palmer, A. (1994). Principles of Services Marketing. London. McGraw-Hill Book Co. Europe.

Staton, W. (1984). Fundametal of Marketing. McGrow Hill Faso

Zeithaml, V. & Bitner, M. (1996). Services Marketing. New York: McGraw-Hill International Editions.





# HASTANELERDE TESİS YÖNETİMİ SÜRECİ

Yeter DEMİR USLU \*

## Giriş

Tesisi kelime olarak insanların yaşamlarını sürdürdüğü veya çalışmalarını gerçekleştirdiği bütün yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak bir arsaya inşa edilen yapılar birer tesis olarak kabul edilmektedir. Tesislere hastane, alışveriş merkezi, hotel, apartman, okul ve fabrikalar örnek olarak verilebilmektedir. Ayrıca tüm bu tesislerin 3 temel ana evresi bulunmaktadır. Bunlar; tasarım, inşaat ve yaşamdır (*Fmexpoistanbul, 2018*).

Tesis yönetimi ise mühendislik, ekonomi, muhasebe, yönetim, tasarım ve davranış bilimlerinin nizam ve belirli koşullara dayanan multidisipliner veya disiplinler arası bir profesyonel iş olarak tanımlanmaktadır.

Bu belirtilen tüm disiplinlerin de zengin bir kuram, araştırma ve pratik geçmişi bulunmaktadır. Tesis yönetimi tamamen farklı bir disiplin olarak, yeni bir kuram oluşturmak için bu zemin üzerine dayandırılmıştır. Bu çerçevede son yıllarda sağlık işletmelerinin birer tesis olarak ele alınmasından sonra, hastanelerin yönetiminin profesyonelce yapılmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Hastaneler, tüm toplumun sağlık hizmetinin karşılandığı bir hizmet işletmeleridir. Hastaneler; her türlü sağlık hizmetinin hiçbir kesintiye uğramadan ve belirli maliyetler çerçevesinde üretildiği, toplum sağlığı adına eğitim ve araştırmaların yapıldığı, bazı girdilerle çıktıların elde edildiği ve kendine özgü birtakım farklılıklar gösteren tesisler yani hizmet işletmeleridir.

Bu açıklamaya göre de hastaneyi sadece tedavi veren bir kurum olarak görmek hata olur. Hastane, hastalara tedavinin verildiği yerin haricinde doktor ve hemşire gibi yardımcı sağlık personeline eğitimin verilip yetiştirildiği, farklı birçok iş mensubunun bir arada bulunduğu, araştırmaların gerçekleştirildiği sadece kamu kuruluşunun olabileceği gibi aynı zamanda kamu

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



ve özel ortak bir kuruluşunda olabileceği bir hizmet işletmesidir. Hastaneler kendilerini bir işletme olarak görüp, her işletmenin amacı olan en az maliyetle en yüksek kaliteye ulaşma hedefi doğrultusunda hareket eder ve elinde bulundurduğu imkanları en etkili ve verimli bir şekilde kullanır.

Ürünün yetiştiği tesislerde üretim, pazarlama, finans, yönetim gibi farklı farklı birimler bulunmaktadır. Hizmet üretiminin yapıldığı hastane tesislerinde ise hizmet üretim ve satışının mamul üretim ve satışından farklı olmasından dolayı diğer tesislerden farklı birimlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu birimlere örnek olarak eğitim, konaklama, araştırma ve geliştirme verilebilir. Genel olarak hastane işletmeleri dört grup altında tanımlanabilir. Bunlar;

- **Tıp Hizmetleri**
- **Yrd. Tıp Hizmetleri**
- **Hemşirelik Hizmetleri**
- **Mali Destek Hizmetleri**

Hastaneler toplum yararına hizmet veren işletmeler olduğundan dolayı, yaptıkları faaliyetler diğer işletmelerden çokça farklılık göstermektedir. Tüm bu farklılıklara rağmen tüm işletmelerin ortak özelliği üretim faaliyetleri hastanelerde de görülmektedir. İşletmelerin bu üretim sırasında belli başlı bazı maliyetlere katlanmaları gerekmektedir.

İşte bu noktada işletmeler sürdürülebilirlik açısından ortaya çıkan bu maliyetleri çok iyi bir şekilde belirlemeli ve buna göre de çözümler üretmelidirler (AKSOYLU, 2014).

Avrupa'daki birçok ülke sağlık harcamalarının sürekli ve dikine bir şekilde artış göstermesi ve sürdürülebilir finans kaynaklarının bu harcamaları karşılamakta güçlük çekmesiyle karşı karşıyadır.

Hastanelerdeki sağlık harcamalarının maliyetlerinin yanında toplam maliyetlerin %20-30 da tesis yönetimi maliyetleri oluşturmaktadır.

Buna rağmen tesis yönetimi maliyetleri sağlık politikacıların ve sağlık hizmeti sunucularının dikkatini yeterince çekmemiştir. Hali hazırda hastanelerde ve yapılması planlanan hastanelerde tesis yönetimi maliyetleri ile ilgili bir çalışmanın yapıldığı bilgisi görülememektedir.

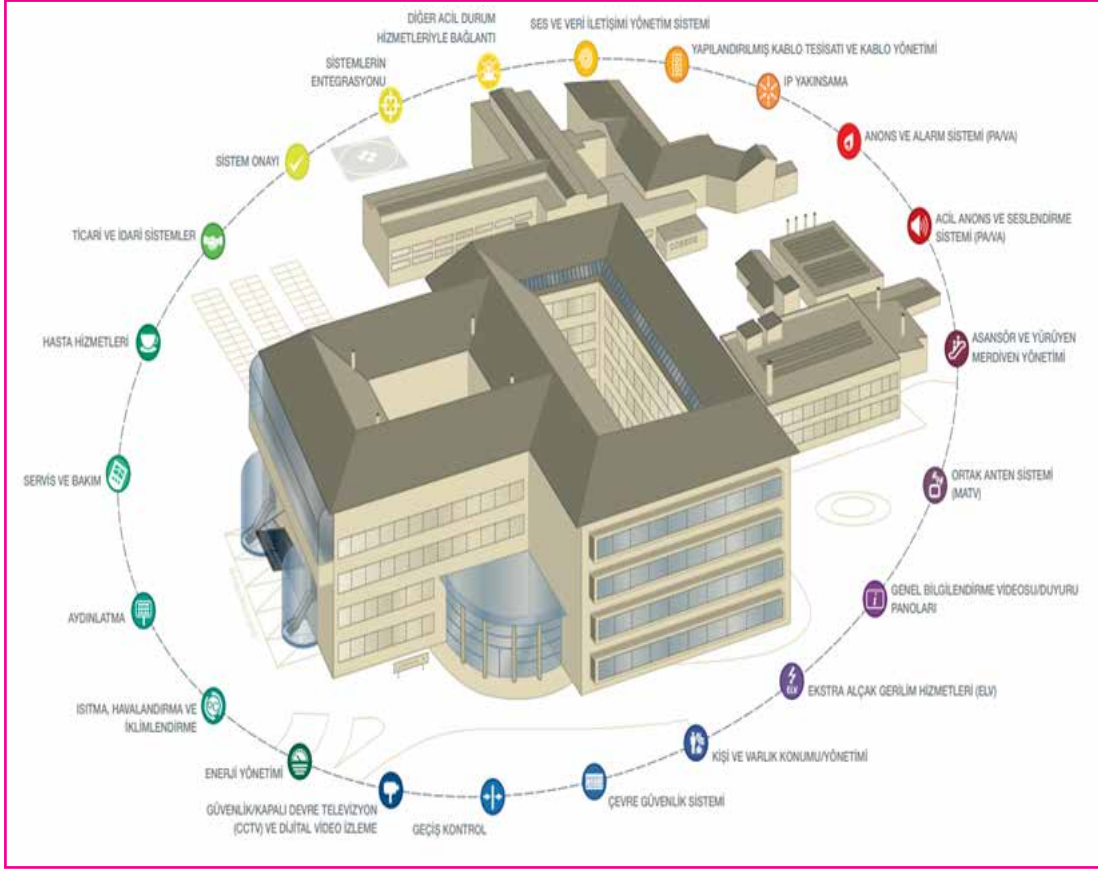
Hastanelerin tesis yönetimi maliyetlerinin planlanmasıyla diğer işletmelerin tesis yönetimi maliyet planlaması birbirinden farklı olmalıdır. Bunun nedeni de hastaneleri diğer işletmelerden ayıran bazı faktörlerdir.

İlk olarak hastane tesisleri 7 gün 24 saat hizmet veren kurumlardır. İkincisi ve belki de en önemlisi hastaneler karmaşık hizmetin üretildiği yerlerdir. Üçüncü olarak ise hastanede yapılacak en ufak bir hatanın insan hayatına mal olabilecek olmasıdır.

Tüm bu özellikler hastanelerin olağanüstü koşullar statüsünde yer almasına neden olmaktadır ve özel hastane açmak isteyen girişimcilerin bu karmaşıklıkta kar elde etme isteğini azalmasına neden olmaktadır.

Yine hastane yöneticileri maliyetli olmasına rağmen en son teknolojik ürünleri almalı ve hastanesini sürekli olarak güncel tutmalıdır (Rechel, Wright, Edwards, Dowdeswell, & McKee, 2009).

**Şekil 1: Hastanelerde Tesis Yönetimi Süreci**



**Kaynak:** (Akıllı Sağlık Hizmetleri Yönetimi, 2020)

Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere hastanelerde tesis yönetimi çok yönlü multidisipliner bir yönetim sistemidir. Bu nedenle de sistem içerisinde yer alan her bir alt başlığı özenle planlayarak yönetmek gerekmektedir.

## Tesis Yönetimi ve Güvenlik Standardı

Tesis yönetimi ve güvenlik kalitenin en önemli konusundan birisidir ve hastane ya da diğer tesislerin önem vermesi gereken konuların başında gelmektedir. Tesis güvenliği hususunda işletmelerden istenen mevcut kurallara uygulamalarıdır.

Bu kurallar çerçevesinde de bir tesiste yapılması gereken potansiyel riskler ve tehlikelerin belirlenmesi ve gerekli çalışmaların yapılarak bunların önüne geçilmesidir. İşletmeler tesis güvenliği hususunda kamusal ve yasal olmak üzere bazı görevleri vardır.

Bazen bu sorumluluklar tesis dışına çıkar ve çevresini de kapsar. İşletmeler tesis güvenliğini sağlamak adına birtakım alt başlıklar belirlemeli ve buna göre planlar yapmalıdır.



İşletmelerden tesis güvenliğini sağlamak adına belirlenen kurallara uyması beklenir. İşletmeler tesis güvenliği hususunda güncel yasa ve düzenlemeleri de yakından takip etmelidir. Bu hususta işletme liderine büyük iş düşmektedir.

Liderler tesis güvenliği konusunda kendilerini maksimum düzeyde geliştirmeleri ve elde ettiği bilgileri de çalışanlarına aktarabilmelidir.

Hastanedeki kişilerin güvenliğini sağlamak demek kaza ve yaralanmaların önüne geçmek, riskleri en aza indirmek ve bunları denetleyebilecek bir planlama yapmak demektir. Bilhassa tesisin yapım ve onarımı aşamasında güvenlik ve emniyet hususunda çok daha fazla dikkat ve özen gösterilmelidir.

Hastane güvenliği açısından bir diğer önemli konu ise afet yönetimidir. Özellikle sağlık işletmeleri doğal afet ve salgın gibi olağanüstü durumlar için önceden planlar geliştirmelidir.

Yapılan bu planların güncel tutulması ve sürdürülebilirliği konusunda da gerekli çalışmalar yapılmamıştır. İşletmeler planlama yaparken öncelikle tesiste ortaya çıkabilecek potansiyel riskleri belirlemelidir.

Belirlenen bu risklerin ortaya çıkarabileceği sonuçlar üzerinde çalışılmalıdır. Daha sonrasında ise olağanüstü durumlarda kurum içi görevler ve sorumluluklar personele anlatılmalıdır. Tesis güvenliği konusunda işletmelerin altyapı sistemlerinin önemi çok büyüktür.

Özellikle sağlık kurumları 7 gün 24 saat kesintisiz hizmetin zorunlu olarak verilmesi gereken yerlerdir. Verilen bu hizmetin de güvenli, verimli ve etkili olması adına altyapı sistemlerinin sürekliliği mutlak ve mutlak sağlanmalıdır.

Örnek olarak hastane içerisinde içme suyunun kesintisi halinde farklı seçenekler kaynaklar bulunmalıdır. Bu hususta da hastane acil durum planlarını aksaklık yaşanmaması adına belirli aralılarla kontrol etmelidir. Yapılan bu kontrollerin de tutanakları saklanmalıdır. Tesis güvenliği konusunda en önemli görevler ve sorumluluklar tabii ki çalışanlara düşmektedir. Tesis içerisinde çalışanların kendilerini ve başkalarını koruma altına almaları, olağanüstü hallerde görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri tesis güvenlik konusunda çok önem teşkil etmektedir. Bundan dolayı da çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi hususu üzerinde durulmalıdır (Öztürk, Ayan, Keser, & Halaç, 2014).

## Tesis Yönetimi ve Atık

Teknolojinin ve sanayinin hızla gelişmesiyle birlikte sahip olunan kaynaklar bilinçsizce kullanılmakta ve bu tüketimler sonucunda da katı, sıvı ve gaz maddeler ortaya çıkmakta ve çıkan maddelere de atık denmektedir. Günümüzde atık sorunu kendini iyice göstermektedir ve ailemizi, çevremizi ve hatta geleceğimizi tehlikeye atmaktadır.

Atık Türkiye’de ilk defa yasa olarak 1983 tarihinde ve 2872 sayılı Çevre Kanunu’nda **“Herhangi bir faaliyet sonucunda çevreye atılan veya bırakılan zararlı maddeler”** olarak yer almıştır (Çevre Kanunu, 11.08.1983). Atıkları fiziksel ve kimyasal olarak farklı kategorilerde sınıflandırabilmemiz mümkündür.

Buna göre de atıklar genellikle; katı, sıvı, gaz ve ambalaj atıkları olarak karşımıza çıkmaktadır. Atıklar üreticisi tarafından istenmeyen insanların ve çevrenin sağlığına direkt etki edebilen maddelerdir. Bu yüzden düzenli bir şekilde dönüştürülmesi gerekmektedir.

İnsanların ve çevrenin en büyük sorunlarından olan katı atıklar üretildiği ilk andan ve en son uzaklaştırılmasına kadar geçen süreçte çok dikkat edilmesi gereken aksi hallerde insan ve çevre sağlığı açısından kötü sonuçlara yol açabilecek atıklardır (İ.Öztürk, 2010).

Sağlık işletmelerinde ortaya çıkan atıklar potansiyelleri açısından diğer işletmelerden farklılık göstermektedir. Sağlık kurumlarında ortaya çıkan bu atıklara da tıbbi atık denmektedir.

Tıbbi atık "22.07.2005 tarih ve 27555 sayılı Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliği'ne göre **"Ünitelerden kaynaklanan, enfeksiyon, patolojik ve kesici-delici atıkları"** ifade etmektedir (Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliği, 22.07.2005).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak tıbbi atıklar, hastanelerde yapılan teşhis ve tedavi işlemlerinin sırasında ortaya çıkabilen atıklardır. Sağlık kurumlarında ortaya çıkan atıkların yaklaşık %80'i evsel atık niteliğindedir.

Geriye kalan dilim ise genellikle kesici-delici ve kimyasal özellikteki atıklardan oluşmaktadır. Hastanede ortaya çıkan atıkların da yaklaşık %10'nun enfeksiyöz atık olduğu belirtilmektedir.

Tüm bu veriler ışığında da atıkların oluştuğu anda ayrıştırılmasının önemini ortaya çıkarmaktadır. Atık işlemlerinin güvenli ve etkin bir şekilde gerçekleşmesi için de mükemmel yakın bir atık planlamasının olması gerekmektedir. Bu hususta da kurum içi eğitimlerin eksiksiz ve zamanında verilmesi büyük önem arz etmektedir (HASÇUHADAR, ARSLAN, & ALTINKAYA, 2017).

## Tesislerde Kalite Yönetimi

Tesis yönetiminde kalite işletmenin her bir yerine nüfuz etmelidir. Bunu sağlayabilmek içinde işletmeler toplam kalite yönetimini kullanmaktadır. Toplam kalite yönetimi (TKY), kalitenin tesisler alanına kapsamlı bir şekilde uygulanması olarak adlandırıldığı için, bir teknik veya kampanya değil, bir iş yaşam biçimi ve tesis yöneticilerinin görmezden gelemeyeceği bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Birçok işletme toplam kalite yönetimini farklı farklı kavrayışta da hepsi tarafından toplam kalite yönetiminin işletmelerine faydalı olduğunu ve kullanmaları gereken bir yöntem olduğunu bilinmektedir.

Toplam kalite yönetimi, kaliteli hizmet, müşteri hizmetleri ve kalite geliştirme programları gibi kalite odaklı tüm girişimleri ve yöntemleri kapsamaktadır. Toplam kaliteye bağlılığın gücü, 1950'lerin başından beri Japon endüstrilerinin büyük dünya pazarlarındaki yükselişle kolayca kanıtlanmaktadır.

Tüm Japon başarısını toplam kalite yönetimine atfetmek elbette bir aşırı basitleştirme değildir. Bununla birlikte, Japonların kendileri, savaş sonrası başarılarının temel taşı olan toplam kalite yönetimini benimseme ve toplam inançla çok fazla ilgisi olduğunu kabul ediyor ve müşterilere istediklerini verme ve sürekli olarak mevcut performansını daha iyi bir şekilde sürdürme çabası olduğunu belirtiyorlar. Toplam kalite yönetiminin bir sanayi sektöründeki gücüne güzel bir örnek, dünya çapındaki yarı iletken pazarının yakın tarihçesidir. Japonlar, toplam kalite yönetimini yarı iletken pazarlarına adapte etmek için nispeten geç kaldılar, ancak bunu uygulamaya başladıkları anda da etkili oldular. 1975'te ilk on yarı iletken şirketten üçü Japon firması idi. 1986'ya gelindiğinde sayı beşe yükseldi, hepsi de ilk üç firmada Japon firmasıydı. 1988'de altı Japon şirket ilk onda yer aldı ve ilk üçe hâkim olmaya devam ettiler. Bunun gibi örnekler genellikle "Japon mucizesi" olarak adlandırılır, ancak elbette ki bu mucize değil, sadece sıkı çalışmaya bağlılık ve organizasyonun her kademesinde daha iyisini yapma



konusunda aktif bir istek söz konusudur.

Toplam kalite yönetiminin etkili olması ve sürdürülebilir faydalar elde etmesi için geleneksel yönetim düşüncesinin değişmesi gerekmektedir. Müşteri gereksinimlerini karşılamak, her tesis yöneticisinin temel amacı olmalıdır. Müşteriler kalite bekler çünkü güvenilir bir hizmet isterler, gereksinimlerini karşılamalarını ister ve paranın karşılığını almak isterler. Tesis yönetiminde kalite, müşteri gereksinimlerini karşılamak, doğru şeyleri yaparak maliyetleri azaltmak ve hataları ortadan kaldırarak israftan kaçınmak demektir.

Ancak, ucuz şeyler yapmak anlamına gelmediğinin de bilinmesi gerekmektedir (*Alexander, Facilities quality management, 2013*).

Sağlık kurumları çalışma güvenliği açısından riskli organizasyonlardan birisidir. Sağlık personeli bir yandan işini yapmaya çalışırken diğer yandan da iş kazalarına dikkat etmek ve kendi canını düşünmek durumundadır. Sağlık kurumlarındaki tehlikelerin ve iş kazalarının minimum düzeye çekilebilmesi adına bu kurumlarda akreditasyon standartlarının etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Ülkemizde Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan ve sağlık işletmelerinde uygulanması yasal hale getirilen Sağlık Bakanlığı Hizmet Kalite Standartları (**SHKS**) kalite oluşturma olgusuna totaliter bir vizyon getirmiştir.

Bu standartlar sağlık kurumlarındaki çalışan güvenliğine yönelik maddeleri içermektedir (*Devebakan & Paşalı, 2015*).

## Tesislerin Acil Durum (Risk) Yönetimi

Kalite ve değer yönetimi gibi, risk yönetimi de bir işletmedeki herkesin sorumluluğudur. Çoğu kuruluşta risk yönetimi süreçleri stratejik öneme sahiptir.

Risk yönetimi, bir olayın meydana gelme riskini azaltmak ve o olay meydana geldiğinde ortaya çıkan etkileri en aza indirmek veya içermek üzere planlanan bir eylem süreci anlamına gelmektedir.

Bir örgütün meydana getirdiği herhangi bir zarar üreten olayı yönetmek için düzenlediği yardım (*acil durum öncesi, acil durum ele alma ve kurtarma*), acil durum planlamasıdır, oysa operasyonların geri kazanılması ve meydana gelebilecek bir olayla ilgili kaybın en aza indirilmesi süreci felaket kurtarmadır.

Her iş kararı, işçilere, “**iş akışına**” (*sürece*), çevreye, mülkiyete ve nihayetinde kuruluşun finansal performansına ilişkin çeşitli riskler içerir.

Bu risklerin kapsamını ve niteliğini belirlemeye, bunların ortadan kaldırılmasına veya kontrol edilmesine ve işletme üzerindeki etkilerinin yönetilmesine özellikle dikkat edilmelidir.

Bu, sorumlulukların tahsis edilmesini ve acil durumlar ve felaketler için planlama yapmayı gerekli kılar.

Etkili risk yönetimi için gereken temel beceriler riskin farkındalığı ve etkili iletişimdir. Bu iki beceriye ek risk kontrol önlemlerini öncelik sırasına koyma ve finans müdürünü bu kâr amacı gütmeyen alanlar için harcama zorunluluğu konusunda ikna edebilme kabiliyeti de eklenirse bu etkili bir risk yöneticisi demektir. Bir tesis yöneticisi risk sorumluluklarını taşıyabilmeli ve tesis risk yönetimi için bir eylem planı sunabilmelidir.

Tüm organizasyonlarda, tesisler ekibi tarafından yaratılan iş riskinin boyutu çok önemlidir. Mevzuatın ve yasaların sıkılaştırılması, üst düzey yönetimin etkin kontrol ihtiyacına olan farkındalığını arttırmıştır.

Sağlık ve güvenlik, çevresel etki ve finansal uygulanabilirlik için hesap verebilirlik üst düzey yöneticilere aittir ve risklerin etkin yönetimi için sorumluluğu doğrudan hizmet vermekten sorumlu olanlara devretmek daha faydalı olacaktır.

Risk yönetimi iş dünyasındaki herkesin sorumluluğundaysa, herkesi kendi rollerini oynamaya teşvik etmek için örgütlenmesi ve yönetilmesi gerekir. Her seviyede eğitim esastır. İnsanlar, tehditlerin gerçeğe dönüşmesini önlemek için atılacak risklerin ve atılacak adımların farkında olmalıdırlar.

Temel risk yönetimi kavramlarıyla ve bunların tesis yönetimi alanındaki uygulamalarıyla yüz yüze kalırken, tesis müdürü, ilgili risk ana sınıflarını tanımlayabilmeli ve bir örgütün riske maruz kaldığını belirlemeye ve belirli riskler üzerinde uygulanabilecek kontrol düzeyini oluşturmaya ihtiyacı vardır.

Risk yönetimi, bilanço üzerinde olumsuz etkiye neden olacak ve varlığın tükenmesine veya gelirin azalmasına neden olacak tesadüf olayların yönetimi ile ilgilidir. Burada, bir işletmenin varlıklarını ve kazancını tehdit eden risklerin tanımlanması, ölçülmesi ve ekonomik kontrolü anlamına gelir (*Alexander, 2013*).

## Tesislerde Bilgi Sistemleri Yönetimi

Tesis yönetimi fonksiyonlarının otomasyonu, organizasyonlardaki etkinliğini önemli ölçüde artırabilir. Bilgi yönetimi ve teknolojisinde uygun bir bilgi ve beceri seviyesini benimsemek, geliştirmek ve sürdürmek, tesis yönetim ekiplerinin etkinliği için çok önemlidir.

Hacim ve karmaşıklık arttıkça ve bilginin kullanımı zorlaştıkça, bilgisayarlar daha yaygın ve uygun hale gelmekte ve bu amaç için kolayca kabul edilebilmektedir. Ayrıca, tesis yönetimi süreçlerine ve operasyonlarına yardım etmek için çok sayıda ve çeşitli ilgili (her zaman uygun değilse) bilgisayar destekli tesis yönetimi (**CAFM**) sistemleri de mevcuttur.

Mevcut tesis yönetimi tanımlarının çoğu, operasyonel düzeyde teknik konulara vurgu yapmaktadır. Bu konuda, tesis yönetiminin ticari organizasyonlar için stratejik önemi büyük ölçüde göz ardı edilmektedir. Optimum örgütsel etkinlik elde etmek için daha bütüncül ve stratejik bir tesis yönetimi anlayışı gereklidir.

Daha eksiksiz bir tanım, *“Yasaya uygun kaynaklara yapılacak yatırımlar için en iyi değeri elde etmek amacıyla optimum çevresel kalite ve verimliliği sağlamak ve sürdürmek için tüm mülk varlıklarının ve bunlarla ilişkili destek ve müşteri hizmetlerinin planlanması, tasarlanması, satın alınması ve bakımı”* olacaktır.

Bilgisayar destekli tesis yönetimi, otomatikleştirilmiş araçların kullanımı ve tesis yönetiminde verimliliği ve verimliliği artıran prosedürler olarak tanımlanabilir.

**FIMS**, bilgileri stratejik ve taktiksel seviyelerde yönetmek için stratejilerin ve çerçevelerin oluşturulmasını ve kullanılan araçları yansıtır.

**CAFM**, *“bilgisayarlı”* araçlar veya bu bilgi yönetimi işlevlerinin işlendiği sistemler ile ilgilenen **FIMS**'nin bir alt bölümü olarak görülmelidir. Çoğunlukla operasyonel düzeyde ele alınır ve



yönetilir, ancak stratejik planlama, değerlendirme ve uygulamanın bir sonucudur.

Tesis yönetimi süreçleri ve işlevleri ile ilgili bilgiler önemlidir. Kullanımı karmaşıktır ve verilerin yapılandırılması, toplanması, harmanlanması, dağıtılması, sunulması ve güncellenmesi bu verilerin “**bilgilendirici**” olup olmadığını ve çeşitli kararlar alma süreci için uygun olup olmadığını belirlemek açısından da çok önemlidir.

İyi ve gelişmiş bir bilgi yönetim sistemi, kalite kayıtlarının mevcut olmasını, karar alma sürecinin izlenebileceğini ve tesis ekibi arasında etkin iletişimi sağlamak için geri bildirim ve geri bildirim mekanizmalarının mevcut olmasını sağlar (Alexander, 2013).

## Tesislerin (Hastanelerin) Finansal Yönetimi

1980’li yıllardan itibaren küresel dünya ekonomisi hem ulusal hem de uluslararası anlamda müthiş bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimin özü özelleşme ve liberalleşmedir. Özellikle de kamu alanı bu değişimi yaşamak zorunda kalmıştır.

Yaşanan bu değişimle birlikte özel sektör ile kamu sektörünün yakınlaştığı hatta kimi zamanda iç içe girdiği görülmüştür. Aslında baktığımızda bu değişimlerin özü her iki sektöründe özelleşmesidir.

1990’lı yıllarda artan ve devletin piyasadan neredeyse tamamen çekilmiş duruma gelmesi sektörde sıkıntıların da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sıkıntıları ortadan kaldırmak adına planlar geliştirilmeye başlanmış ve düzenleyici devlet fikri ortaya atılmıştır. Yine de devletin tek başına yatırım yapmada yetersiz kaldığı düşüncesi hâkimdir.

Tüm bu düşünceler ve gelişmeler ışığında “**Kamu-Devlet Ortaklığı Modeli**” ortaya çıkmıştır. İsminden de anlaşılacağı üzere kamu ve devletin iş birliği üzerine kurulmuş bir sistemdir.

Bu ortaklık kapsamında da hastane, köprü, otoyol, cezaevi, okul, havalimanı gibi yapılar devlet ve özel sektör eliyle yapılmaya başlanmıştır. Kamu özel ortaklığı modelinde en sık karşılaştığımız finansman modeli ise “**Yap-işlet-devret**” modelidir. Bu finansman modelinin işleyişi devletin bir yapı inşa etme planlamasından sonra yapım maliyetlerinden kurtulmak için yapımını özel sektöre devretmesidir. Tabii yapım aşamasını üstlenen özel firma tesisi hazır hale getirdikten sonra belli bir süre boyunca bu tesisten elde edilen gelirlerin de tek sahibi konumuna gelmektedir (AYHAN, 2018).

Sağlık sektöründe kamu özel ortaklığının ortaya çıkma nedenleri ise sağlık alanında teknolojinin sürekli gelişmesi ve nüfusun gittikçe yaşlanması gibi nedenlerle sağlık harcamalarında ciddi bir artışın meydana gelmesidir.

Bu maliyetlerin önüne geçebilmek adına da kamu özel ortaklığına başvurulmuştur. Sağlık sektörü alanında devletlerin yatırım yapma konusunda eksik kalmasından dolayı özel yatırımcıların bu alanda yatırım yapmaları için teşvikler yapılması planlanmıştır. Bu planlamalar doğrultusunda da ülkemizde “**Kamu Özel Ortaklığı (JÖÖ)**” departmanı kurulmuştur.

**KÖÖ** modelinde ortaya çıkabilecek riskler devlet ve özel yatırımcı arasında paylaşılmaktadır. Bu model kapsamında yapılan hastanelerde sağlık hizmeti verme görevini devlet kendisi üstlenmektedir.

Ekipman ve malzeme tedarikinin maliyetleri ise özel yatırımcının sorumluluğundadır. Sağlık sektöründe kamu özel ortaklığı kapsamında ülkemizde “**Şehir Hastaneleri**” yapılmaya



başlanmıştır.

**Adana,**  
**Kayseri,**  
**Manisa,**  
**Mersin,**  
**Yozgat,**  
**Elazığ,**  
**Isparta,**  
**Ankara,**  
**Eskişehir,**  
**Bursa**

illerimizde şehir hastaneleri kamu özel ortaklığı yapımı olarak hizmet vermeye başlamıştır (Öge & Baş, 2016), (Sağlık Bakanlığı, 2019).

Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda hastanelerden optimum verimliliği ve etkinliği elde edebilmek için artık tesis yönetimi çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü hastanelerin işletilmesi ve yönetilmesi sürecinde birçok farklı değişkenleri, destekleyicileri, paydaşları ve alt başlıkları bulunmaktadır.

Her biri ile olan ilişkileri en iyi düzeyde tutmak ve kendi içerisindeki yönetim sürecinde yer alan diğer parametrelerden maksimum fayda sağlayabilmek için hastanelerin yönetimini profesyonel tesis yönetimi süreçlerini dikkate alarak gerçekleştirmek gerekmektedir.

## Kaynakça

(11.08.1983). (Çevre Kanunu). Çevre Bakanlığı.

16. International Facility Management Association,. (1996). Facility Management Practices, Research Report (s. 1-9). içinde BOMI.

Akıllı Sağlık Hizmetleri Yönetimi. (2020, 03 17). <https://buildingsolutions.honeywell.com/>: [https://buildingsolutions.honeywell.com/tr-TR/newsevents/resources/Publications/TR\\_honeywell-hbs-entegre%20sa%C4%9FI%C4%B1k%20hizmeti%20%C3%A7%C3%B6z%C3%BCmleri-bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC\\_LR.pdf](https://buildingsolutions.honeywell.com/tr-TR/newsevents/resources/Publications/TR_honeywell-hbs-entegre%20sa%C4%9FI%C4%B1k%20hizmeti%20%C3%A7%C3%B6z%C3%BCmleri-bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC_LR.pdf) adresinden alındı

AKSOYLU, S. (2014). HASTANE İŞLETMELERİNDE DEĞER AKIŞ MALİYETLEMESİ. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(1), 261.

Alexander, K. (2013). Facilities Information Management. Facilities Management: Theory and Practice (s. 122-124). içinde Spon Press.

Alexander, K. (2013). Facilities quality management. Facilities Management: Theory



and Practice (s. 58-59). içinde Spon Press.

Alexander, K. (2013). Risk management. Facilities Management: Theory and Practice (s. 83-85). içinde Spon Press.

AYHAN, E. (2018). TÜRKİYE'DE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI MODELİ. ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ, 4(1), 110.

(11.08.1983). Çevre Kanunu. Çevre bakanlığı.

DEVEBAKAN, N., & PAŞALI, N. (2015). Sağlık İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Standartlarının Çalışan Güvenliği Açısından Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi. İzmir.

Fmexpoistanbul. (2018). FM İstanbul Konferans ve Fuarı: fmexpoistanbul.com adresinden alındı

HASÇUHADAR, M., ARSLAN, T., & ALTINKAYA, S. (2017). Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personelinin Tıbbi Atık Konusunda Bilgi Düzeyi . Ankara.

İ.Öztürk. (2010). Katı Atık Yönetim ve AB Uygulamaları. İstanbul: İSTAÇ A.Ş. Teknik Kitaplar Serisi 2.

Öge, H., & Baş, T. (2016). Public–Private Partnership Healthcare Projects in Turkey. The Journal of Business Science, 4(2), 105-119.

Öztürk, N., Ayan, B., Keser, M., & Halaç, E. (2014). JCI' IN TESİS YÖNETİMİ VE GÜVENLİĞİNE BAKIŞ AÇISI. TIP TEKNOLOJİLERİ ULUSAL KONGRESİ, (s. 2-4). KAPODAKYA.

Rechel, B., Wright, S., Edwards, N., Dowdeswell, B., & McKee, M. (2009). Investing In Hospitals Of The Future.

SAĞLIK BAKANLIĞI. (2019, 08 11). T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI SAĞLIK YATIRIMLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. <https://sygm.saglik.gov.tr/TR,33960/sehir-hastaneleri.html> adresinden alındı

Sağlık Yatırımları Genel Müdürlüğü. (tarih yok). : <http://www.saglikyatirimlari.gov.tr/TabId/347/PID/1034/CategoryID/15/Default.aspx> adresinden alındı

Teicholz, E. (2001). Facility Design and Mangement Handbook. McGraw-Hill Professional.

(22.07.2005). Tıbbi Atıkların Kontrolü Yönetmeliği. Çevre ve Orman Bakanlığı, 27555 Sayı.

# İŞLETMELERDE ETİK VE YÖNETSEL ETİK

Merve ŞENER\*

## Özet

Bu çalışma etik kavramının ortaya çıkışı ve gelişiminin anlatılması, yöneticilerin işletme içindeki etik davranışlarını anlatan yönetsel etik kavramlarının tanımlanması ve bu kavramların işletme için öneminin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Etik kavramı çok uzun yıllar boyunca yaşamımızda aslında hep var olan ancak yazılı olmayan kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler için de bu kavramın önemi giderek artmaktadır. İşletmeler öncelikli amaçlarından olan kâr elde etmenin yanı sıra faaliyet gösterdikleri topluma, çevreye, satıcılara ve alıcılara karşı da sorumluluklarını yerine getirmektedirler. İşletmeler için etik kavramının öneminin giderek artması, işletme etiği ve yönetsel etik gibi kavramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Yönetsel etik, yöneticinin işletmedeki davranışlarının işletmeye uygun olduğu durumları anlatmaktadır. Bu kavram işletmenin iç ve dış çevresindeki paydaşların çıkarlarının uyumlaştırılması açısından önemlidir. Sonuç olarak etik, işletme etiği ve yönetsel etik kavramlarının işletmeler için önemi giderek artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, İşletme Etiği, Yönetsel Etik

## 1. Giriş

Toplum içinde gösterdiğimiz davranışların hangilerinin iyi, hangilerinin kötü olduğu uzun yıllar boyunca oluşan değerler birikimi ile oluşmaktadır. Geçmişten günümüze varlığını ve önemini sürdüren bu kavram işletme ve yönetim gibi alanlarda da önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir. İşletmeler artık sadece kâr odaklı yapılar olmaktan kaçınmaktadır. Hem iç hem de dış çevreye sağladıkları fayda işletmelerin tanınmasını arttırmaktadır. Teknolojinin bu denli geliştiği zamanda işletmeler varlıklarını daha şeffaf ortamlarda sürdürmektedir. Bu tür ortamlarda işletmelerin etik dışı sayılabilecek her davranışları müşteri gözünde işletmenin imaj kaybetmesine yol açacaktır. Günümüzde işletmelerin topluma karşı sorumluluklarının artması etik kavramının önemini ortaya koymaktadır. İşletmeler etik

*\*Yüksek Lisans Öğrencisi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük Üniversitesi,*

*merve\_senerr@hotmail.com*



kavramını işletmelerine uyumlaştırmaktadır. İşletmelerde etik kavramının öneminin artması, yöneticilerin de işletmelerde karar verme ve çalışma süreçlerinde etik kavramının etkili olmasını sağlamaktadır. Yöneticiler çalışmalarını etik başlığı altında aslında yazılı olmayan kurallara uygun olarak verme eğiliminde olmaktadır. İşletmelerin gösterdikleri bu özen, işletmelerin müşteri gözünde imaj kazanmasına dolayısıyla kârını arttırmasına yol açacaktır. Bu çalışmada işletmelerde etik, işletme etiği ve yönetsel etik kavramlarının tanımı, gelişimi, amacı ve önemi açıklanmaya çalışılacaktır.

## 2. Etik ve İşletme Etiği

Etik kavramı, “**çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü**” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 04.03.2020).

Etik kavramı ilk olarak Yunanca “**ethikós**” ve Fransızca “**éthique**” sözcüklerinden türetilmiş olup örf, adap, töre, ahlak ve ahlaka uygun anlamlarına gelmektedir (*Kapusuz, 2015, s. 16; https://sozluk.gov.tr/ Erişim Tarihi: 04.03.2020*).

Ahlak ve etik kavramlarının zaman zaman aynı şeyi ifade ettiği düşünülebilmektedir. Ancak asıl olan ahlak ve etik kavramların farklı şeyler ifade etmesidir. Ahlak kavramı, etik kavramından daha önce var olmuştur (*Rosenthal ve Yudin, 1997, s. 145, Akt. Torlak, 2009, s. 86*).

Ahlak, “**bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları**” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 04.03.2020).

Etik ahlaki problem, yargı ve ahlak ile ilgili olarak bir felsefi düşünce, ahlak, sosyal ve psikolojik açıdan içinde bulunulan zaman ve toplum kurallarını ifade etmektedir (*Torlak, 2015, s. 88*).

Etik kavramı iyi ya da kötü kavramlarını ifade etmenin yanında, işletmelerde karar alma durumlarında kılavuzluk etmektedir (*Sayiner, 2005, s. 4*).

İşletmelerin birinci öncelikleri kâr elde etmektedir. Ancak işletmede verilen kararlarda kâr elde etmenin yanında işletmenin bulunduğu çevrenin etik değerlerine de önem verilmesi gerekmektedir (*Gözener, 2008*).

Tüm iş organizasyonları, en yüksek etik standartlara bağlı kalmanın göze çarpan zorluğuyla karşı karşıya kalırken aynı zamanda rekabet gücünü koruyarak halkın talep ettiği ürün ve hizmetleri sağlamaktadır. İşletmelerdeki yöneticilerin görevi işletme için doğru kararlar vermektir ve bunları etik kurallara uygun olarak vermesi gerekmektedir. Çoğu yönetici kendisini etik kişi olarak görmektedir. Ancak bazıları hala etiğin yönetici olarak rolüyle ilgili olup olmadığını sorgular. İş dünyasında insanların etik olması önemlidir ancak iş dünyasında etik olmak özel hayatta etik olmaktan farklı değildir. Bunun anlamı bir yöneticinin sadece etik bir kişi olması gerektiğidir. Başka bir deyişle etik konusunda uzman bilgi veya becerilere sahip olmaya gerek yoktur (*Boatright, 2014, s. 4-12*).

Etiğin iki temel dalı vardır. Bunlar (*Carrol ve Buchholtz, 2003, s. 98-99*):

- **Tanımlayıcı etik**
- **Normatif etik**

Tanımlayıcı etik, bir insanın, bir kültürün veya bir toplumun ahlakını tanımlamak, karakterize etmek ve incelemekle ilgilidir. Aynı zamanda farklı ahlaki kodları, sistemleri, uygulamaları, inançları, değerleri karşılaştırır ve zıtlık oluşturur. Normatif etik, tutarlı ve ahlaki sistem



sağlamak ve haklı çıkarmakla ilgilidir. Normatif etik, davranışları, eylemleri ve kararları yönlendirmeyi amaçlayan temel ahlaki ilkeleri ortaya çıkarmayı, geliştirmeyi ve haklı çıkarmayı hedeflemektedir. İşletme etiği 1970 yıllarında bir çalışma alanı olarak gelişmeye başlamıştır. İlahiyatçılar ve filozoflar, iş faaliyetlerine belirli etik ilkelerin uygulanabileceği düşüncesini öne sürerek temel atmışlardır. Filozoflar, iş etiği disiplinini yapılandırmak için etik teori ve felsefi analiz uygulayarak katılımlarını arttırmışlardır. Şirketler bu durumda kurumsal imajlarıyla daha fazla ilgilenmeye başladılar ve sosyal talepler arttıkça birçok işletme etik sorunları daha fazla doğrudan ele almak durumunda olduklarını fark etmişlerdir (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2011, s. 13).

İşletme etiği, iş dünyasındaki uygulanan etik kuralları olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler ve çalışanları işletmede karar verme süresinde sıklıkla etik ikilemde kalırlar. Böyle durumlarda etik kurallara başvururlar ve yardım alırlar (Bayram, 2015, s. 14).

İşletme etiği genellikle üç kavramı içermektedir. Bunlar: çalışma, meslek ve işletmecilik etiğidir. Çalışma etiği, bireyin işine karşı tutumları ve davranışları olarak ifade edilmektedir. Meslek etiği, bireyin mensubu olduğu meslek dalında uyması gereken ilkeler olarak belirtilmektedir. İşletmecilik etiği, işletmenin kurum ya da örgüt ahlakını ifade etmektedir (Efil, 2015, s. 19). Bu üç kavramın toplamı işletme etiğini oluşturmaktadır.

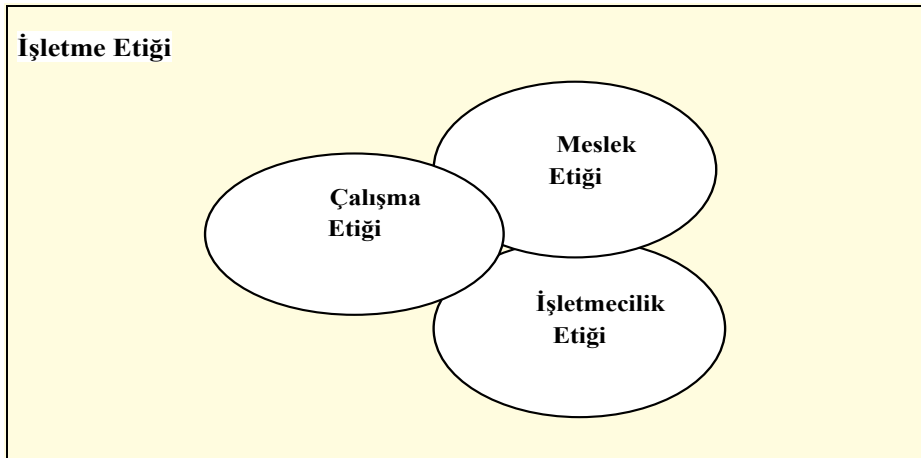
### 3. Yönetmelik Etik

Yönetmelik etik kavramı 1970 yıllarından sonra gündeme gelmeye başlamış ve üzerinde araştırma yapılan kavramlardan biri olmuştur (Cooper, 1994, s. 11; Akt. Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 232).

1980 yılı itibariyle ise yönetmelik etik kavramı alanında çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Atılğan ve Kutvan, 2017, s. 95).

Yönetmelik etik, yöneticilere örgütte karar alma davranışlarında ve çalışmalarında yol gösteren standartlaşmış davranışlardır. Yönetmelik etik, paydaşların, müşterilerin, alıcılar ve satıcıların rekabet ortamında çıkarlarını uyumlaştırmaya yönelik çabalar sebebiyle ortaya çıkmıştır (Bayram, 2005, s. 48).

Şekil 1: İşletme Etiği

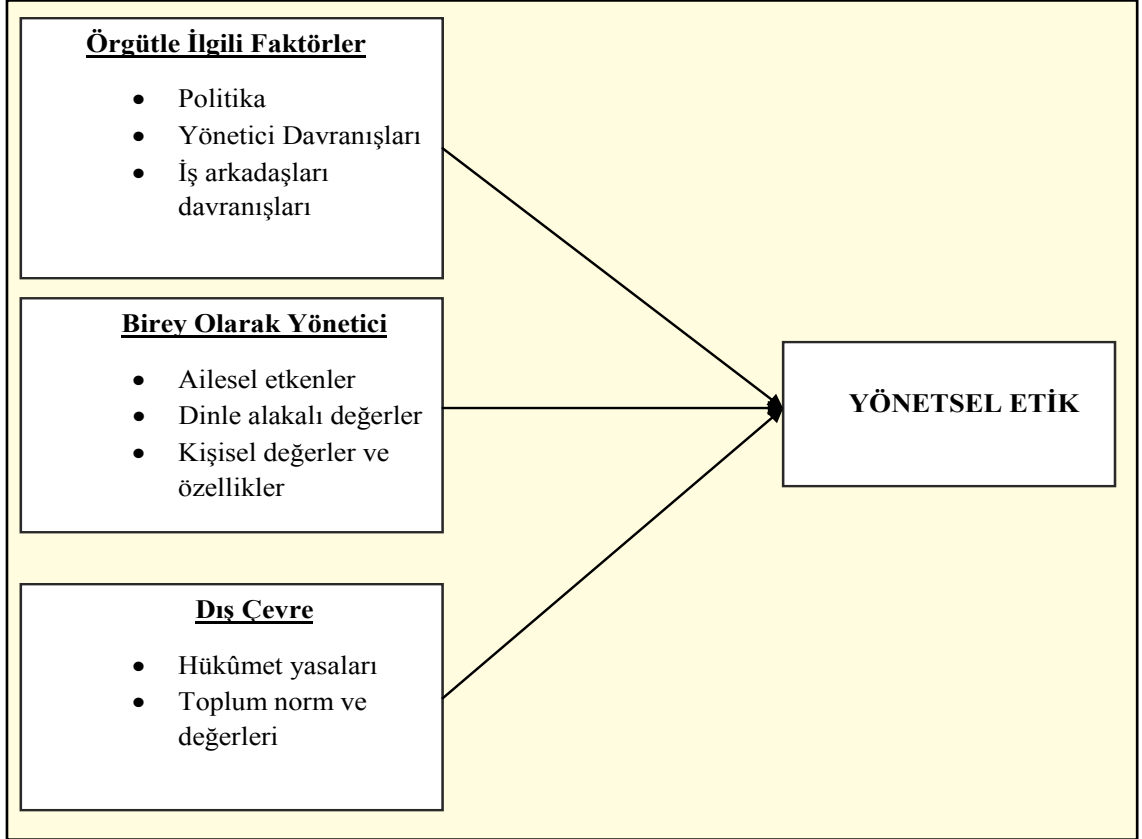


Kaynak: Efil, 2015, s. 20.

Bu kavram işletmelerdeki etiğe uygun olamayan davranışları engellemeyi ve ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Sayiner, 2005, s. 37).

Yönetisel etik temel olarak etik kavramının yönetim kademesinde ele alınması olarak ifade edilebilir. Bu kavram, etik kavramının temeli olan iyi ve kötünün ayrımının belirlenmesi hedefiyle yöneticilerin personel ve işe karşı olan duruşlarının iyi veya kötü olarak sınıflandırılmasını gaye edinmektedir. Yönetisel etik kavramının öncelikli amacı yöneticilerin tutum ve davranışlarının nasıl olması veya nasıl olmaması gerektiğinin ortaya konulması olarak ifade edilmektedir (Dağdelen, 2005).

**Şekil 2: Yönetisel Etiğin Etkilendiği Faktörler**



**Kaynak:** Schermerhorn, 1989, s. 607; Akt. Atılğan ve Kutvan, 2017, s. 98.

Yönetisel etik genel olarak işletmenin bulunduğu ülkedeki hükümet politikalarından ve yasalarından, yöneticinin ve işletmedeki diğer kişilerin davranışlarından, yöneticilerin ailevi durumlarından, dinsel değerlerinden ve kişisel özelliklerinden ve son olarak toplumun değerlerinden ve normlarından etkilenmektedir.

## 4. Sonuç

Özetle etik, toplumun belirli bir süreç içinde oluşan norm ve değerlerine bağlı olarak gelişen yazılı olmayan kurallar olarak tanımlanabilir. Şüphesiz bu kavramlar günümüzde işletmeler için çok önemli bir unsur hatta stratejik bir kavram olarak görülmektedir. İşletmelerin etik kavramını faaliyetlerine uyumlaştırması dinamik bir süreçtir. İşletmenin iç ve dış çevresini sürekli gözlem altında tutması gerekmektedir. Çünkü çevre sürekli değişim içindedir ve bu

sebeple ihtiyaçlar farklılaşmaktadır. İşletmelerin bu değişime ihtiyaçlara hâkim olması ve cevap vermesi gerekmektedir.

İşletmelerin yöneticilerinin de etik kavramını benimsemesi ve faaliyetlerine uyumlaştırması gerekmektedir. Yönetmel etik, etik kavramının bu kademeye uyumlaştırılması olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin kararlarında ve çalışmalarında etiğe uygun davranması, işletme içi adaletin sağlanmasına da yardımcı olabilir.

## Kaynakça

Atılğan, S. & Kutvan, A. B. (2017). Örgütlerde Yönetmel Etik ve Etik Yönetim. İstanbul: Çığlayan Kitabevi.

Bayram, S. (2005). İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Boatright, J. R. (2014). Pearson New International Edition Ethics and The Conduct of Business. United States: Pearson.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). Business And Society: Ethics, Sustainability, And Stakeholder Management. Nelson Education.

Cooper, Terry L. (1994). The Emergence of Administrative Ethics. Handbook of Administrative Ethics. New York: Marcel Dekker.

Dağdelen, İ. (2005). Yönetmel Etik. Mevzuat Dergisi, 8(90).

Efil, İ. (2015). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Dora.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrel, L. (2011). Business Ethics Ethical Decision Making and Cases. USA: South-Western.

Gözener, E. (2008). Etik ve İşletme Etiği Üzerine. Eğitim Dergisi, 19.

Kapusuz, T. (2015). Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yönetmel Etik Algısı Üzerindeki Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Rosenthal, M. & Yudin, P. (1997). Felsefe Sözlüğü. İstanbul: Sosyal Yayınlar.

Schermerhorn, J. R. (1989). Management For Productivity. Carbondale: Southern Illinois John Willey & Sons Inc.

Sayılı, H. & Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. Afyonkarahisar Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), pp. 231-251.

Sayiner, M. A. (2005). Yönetmel Etik Kavramının Örgütlerde Uygulanması. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 04.03.2020.

Torlak, Ö. (2009). Pazarlama Ahlakı Sosyal Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi. İstanbul: Beta.



# BAŞARILI BİR STARTUP İÇİN...

Saltuk Aziz GÖKALP \*

Başarılı bir girişimcinin yönetimde başarılı olabilmesi ve rekabetçi ortamda diğer örgütlere nazaran her zaman bir adım önde olabilmesi için örgütte insan unsuruna gereken önemi vermesi gerekmektedir. Bunu başarabilen yöneticiler her zaman için avantajlı bir konuma sahip olacaklardır. Örgütün başarısı da insan kaynaklarının başarısı ile eşdeğerdir. Yetenekli, tecrübeli, öngörülü, risk almaya yatkın, inisiyatif alabilen, cesur, hızlı, üretken, özverili ve disiplinli bireylerden oluşan bir örgütte bu bireyleri disiplinli ve ahenkli bir şekilde yönetebilmek başarının da anahtarı olacaktır. Bu sebeple risk almaktan çekinen, korkak ve inisiyatif kullanabilme yeteneklerinden mahrum olan bir yöneticinin başarılı olabilmesi ve örgütü de başarılı kılabilmesi mümkün değildir.

Teknolojiyi yakından takip etmek, bilgi işlem faaliyetlerine önem vermek, bilgisayar sistemlerini teknik ve donanımsal olarak güçlü tutmak, yazılımsal ve donanımsal olarak üretkenliğe açık elemanları istihdam etmek ve veri güvenliğini sağlayabilmek bir startup için vazgeçilmez unsurlardır. Bunun yanında; çalışanların motivasyonunu yüksek tutabilen, onların örgütün devamı için gerekli olduğunu bir an aklından çıkarmayan yöneticiler başarılı olmaya yakındırlar. Teknolojinin her gün ve hatta her dakika hızla gelişmesi, hayatımızın her alanında yazılımların, robotların, makinelerin yer alması örgütte insan unsurunun önemini arka plana atamayacaktır. Sonuçta bu makinelerin belirli periyotlar halinde bakımlarının ve kontrollerinin yapılmasında da insan unsuruna ihtiyaç vardır. Kontrolün olmadığı yerde her zaman için problemlerin de olma ihtimali daha fazladır. Bu sebeple yapılan işlerin, planların ve uygulamaların sürekli kontrol edilmesi ve gözden geçirilmesi gereklidir. Bu sayede oluşabilecek problemler önlenebilecektir.

Değişimi ve gelişimi kendisine amaç edinen her örgüt, başarılı olabilmek için gereken atılımları da gerçekleştirmek için uğraşacaktır. Durağanlıktan uzak, dinamik, atak, insana önem veren ve süreç odaklı bir yönetim anlayışı ile girişimcilik heyecanı birleştiği taktirde örgütlerin verimlilikleri de artacaktır. İş yaşamında başarılı olmak her bireyin ve her örgütün temel amacıdır. Başarılı olabilmek için de bireylerin yetenekli ve tecrübeli olmalarının yanında motive olmaları da büyük önem taşımaktadır. Motivasyonu yüksek tutabilmek ise örgütlerin ve yöneticilerin elindedir. Çalışanlarını tatmin edebilen örgütler onlardan en yüksek faydayı sağlayacaktır.

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





## 1- Planlamanızı Yapın.

Şirket yönetiminin sizden haberdar olmasını sağlayın. Yönetim sizi ne kadar iyi tanırsa siz de yönetime o kadar yol gösterirsiniz. Geleceği görmek için bugünü iyi bir şekilde planlamak ve hedeflerden asla vazgeçmemek gerekir. Ünlü bilim adamı **Peter Drucker** 'ın da dediği gibi "Hemen sıkı çalışmaya dönüşmediği sürece planlar, sadece iyi niyetlerdir". Planlamak ve harekete geçmek, başarabilmek için atılacak ilk iki adımdır. Bu sebeple, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabilmek, çalışanların nasıl daha verimli bireyler haline getirilebileceği ile ilgili politikalar belirlemek ve bu yönde planlamaları yapmak ve harekete geçmek örgütlerin yönetim süreçlerinde ilk sıralarda yapılacaklar arasında olmalıdır. Bunu başarmak sizin elinizde.

## 2- Hedeflerinizi Belirleyin ve Takımınızı Kurun.

**"Gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, vardığınız yerin bir önemi yoktur". (Peter Drucker)** Hedefsiz bir startup içi boş bir bardağa benzeyecektir. Hedefinizi belirleyin ve takımınızı kurun. Yenilikçi, öngörülü ve cesur bir takım her startup'ın vazgeçilmezi olmaktadır. Güçlü bir takım sizi asla yarı yolda bırakmayacaktır. Takım elemanlarınızı dinleyin, görüşlerine önem verin. Özel problemlerini çözebilecek durumda iseniz bunu onlara söyleyin ve yardımcı olun. Sizlere güvenen bir takım ile sizlere güvenen bir startup meydana getirebilirsiniz. Düşünün ve karar verin. Başarmak için düşünmek ve bu düşünceyi gerçekleştirmek için hedef belirlemek gerekir. Hedeflerinizden sapmayın. Yol gösterici olun. Liderlik yeteneğiniz takımınızın size olan güvenini artıracaktır. Asla **"bu sefer başaramayacağım"** şeklinde bir cümleyi ne düşünün ne de kullanın. En zor şartlarda takımınız size güvenmek ister. Sizin liderlik yeteneğiniz takımınızın başarısının sırrıdır.

## 3- İşbirliğine Önem Verin.

Yetenekli ve öngörülü bir takım yetenekli ve öngörülü bir lidere ihtiyaç duyar. Lider, işbirliğine önem veren, takımındaki bireyleri en yakından tanıyan ve onları yetenekleri doğrultusunda yönlendirebilen kişidir. Böylece yüksek performans ve iş başarısı da beraberinde gelecektir. Düşüncelerinizi takım arkadaşlarınızla paylaşın ve ortak karar verme konusunda yapıcı olun. Ünlü filozof Sun Tzu ne demiş; "İnsanlar bir kez birleştiler mi, cesurlar tek başlarına ilerleyemez, korkaklar ise tek başlarına geri çekilemezler. Bu sebeple, her şeyi tek başına başarabileceğine inanmak ne kadar cesurca bir davranış ise işbirliğine önem vermeden yol almak da bir o kadar korkakça bir davranıştır. Cesur olun fakat asla kibirli olmayın. İşbirliğine, iletişime ve takım çalışmasına önem verin. Sonunda başaran siz olacaksınız.

## 4 - Yenilikçi Olun ve Kontrolü Elden Bırakmayın.

Çalışmalarınızda ve çalışanlarınızın işlerinde kontrolü elden bırakmayın. Verilen görevler istenilen sürede yerine getirilsin veya getirilmesin, kontrol her zaman için bir işin başarısı için ön şarttır. Kendinize güveninizden şüphe duymayın ancak güveninizi tazelemek için kendinizi kontrol edin. Böylece daha sağlam temelli işler başaracaksınız. Ünlü düşünür İbn-i Haldun'un da dediği gibi; **"İnsan beyni değirmen taşına benzer. İçine bir şeyler atmazsanız, kendi kendini öğütür durur"**. Yenilikçi olmak, değişimleri yakından takip edebilmek ve teknolojinin her türlü imkanından yararlanmak, bilgili ve yetenekli yazılımcılara sahip olmak, teknik açıdan sağlam bir altyapıya sahip olmak ve kontrolü elden bırakmamak, başarılı bir startup için sahip olunması gereken temel özelliklerdendir.

