



Kooperatif Postası

# KARINCA

Şubat 2016 Yıl: 82 Sayı: 950 ISSN: 1300-1450



Kooperatif Postası

# KARINCA

Şubat 2016 Yıl: 82 Sayı: 950 ISSN: 1300-1450



Kooperatif yapmak,  
maddi manevî kuvvetleri,  
zekâ ve maharetleri  
birleştirmektedir.

*M. Kemal Atatürk*

Kooperatifler kökleri güçlü ağaçlar gibidir



## KARINCA

YIL: 82 Sayı: 950  
Şubat 2016

Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın, Yayın, Arayışma  
Çalışmaları ve Eğitim Kurumları (Türkiye Adına)

**Sahibi**  
Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY  
Yeni İspahî Mahallesi  
Doç. Dr. Hasan YILU

**Editorial Kurulu**  
Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY  
Prof. Dr. Adnan TEPECKİ  
Prof. Dr. İsmail AKDOĞAN  
Prof. Dr. Mehmet ARSLAN  
Prof. Dr. Mustafa ÖZDEMİR  
Prof. Dr. Necati AYRÖK  
Prof. Dr. Nurettin PARLITİ  
Prof. Dr. Tahir ERDEM  
Doç. Dr. Hasan YILU  
Doç. Dr. Hacı ÖZDOĞRU  
Doç. Dr. Mehmet BAŞ  
Doç. Dr. Muhammed ÇETİN  
Doç. Dr. Serdar BAĞLARI  
Yrd. Doç. Dr. Kadri ÖZER

**İktisadi ve Yayıncılık Adresi (Yönetim Yeri)**  
İsmail Çiftlik ve Çarşı Komşuluğu Adresinde  
Cephan Akıncınoğlu Cd. Taksihane (1271) Şk. No: 359-10  
06032 Beşiktaş/İSTANBUL

**Basın Adresleri**  
Tel: (0312) 472 55 00 - 472 55 11  
Baskı: (0312) 472 55 44

**www.karınca.org.tr**  
karınca@gmail.com  
arinc@karincanet.org.tr

**Hesaplarımız**  
T.C. Ziraat Bankası Cumhuriyet Şubesi  
Hesap No: 793078-5002  
Bilgi: (312) 031 010 500 500 500 500

**Abone Satışları**  
Yüksek İhtiyaçlı Satış T.C. (KCV) Daire 1  
Fiyatı: 5 TL (KCV Daire)

The International Price for the Journal is (US Dollars)  
24 a year: internet: karincanet.org.tr

**"Türk Kooperatifçilik Kurumu" Basın, Yayın, Arayışma  
Çalışmaları ve Eğitim Kurumları (Türkiye Adına)**  
Cephan Akıncınoğlu Cd. Taksihane (1271) Şk. No: 359-10  
06032 Beşiktaş/İSTANBUL

20 Mayıs 1939'da kurulan kurumun yayıncı  
TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU  
Basın, Yayın, Arayışma Çalışmaları ve Eğitim  
Kurumları (Türkiye Adına) dergisi

**"KARINCA" is the monthly journal of Turkish Cooperative  
Association founded in 1939  
Yazarlarımıza Herhangi Bir Yayıncılık  
Çalışmaları ve Eğitim Kurumları (Türkiye Adına)  
Yayıncılık Kurumuna Gönderilmemiş ve  
Yayıncılık Kurumuna Gönderilmemiş**

Yayıncılık Kurumu  
Basın Yeri  
22.02.2016

Basın Yeri & Nakit  
Atıyarak Matbaacılık Basın Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti.  
Kıyık Karaköy Cad. 30/15. Tel: 0312 384 41 02 İSTANBUL/İSTANBUL  
atinyayinmatbaa@gmail.com

Kıyık Karaköy Basın Yeri Doç. Dr. Adnan TEPECKİ

### Bu Sayıda.....

BAGYAZI.....	1
S.S. KASTAMONU KSY KALINMA VE DİĞER TARIMSAL AMAÇLI KOOPERATİFLER BİRLİĞİ.....	
Edibe Keskin AVRUPA BİRLİĞİ TARIMSAL KOOPERATİFLER GENEL KOMİTESİ (COGECA).....	3
ANIL CİVAN ÜLKEMİZDE BALIKÇILIK SEKTÖRÜ VE KOOPERATİF FAALİYETLERİ.....	
MUSTAFA YAVUZ KOOPERATİF ORTAKLIĞINDAN AYRILAN ORTAKLARLA HESAPLAŞMA .....	8
YAVUZ BATMAZ KAMU YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIM: İÇ KONTROL & İÇ DENETİM.....	
HASAN YATLI DAVOSUN ARINDAN İKİ NOT.....	
MEHMET YAŞIN ERKAN TÜRKİYEDE ÇOK PARTİLİ SİYASİ HAYATA GEÇİŞ VE SONRASI.....	
EMRAH ERDEM HAYATLIKTA RİSK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	
YETER DEMİR USLU ETKİN YÖNETİMLİK SÜRECİNDE İNOVASYON.....	
EMRE AYDOĞAN BİRÜÇÜNE ÖZÜSÜ KARAKURT AĞIL ÖRNEKLERİNDE İGÜ ÖRNEKLERİNİN ÖRÜNSÜZEL BAĞLILIĞI..... İLANI.....	
GENEL KURUL İLANI.....	

Dergimizde yayımlanan yazıların sorumluluğu  
yazarlarına aittir.

### TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU YÖNETİM KURULU

Başkan : Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY  
Başkan Yrd. : Prof. Dr. Nurettin PARLITİ  
Muhasip Üye : Prof. Dr. Mehmet ARSLAN  
Üye : Prof. Dr. Hikmet KAVRUK  
Üye : Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ  
Üye : Prof. Dr. Emre AYDOĞAN  
Üye : Doç. Dr. Mehmet BAŞ  
Üye : Doç. Dr. Hacı ÖZDOĞRU  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman OKUR  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Kadri ÖZER

### TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU DENETLEME KURULU

Prof. Dr. Adnan TEPECKİ  
Dr. Erol DEMİR  
Turgut AĞIRNASLIGİL

### TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU HAYSİYET DİVANI

Hüsnü POYRAZ  
Prof. Dr. İhsan ERODOĞAN  
Özdemir ÜNSAL

### Yazarlarımıza Duyuru

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

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



KARINCA 1

**“Kafir bile olsan, hiç kimsenin kalbini kırma. Çünkü kalbi kırmak Allah’ü Teala’yı kırmaktır. Gönlü kırık zavallı garip birini görsen, yarasına merhem koy, yoldaşı ve yardımcısı ol.” Ahmet Yesevi**

## BAŞYAZI

### ***Değerli kooperatif dostları;***

Karınca Kooperatif Postası'nın 950. Sayısı vesilesi ile yine birlikteyiz. Bu yıl, Hoca Ahmet Yesevi Hazretlerinin vefatının 850. Yıldönümü, Fuad Köprülü'nün de vefatının 50. Yıldönümüdür. Bu iki yıldönümünü UNESCO, 38. Genel Kurulunda, Türkiye'nin teklifi ve Azerbaycan, Kazakistan ve Kırgızistan'ın destekleriyle 2016-17 anma programına aldı.

Hoca Ahmet Yesevi (1093 ?-1176), büyük Türk mutasavvıfı olup, onun ve hakkında “Türk Edebiyatında İlk Mutasavvıflar” kitabıyla ciddi bir çalışma yapan Fuad Köprülü'nün mekânları cennet olsun. Hoca Ahmet Yesevi, Buhara'dan Yese (bugünkü Türkistan şehri) şehrine döndükten sonra sohbetleriyle ve Hikmetler adı verilen şiirleriyle İslâmiyet'i Türkçe anlatarak bir taraftan zaten büyük ölçüde Müslüman olmuş göçebe Türk topluluklarının İslâmiyet'i benimsemelerini sağlamıştır. Diğer taraftan da henüz Müslüman olmamış Türklerin Müslüman olmasında ve o tarihlerde Müslüman Türklerin gittiği ve fetihlerinin devam edeceği belli olan Anadolu, Balkanlar, Afganistan ve Hindistan gibi coğrafyalara dervişlerini göndererek din-i mübinin yayılmasında çok ciddi katkıda bulunmuştur.

Hazretleri yetiştirdiği talebelerinin her birini bir memlekete göndermek suretiyle İslâmiyetin doğru olarak öğretilip yayılmasını sağladı. Onun bu şekilde gönderdiği talebelerinden bir kısmı da Anadolu'ya geldiler. Bu vesileyle onun yolu Anadolu'da yayılıp tanındı. Anadolu'nun Müslüman Türklere yurt olması, onun manevî işaretiyle hazırlandı. Talebelerinin gayretiyle Anadolu ebediyen Türk yurdu oldu.

Yesevi öğretisinin bu denli etkili olmasının temel nedenlerinden biri; Ahmet Yesevi'nin düşüncelerini anlatmak için, o dönemde gelenek olduğu üzere Arapça veya Farsça'yı değil, Türkçe'yi seçmesidir. Hece vezniyle yazdığı şiirlerle öğretisinin hızla yayılmasını ve kuşaktan kuşağa kolayca aktarılmasını bu yolla sağlayan Yesevi'nin “Hikmet” olarak adlandırılan ve yüzyıllarca sözlü olarak yaşatılan şiirleri, 15. Yüzyılda yazıya geçirilerek “Divan-ı Hikmet” adı altında toplanmış ve elden ele dolaşmıştır.

Yesevi baba diyor ki (Hikmet 71):

Hoş görmemekte âlimler sizin Türkçe sözünüzü

Ariflerden işitirsen açar gönül gözünüzü

Ayet Hadis anlamı Türkçe olsa ne güzel olur

Anlamına yetseniz bırakırsınız borkünüzü

Miskin, zayıf Hoca Ahmet yedi ceddinize rahmet

Farsçayı bilirken Türkçe söylersiniz sözünüzü

Yesevi, Arapça ve Farsça'yı çok iyi bilmesine rağmen eserlerini Türkçede vermiştir. Ne zaman öldüğü ise kesin olarak bilinmemektedir. Türbesi, Kazakistan'ın güneyindeki Türkistan kentinde 1389 ile 1405 yılları arasında Timurlenk tarafından yapıldı. 2002 yılında UNESCO tarafından



dünya tarih eseri olarak kabul gördü. Ahmet Yesevi'nin türbesi Türkiye Cumhuriyeti tarafından TİKA marifetiyle yeniden tamir edilmiştir.

Bu vesile ile başta Hoca Ahmet Yesevi'ye ve onun vesilesi ile bu toprakları "Vatan Etmek" için mücadele eden tüm Yesevi erenlerine Allah'tan rahmet diliyorum.

Değerli kooperatif dostları;

950. sayımızda toplam 10 adet yazı ile siz okuyucularımızla buluşuyoruz. İlk yazımızda Kastamonu'da faaliyet gösteren "S.S. KASTAMONU KÖY KALKINMA ve DİĞER TARIMSAL AMAÇLI KOOPERATİFLER BİRLİĞİ" nin tanıtımını yapan bir yazıyı sizlere sunmaktayız. Daha önceki sayılarımızda da ifade ettiğimiz gibi yayın politikamızın öncelikleri ile de uyumlu olarak bundan sonraki sayılarımızda da sizlerden gelecek destekle başarılı kooperatif örgütlenmelerinin tanıtıldığı yazıları dergimizde öncelikle değerlendirmeye devam edeceğiz. Bu ayki ikinci yazımız Edibe KESGİN tarafından [www.copa-cogeca.be](http://www.copa-cogeca.be) ve [www.tarimkredi.org.tr/index.php/hakkimizda/uluslararası-iliskiler/31-avrupa-birligi-tarim-kooperatifleri-birligi.html](http://www.tarimkredi.org.tr/index.php/hakkimizda/uluslararası-iliskiler/31-avrupa-birligi-tarim-kooperatifleri-birligi.html) internet adreslerindeki bilgilerden yararlanılarak hazırlanmış olan "AVRUPA BİRLİĞİ TARIMSAL KOOPERATİFLER GENEL KOMİTESİ(COGECA)" isimli yazı. Yazar bu yazıda kısa adı COGECA olan Avrupa Birliği Tarımsal Kooperatifler Genel Komitesi hakkında bilgi vermektedir.

Bu sayıdaki üçüncü yazı "ÜLKEMİZDE BALIKÇILIK SEKTÖRÜ VE KOOPERATİF FAALİYETLERİ" isimli yazıdır. Yazar Anıl ÇIVAN bu yazısında Balıkçılık Sektörü ve Kooperatif faaliyetleri ile alakalı bilgi almak için Su Ürünleri Kooperatifleri Merkez Birliği Başkanı Sayın Ramazan Özkaya ile yapılan röportajı aktarmaktadır.

"KOOPERATİF ORTAKLIĞINDAN AYRILAN ORTAKLARLA HESAPLAŞMA" isimli yazı bu sayımızdaki dördüncü yazıdır. Mustafa YAVUZ tarafından kaleme alınan bu yazıda yazar, kooperatif ortaklığından ayrılan ortaklarla hesaplaşma konusunu, yargı kararları ışığında ele almış ve değerlendirmiştir.

Yavuz BATMAZ tarafından kaleme alınan "KAMU YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIM: İÇ KONTROL & İÇDENETİM" isimli yazıda yazar, 5018 sayılı Kanunla getirilen ve yeni yönetim anlayışını temsil eden iç kontrol sistemi ve bu sistemin bir unsuru olarak ele alınan iç denetim sistemi değerlendirmektedir.

BATMAZ'a göre "5018 sayılı Kanunla kamu yönetimine yerleştirilen iç kontrol sistemi, yeni yönetim modeli olarak karşımıza çıkarken, bu modele uygun olarak yapılandırılan denetim birimleri de kamu yönetiminin piyasa ilkelerine göre yapılandırılıp işlev görmesini sağlamak üzere performans ölçmeye dayalı bir değerlendirme argümanı olarak konumlandırılmıştır."

950. sayımızdaki diğer yazılar ise sırası ile Hasan YAYLI tarafından kaleme alınan "Davosun Ardından İki Not" isimli yazı, "Türkiye'de Çok Partili Siyasi Hayata Geçiş Ve Sonrası" isimli Mehmet Yasin ERKAN'ın yazısı, Emrah ERDEM'in "Havacılıkta Risk Yönetiminin Önemi" isimli yazısı, Yeter DEMİR USLU 'nun "Etkin Yöneticilik Sürecinde İnovasyon" isimli yazısı ve Enver AYDOĞAN ile Burçin Özgör KARAKURT'un birlikte kaleme aldıkları "Ahi Örgütlerinde İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı" isimli yazılarıdır.

Değerli kooperatif dostları;

Baharın müjdecisi olan ilk cemrenin hava ile buluştuğu şu günlerde cemrenin müjdelediği baharın üreticilerimiz için verimli ve bol mahsüle vesile olmasını temenni ediyorum. Saniyen her gün bu toprakların ebedi TÜRK yurdu olması için bölücü terör unsurları ile yaptıkları mücadelede şehadet şerbeti için tüm şehitlerimize Allah 'tan rahmet geride bıraktıkları yakınları ve milletimize de sabır ve metanetler niyaz ediyorum.



# S.S. KASTAMONU KÖY KALKINMA ve DİĞER TARIMSAL AMAÇLI KOOPERATİFLER BİRLİĞİ

Birlik 1977 de kurulmuş, kısa bir dönem faaliyet yürütmüş, 1995 yılından sonra yeniden faaliyete geçirilmiştir. Birliğe ait iki katlı iş yeri, üç adet

hizmet aracı, yem tesisi, (5 ton/saat), bir eğitim salonu ve bir süt analiz laboratuvarı bulunmaktadır.



Çalışma Konuları ve Faaliyetleri Birlik, çalışma konuları itibariyle çok amaçlı bir birlik statüsünde olup bünyesinde tarım, hayvancılık, orman-

cılık, sulama, ürün işleme, girdi temini ve ürün pazarlaması yapan 310 adet kooperatifi kapsamaktadır.



Söz konusu kooperatifler aşağıdaki tablo 1 de verilmiştir.

**Tablo.1. Kooperatiflerin İlçe ve Faaliyet Konularına Göre Dağılımı**

Havza No	Havza Adı	İlçe Adı	Orman	Hay.	Orman Hayvan-cılık	Diğer	Hayvancılık Sulama	Sulama
1	AĞLI, DEVREKANI, SEYDİLER	AĞLI			2			
		DEVREKANI		5				
		SEYDİLER		3				
2	BOZKURT	BOZKURT	7					
3	ÇATALZEYTİN	ÇATAL ZEYTİN	7					
4	AZDAVAY, PINARBAŞI	AZDAVAY	5					
		PINARBAŞI	3					
5	CİDE, ŞENPAZAR	ÇİDE	4					
		ŞENPAZAR				1		
6	DADAY	DADAY	11		24			
7	HANÖNÜ	HANÖNÜ	13				3	
8	İHSANGAZI,ARAÇ	İHSANGAZI		4	4			
		ARAÇ	2					
9	İNEBOLU KÜRE	İNEBOLU	6					
		KÜRE	2			1		
10	MERKEZ	MERKEZ	26	27	15		8	
11	TAŞKÖPRÜ	TAŞKÖPRÜ	29	40	5		4	
12	TOSYA	TOSYA	23	1	6			
13	ÇANKIRI BARTIN	ÇANKIRI				11		
		BARTIN					1	
TOPLAM (310)			138	80	56	13	16	7

Kastamonu ili ekonomisinde ormancılık ve tarım özellikle de hayvancılık çok önemli bir yer tutmaktadır.



## Ormanlık Faaliyetleri

Birliğe bağlı 200 civarında orman üretimi yapan Tarımsal Kalkınma Kooperatifi vardır.Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü üretiminin %

70 i kooperatifler tarafından yapılmakta, Orman ürünleri ile ilgili sanayinin hammadde ihtiyacı da karşılanmaktadır.

Üretim durumu Tablo. 2 de görölmektedir

Tablo.2. Kastamonu Bölgesinde Kooperatiflerin Orman Emvali Üretimi (2012 Yılı)

İşletme Müdürlüğü Adı	İşletmenin Toplam Üretimi-Dkgh	Üretim Yapan Kooperatif Sayısı	Kooperatiflerin Yaptığı Toplam Üretim-Dkgh	Kooperatiflerin Almış Oldukları Toplam İstihkak (Tl)	Kooperatiflerin Aldığı Dikili Satış		Kooperatiflerin Almış Oldukları Toplam %25 Miktarı
					Tahsisli -M3	Açık Artırmalı -M3	
ARAÇ	105.190	23	92.400	2.848.139,58	38.621	-	2.631
AZDAVAY	74.054	8	38.839	2.114.186,80	1.797	-	4.068
CIDE	29.603	3	5.703	259.856,77	5.166	-	-
ÇATALZEYTİN	51.595	8	30.329	1.856.868,12	5.852	2.306	305
DADAY	141.273	33	119.226	4.697.433,30	22.151	3.140	5.573
İHSANGAZI	51.592	8	45.567	1.690.571,92	1.579	-	3.518
İNEBOLU	69.252	7	14.610	186.778,24	1.906	6.400	-
KASTAMONU	105.874	12	54.293	628.657,07	8.130	3.253	3.612
KÜRE	98.890	6	23.672	836.663,82	3.714	-	546
TAŞKÖPRÜ	206.519	31	93.544	4.256.845,03	28.818	-	4.090
TOSYA	63.816	26	60.236	893.460,91	30.582	-	2.477
SAMATLAR	42.173	11	42.173	1.844.534,69	12.768	-	868
PINARBAŞI	87.491	7	27.101	1.025.911,00	3.320	-	743
BOZKURT	41.787	8	28.175	550.919,89	16.954	26	-
KARADERE	196.167	24	96.410	5.957.127,43	6.567	-	8.090
HANÖNÜ	48.226	15	57.848	2.981.673,00	1.041	-	4.332
AYANCIK	187.491	26	166.583	14.346.684,78	-	-	109.471
TOPLAM	1.600.993	256	996.709	46.976.312,35	188.966	15.125	150.324

Orman işçiliğinin geliştirilmesi ve ölçümleme işçiliği konularında kooperatif ortaklarının eğitimi yapılmaktadır.



Bu güne kadar 740 kişinin yasal sertifikasyonu sağlanmış olup, eğitimlere devam edilmektedir.

Ormancılık faaliyetleri konusunda birlik teknik ve idari sorunların çözümlenmesine yönelik olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

Birlik kooperatiflerin gelişmesi için çeşitli konularda Orköy'e Proje hazırlanmasına yönelik çalışmalarda yapmaktadır.

Süt Pazarlama Organizasyonu Birliğinin 1995 yılında faaliyete geçtiği yıllarda bölgede üreticinin en fazla mağdur olduğu konu süt pazarlamasıdır. Bu nedenle birlik faaliyete geçtiği günden bu tarafa, yoğun olarak süt pazarlama

organizasyonu oluşturulmasına çalışmıştır.

O dönemde Kastamonu'da kooperatifleşmenin yetersiz olması, soğutma zincirinin oluşturulmaması, dış Pazar olanağının bulunmaması nedeniyle üretici sütünü iç piyasada süt toplayıcılarının belirlediği fiyatlarla satmak zorunda kalmıştır.

Bu konularda çalışmalar yapan birlik, yüz tonu aşkın kapasitede soğuk zincirin oluşturulmasını sağlamıştır. 35 adet Süt toplama merkezinin 24 adedinin Birlik-Kooperatif işbirliği ile diğerlerinin ise Bakanlık projeleri ile gerçekleştirilmesinde aktif olarak rol oynamıştır.



AB Projesi kapsamında Merkezi laboratuvar oluşturulmuş, bölgelerde eleman istihdamı sağlanmış olup tüm süt toplama merkezlerindeki sütün pazarlanma organizasyonu birlik tarafından yapılmaktadır.

- Bu güne kadar yapılan çalışmaların en önemli sonucu olarak 114 kooperatif süt pazarlama noktasına gelmiştir (Tablo 3).

- Oluşturulan soğuk zincir ve alt yapı sayesinde ulusal firmalara süt pazarlaması yapılabilmektedir.

S.S Kastamonu Köy Kalkınma ve Diğer Ta-

rımsal Amaçlı Kooperatifler Birliği Destekleme hizmetleri

- Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığınca uygulamaya konulan, Hayvancılığın desteklenmesi ile ilgili Bakanlar Kurulu Kararnamesine uygun olarak kooperatif ortaklarımızın hayvancılık desteklemeleri Birliğimiz tarafından yapılmaktadır

- Tüm kooperatif ortaklarının süt desteklemeleri ile ilgili işlemler de Birliğimiz tarafından gerçekleştirilmektedir.

102 adet kooperatifin yasal muhasebesi tutul-

Tablo 3. Yıllar İtibariyle Soğutulmuş ve Soğutulmamış Süt Oranları

YILI	KOOP SAYISI	SÜT TOP. MER. K.SA YISI	SOĞUTULMUŞ SÜT MİKTARI (LT.)	SOĞUTULMAMIŞ SÜT MİKTARI (LT.)	TOPLAM MİKTAR (LT.)	SOĞUTULMUŞ SÜTÜN TOPLAM SÜTE ORANI (%)	SOĞUTULMAMIŞ SÜTÜN TOPLAM SÜTE ORANI (%)
1997	11	1	150.525	1.441.832	1.592.357	9,45	90,55
1998	23	2	875.194	2.550.597	3.425.791	25,55	74,45
1999	22	2	1.132.876	3.066.146	4.199.022	26,98	73,02
2000	22	2	1.383.365	3.944.982	5.328.347	25,96	74,04
2001	22	3	1.974.486	3.400.161	5.374.647	36,74	63,26
2002	22	3	2.025.521	3.501.258	5.526.779	36,65	63,35
2003	26	5	1.106.774	2.748.751	3.855.525	28,71	71,29
2004	35	6	2.584.942	4.151.803	6.736.745	38,37	61,63
2005	51	13	5.376.984	3.825.763	9.202.747	58,43	41,57
2006	58	15	6.071.052	3.858.784	9.929.836	61,14	38,86
2007	69	16	6.879.844	4.786.437	11.666.281	58,97	41,03
2008	72	18	7.857.122	4.132.939	11.990.061	65,53	34,47
2009	83	19	9.395.449	5.257.687	14.653.136	64,12	35,88
2010	100	22	12.868.376	6.098.411	18.966.787	67,85	32,15
2011	110	24	13.256.789	5.984.014	19.240.803	68,90	31,10
2012	110	25	13.928.698	5.781.038	19.709.736	70,67	29,33
2013	112	30	15.679.206	5.228.820	20.908.026	74,99	25,01
2014	114	31	16.850.266	4.430.925	21.281.191	79,18	20,82
<b>TOPLAM</b>			<b>119.397.469</b>	<b>74.190.348</b>	<b>193.587.867</b>		

makta, borsa tescil işlemleri yapılmakta, kooperatiflerin girdi temini talepleri karşılanmaya çalışılmakta, Avrupa Birliği projeleri (Çiğ sütte AB normlarında kalite artışına yönelik eğitim ve uygulama projesi) yapılmaktadır.

Kooperatiflere faaliyetlerle ilgili konularda eğitim hizmeti (hayvancılık eğitimi, eğiticilerin eğitimi, yöneticilerin eğitimi, orman işçilerinin eğitimi) verilmekte, sempozyum ve paneller düzenlenmektedir. 1. Ulusal Ormanlık Kooperatifleri Sempozyumu Kastamonu'da gerçekleştirilmiştir.

Kırsal kalkınmayı destekleme programı çerçevesinde, Hayvan yemi hammaddesi niteliğindeki bitkisel ürünleri işleme ve paketlenme tesisi, süt toplama ve eğitim merkezi

Birleşmiş milletler küçük destek programı, ahşap işçiliği yeteneğinin çeşitlendirilmesi, biyogaz uygulamasının tanıtım projesi yapılmıştır. Ayrıca, veri tabanı ile ilgili birliğe ait birim kooperatiflere ait verilerin düzenli bir şekilde takibi ve değerlendirilmesine yönelik olarak özel program yaptırılmış ve kullanılmaya başlanmıştır.

Bunların dışında birlik kurumsallaşmaya yönelik olarak faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak, Kastamonu'da 13 sivil toplum kuruluşunun bir araya gelerek oluşturmuş oldukları Kırsal Kalkınma Platformu'nun bir üyesidir. Kırsalın gelişmesi amacıyla kurulan Kırsal Kalkınma Platformunun faaliyetlerinde etkin bir şekilde çalışmalarına katılım sağlanmaktadır.





# AVRUPA BİRLİĞİ TARIMSAL KOOPERATİFLER GENEL KOMİTESİ(COGECA)

Edibe KESGİN\*\*

Tüm dünyada önemi ve gücü kabul görmüş olan tarımsal kooperatifler, üyelerinin üretimlerini tüketicilerin istekleri ile dengeli bir seviyede tutmada ve piyasada yer edinip kendi ekonomik etkilerini oluşturmalarında hayati rol oynar.

Sürekli olarak çevre dostu kaliteli ürünlerin sağlanmasına katkıda bulunarak bu ürünleri tüm tedarik zincirinde ulaşılabilir hâle getirirler.

Doğrudan ve dolaylı bir istihdam ve ekonomik gelişme kaynağı olan tarımsal kooperatifler, kırsal iletişim ağlarını şekillendirerek kırsal gelişimi sağlar ve ekonomik uygulanabilirliğe katkıda bulunurlar.

Bu tarımsal kooperatif oluşumlarının Avrupa'daki en önemli örneklerinden biri ise COGECA (Avrupa Birliği Tarımsal kooperatifler Genel Komitesi)'dir. COGECA, kuruluşundan bugüne diğer emsallerine ilham olacak bir gelişme göstermiştir.

Dilerseniz her geçen gün saygınlığını ve yerini sağlamlaştıran bu hareket hakkında daha fazla bilgi edinelim:

Oluşum:

25 Mart 1957'de imzalanan Roma Antlaşması, Ortak Tarım Politikası'nı (CAP) oluşturan en önemli çerçeve hükümleri bünyesinde barındırmaktaydı.

Tarım sektörünün öneminin fark edilmesi ile,

\* Bu metin; [www.copa-cogeca.be](http://www.copa-cogeca.be) ve [www.tarimkredi.org.tr/index.php/hakimizda/uluslararasi-iliskiler/31-avrupa-birligi-tarim-kooperatifleri-birligi.html](http://www.tarimkredi.org.tr/index.php/hakimizda/uluslararasi-iliskiler/31-avrupa-birligi-tarim-kooperatifleri-birligi.html) internet adreslerindeki bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\*\* Edibe Keskin, Ankara Üniversitesi, DTCT, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü mezunu.

AB komisyonu işbirliği arzusunun bir göstergesi olarak ulusal tarım organizasyonlarını 1958 Stresa Konferansı'na gözlemci olarak davet etti.

Bunun üzerine, çiftçileri temsil eden ilk Avrupa organizasyonu, COPA (Profesyonel Tarımsal Organizasyonlar Komitesi), 6 Eylül 1958'de oluşturuldu.



Kısa bir süre sonra, 24 Eylül 1959'da, ulusal tarımsal kooperatif organizasyonları, aynı zamanda su ürünleri kooperatiflerini de içeren kendi Avrupa şemsiye kuruluşlarını oluşturdu: COGECA (Avrupa Birliği Tarımsal Kooperatifler Genel Komitesi). COGECA'nın sekreterliği COPA ile 1 Aralık 1962'de birleşti. COGECA ilk oluşturulduğunda 6 üyeden müteşekkildi. O zamandan beri üye sayısı Avrupa Birliği'ne mensup 35 asil üye ve 4 bağlı üyeye yükseldi.

COPA ve COGECA, yeni üye devletlerden 38 ulusal çiftçiyi ve kooperatif organizasyonunu ortaklaşa karşıladı. Böylece her iki organizasyonun da görünen genel asil üyeliği AB üyesi devletlerden 76 organizasyona yükseldi. Tüm bunlar değerlendirildiğinde, COPA ve COGECA işbirliği şu anda Avrupa'nın en güçlü tarım temsilcisi pozisyonunu zorlamaktadır.

COGECA (AB Tarımsal Kooperatifler Genel Konfederasyonu), şu anda 660,000 insan istihdam eden ve Avrupa genelinde yüz milyar Euro'dan fazla küresel yıllık cirosu olan 40,000 çiftçi kooperatifinin genel ve özel çıkarlarını temsil etmektedir. Konfederasyon, oluşumundan beri Avrupa kurumları tarafından ana temsilci heyet, ve hatta tüm tarım ve su ürünleri kooperatif sektörünün sözcüsü olarak tanınmıştır. COGECA, Avrupa'daki ortak çıkarları destekleme amacı ile ICA'nın (Uluslararası Kooperatifler Birliği)Avrupa bölgesini kapsayan Avrupa Kooperatifleri'ne de üye olmuştur.

### İşleyiş:

Böylesine büyük ve etkili bir oluşumun işleyiş süreci de titizlikle yürütülmektedir. Ulusal temsilcilerle her yıl yapılan 250'den fazla toplantının yanı sıra karar yapma ve danışmanlık hizmetleri için -yılıda en az bir kez- büyük bölümü COPA ile ortak yürütülen uzman toplantıları düzenlenmektedir. COGECA'nın karar yapım sürecinde yetkili organlar şu şekilde sıralanabilir:

### Başkanlık Heyeti (Praesidium)

Heyet, COGECA'nın asil üyelik organizasyonlarının temsilcilerinden oluşur ve en yüksek karar yapıcı mercidir. COGECA'nın amaçları doğrultusunda tüm durumları inceler ve gerekli ayarlamaları yapar. Heyet pozisyonları, tarım sektörünün bir bütün olarak düşünüldüğü durumlarda COPA ile ortaklaşa istihdam edilir.

### Başkanlık

Başkanlık Heyeti, üyeleri arasından 3 yıllık bir görev süresi için bir Başkan ve 4 Başkan Yardımcısı seçer. COGECA ve COPA başkanlıkla-



rı, bu iki kuruluşun ortak eylem ve pozisyonları konusunda fikir birliğini sağlamayı amaçlayan bir Koordinasyon Komitesi oluştururlar.

### Kooperatif Koordinasyon Komitesi

Bu komite, COGECA Başkanlık Heyeti'nin yapacağı işleri hazırlamak, veri alışverişi yapmak, etkinlikleri koordine etmek ve Başkanlık Heyeti tarafından yapılan çalışmalarını izlemekle yükümlüdür. Aynı zamanda COPA-COGECA ortak Çalışma Grupları'nın işlerini de COPA ile birlikte koordine eder.

### Çalışma Grupları

COGECA özel emtia sektörlerini veya genel soruları irdeleyen yaklaşık 50 Çalışma Grubu içerir. Bu Çalışma Grupları'nın pek çoğu COPA ile ortaklaşa oluşturulmuştur, fakat COGECA ve COPA farklı Çalışma Grupları'na da sahip olabilirler.

### Bienal (Yıllığı) Kongre

Asil üyeler tarafından görevlendirilen temsilciler, bağlı-ortak üyeler ve ortak organizasyonlardan oluşan Bienal Kongre'nin amacı, ilgili politik alanlarda katılımcıları bilgilendirmek ve fikir alışverişi yapmaktır. Kongre aynı zamanda COGECA'nın genel politikası hususunda da teklifler sunabilir.

### Sekreterlik

1962'den beri COGECA ve COPA'nın adına ortaklaşa çalışan Sekreterlik, iki organizasyonun da sorunsuz ve etkili bir biçimde işlemesini;



COGECA ve COPA Başkanlık Heyetleri tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlar.

Sekreterlik, 50 civarı farklı millete mensup in-sandan oluşmaktadır. Ulusal üye organizasyonlarına ve Avrupa kooperatiflerine sürekli analiz, iletişim ve uzman bilgisi sağlar. Bu mak-satla her yıl yüzlerce Çalışma Grubu toplantısı düzenler, çalışma ve görüş belgelerine ek ola-rak gerekli raporları hazırlar.

## Görev ve Amaçlar:

COGECA, kooperatif kuruluşlar için önemli çerçeve koşulları oluşturan tüm toplum politi-kalarının şekillendirilmesi ve geliştirilmesinde yer alır. Buna ek olarak, kooperatif işletmeler arasındaki işbirliğini Avrupa düzeyinde teşvik eder. Tarım ürünlerinin pazarlanmasında etkin bir dış ticaret politikası izleyen oluşum, koope-ratiflerin ve bünyesindeki üyelerin gelişimi için danışmanlık ve eğitim de sağlamaktadır.

## COGECA'nın en önemli amaçları şunlardır:

• Avrupa tarım, ormancılık, su ürünleri ve zirai gıda kooperatiflerinin genel ve özel çıkarlarını temsil etmek ve genel olarak kooperatiflerin gelişimine katkıda bulunmak

• AB'nin politik kurumları ile AB ve uluslararası düzeydeki diğer organizasyonlarda lobi yapı-larak tarım kooperatiflerinin eylemlerini etkileyen kararları yönlendirmek

• Tarım, ormancılık, su ürünleri ve zirai gıda ko-operatiflerinin rollerini desteklemek

• Üye organizasyonlar ve kooperatiflere politik konularda, tarımsal ürün ve işletmelerin artı de-ğerleri hakkında tartışma ve fikir alışverişi yap-ma imkânı veren bir platform sağlamak

• Toplum çıkarı için önemli konulara çözümler aramak ve bu çözümleri geliştirmek

• Kooperatif iletişim ağı için hizmet sağlayarak üyeler ve üyelerin Brussels'teki ofisleri arasın-daki bağlantıyı kolaylaştırmak

• Başta Avrupa Birliği Profesyonel Tarımsal Or-ganizasyonlar Komitesi (COPA) olmak üzere AB'deki ve uluslararası seviyedeki diğer temsil-ci organizasyonlarla tartışma ve fikir alışverişini sağlamak

• Tarım, ormancılık, su işleri ve zirai gıda ko-operatiflerinin çıkarına yasal, ekonomik, finan-sal, sosyal ya da diğer çalışmalarını yürütmek



# ÜLKEMİZDE BALIKÇILIK SEKTÖRÜ VE KOOPERATİF FAALİYETLERİ

Anıl CİVAN\*

Ülkemizde Balıkçılık sektörü her zaman için başlıca geçim kaynaklarından biri olmuştur .

Bu ayki sayımızda Balıkçılık Sektörü ve Kooperatif faaliyetleri ile alakalı bilgi almak için Su Ürünleri Kooperatifleri Merkez Birliği Başkanı Sayın Ramazan Özkaya ile bir röportaj gerçekleştirdik.

Kooperatifler çerçevesinde birliğinizi tarihçesi, misyonu ve vizyonu hakkında bilgi verir misiniz?

Su Ürünleri Kooperatifleri Merkez Birliği, 26.12.2003 tarihinde Doğu Karadeniz, İstanbul, Çanakkale, Balıkesir, İzmir, Muğla ve Mersin Su Ürünleri Kooperatifleri Bölge Birlikleri tarafından 1163 Kooperatifler Kanunu ile kurulmuştur. Geçici yönetim kurulu: Başkan Süleyman YILDIZHAN, Başkan yardımcısı Ali GÜNEY, Geçici muhasip Mustafa ÇİFTÇİ üye Ahmet MUTLU üye Kenan ÇINAR 'dan oluşmuştur.

SS Su Ürünleri Kooperatifleri Yatay ve dikey örgütlenmelerini tamamlanmıştır. Yerelde kooperatifler, bölgelerde bölge birliği ve Ankara'da merkez birliği oluşturulmuştur. 16 adet bölge birliği mevcuttur. Samsun Bölge birliği haricinde tüm bölge birliklerimiz bünyemizdedir. Türkiye'de 1973 yılında 133 kooperatif, 4 birlik var iken, 1980 yılında bu sayı 227 kooperatif, 6 birlik ve 14.750 üye balıkçıya ulaşmıştır. Yıllar itibariyle artış kaydedilerek, 1989 yılı sonunda kooperatif sayısı 421, bölge birliği sayısı da 8'e ulaşmıştır

1980 yılında yapılan bir çalışmada ülkemizin sahilleri ve içsu kaynaklarında yer alan toplam 42 ilimizde 227 adet su ürünleri kooperatiflerinin faaliyet gösterdiği, bunlardan % 42'sinin

(96) deniz balıkçılığı %58'inin (131) içsu balıkçılığı konusunda faaliyet gösteren kooperatiflerden oluştuğu bildirilmektedir.

2009 yılı sonu itibariyle 61 ilimizde su ürünleri kooperatiflerinin faaliyette olduğu kooperatif sayısının % 57 artışla 522 olduğu görülmektedir. Bugünkü kooperatif sayısına baktığımızda Ülke genelinde 570 civarında su ürünleri kooperatifleri mevcuttur. Bu kooperatiflerin 360 yakını denizlerimizde 210 adet adete yakını iç sularda faaliyet göstermektedirler.



Misyonumuz; balıkçılıkta sürdürülebilirliği sağlamak ve pazara hijyenik şartlarda balık sunmaktır.

Vizyonumuz; sorunları çözülmüş balıkçılık sektörü, pazara ortakları adına müdahale edebilir olmak, avlanma planları yaparak arz talebi sağlamak ve tüm ortakların sosyal güvencesi sağlayan bir merkez birliği olmaktır.

Birliğiniz bağlı kooperatiflerde gelişimi ve verim artışını sağlamak için yaptığınız çalışmalar nelerdir ? Eğitim programları hakkında bilgi verir misiniz?

\* Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi-İşletme Bölümü Öğrencisi



Kooperatiflerimizin verim artırımı ortakların ürünlerinin pazarlamasını yapmakla doğru orantılıdır. Ancak bazı yasal sorunlarından bu görevimizi tam olarak yapamıyoruz çünkü kooperatifler kar amacı gütmendiğinden çok az bir kar ile tüketiciye ortağın ürünlerini ulaştırmaya çalışıyor ancak 6237 sayılı limanlar inşaatı hakkında kanun balıkçı barınaklarını kiralyan kooperatiflerin brüt gelirin %10'u barınaklarda oluşacak tamiratlar için alınmakta buda bizim aslı görevimiz olan ortakların ürününün değerlendirilmesi konusunda sıkıntıya sokmaktadır. Örneklersek; 100 liraya almış olduğumuz balığı 120 tl satarsak 12 tl'sini milli emlak müdürlüğüne brüt gelirin %10 pay olarak yatırıyoruz +8.80tl KDV derken seksen kuruş zarar ediyoruz. Bu kanun değişmeli ve balık satışında KDV %1 olmalıdır ki kayıt dışı balıkçılıkta ortadan kalsın.

Her işte olduğu gibi eğitim balıkçılık için de şarttır. Dünyanın ortak mirasını kullandığımız için bu mirasın doğru kullanılması sürdürülebilirliğin sağlanması için eğitim şarttır. Merkez birliği olarak her yıl balıkçılarımızın katılımı ile toplantılar ve eğitimler yapıyoruz. Önümüzdeki aydan itibaren de bölgesel toplantılar yapmaya başlayacağız.

Türkiye'de yaşanan balıkçılık sorunları nelerdir? Sizin balıkçılık sorunlarına yönelik çözüm önerileriniz nelerdir?

Ülkemizde yaşanan sorunlar yılların birikimi ile oluşan sorunlardan; balıkçılık filomuzun sayısal

olarak da avlanma gücü olarak ta stoklarla dengeli değildir. Bunun için stoklar üzerinde aşırı bir av baskısı vardır yani aşırı avcılık vardır. Ya tekne sayısını özellikle stoklara baskı yapan büyük teknelerin geri alınması veya belirli alt yapılarının sağlanarak ve ekonomik destek verilerek uluslar arası sularda balıkçılık yapılması sağlanmalıdır. Arz talep dengesi sağlanmadığı için talep fazlası balık karaya çıkarıldığında fiyat dalgalanmaları olmakta balıkçılık sektörü kazançlı sektör olmaktan çıkmaktadır. Bunun için talep fazlası balığın saklanabileceği, sonra satışa sunulacağı soğuk hava depoları yapılmalıdır. Mevcut barınaklarımızın bir kısmında soğuk hava deposu var ama yeterli değildir. Son günlerde yunuslar balıkçıların ağlarına zarar vermekte ve balıkçılarımızın denize ağ atmalarını engellemektedir. Yasal düzenlemeler zamanında yapılmamıştır. Mesela 1380 sayılı su ürünleri kanunu 1971 yılında kanunlaşmış bazı değişikliklerle bugünlere kadar gelmiştir. Bu kanun, günün şartlarına cevap vermiyordur. Acilen yenisi çıkarılmalıdır. Bunun için balıkçılık su ürünleri genel müdürlüğü tüm paydaşların görüşlerini alarak hazırladığı taslak kanun yasallaşması için başbakanlığa kanun taslağını gönderdiğini biliyoruz çok zaman geçmeden kanunlaşmasını beklemekteyiz.

Yasa dışı veya çeşitli şekillerde kurallara uygun olmayan balıkçılığın önlenmesi için sizin ne gibi çalışmalarınız var? Bu alanda önerileriniz nelerdir?

En büyük sıkıntımız; kayıt dışı, kural dışı, yasa-



dışı denizlerimizde avcılığı belirleyen dört yılda bir çıkan tebliğler vardır. Bu tebliğlerde avcılığa ne zaman başlanacağı, nerelerde avlanılacağı ve hangi boydaki balıkların yakalanacağı belirtilmiştir. Balıkçılarımız bunlara göre balıkçılık yapmaktadır ancak bazı balıkçılarımız veya balıkçılık ruhsatı dahi olmayan vatandaşlar tebliğe uygun olmayan hiçbir kural tanımayan balıkçılık yapmakta ve yakalanan balıklar kayıtlı altına alınmamaktadır ayrıca haksız rekabet oluşturmakta en önemlisi balık stoklarına zarar vermektedirler. Bunlar kesinlikle önlenmelidir ve bunların önlenmesi için ağır caydırıcı cezalar uygulanmalıdır düzgün çalışan balıkçı korunmalıdır. Satılacak her balık kim tarafından nerede avlandığına dair belgeli olmalıdır. Belgesiz balık satılamamalıdır.

Ülkemizdeki balık tüketiminin artması yönünde çeşitli kampanyalar ve etkinlikler yapılıyor, bunlarla ilgili görüşleriniz nelerdir ?

rında ancak buna kayıt dışını da eklediğimizde 11-12 kg olmaktadır. Yeterli değildir. Dünya ortalaması 16 kg balık /kişi civarındadır. Asya ülkelerinde bu oran ortalama yüzde 26, Avrupa ülkelerinde yüzde 21, Kuzey ve Orta Amerika ülkelerinde yüzde 19'dur. Avrupa Birliğinde kişi başına su ürünleri tüketim miktarı 23 kg'dır.

Ülkemizde balık yeme alışkanlığını kazandırmamız gerekmektedir. Sindirimi kolay besin değeri yüksek olan balıkları özellikle çocuklar bolca tüketmelidir. Bunun için bazı kooperatiflerimiz balık yeme şenliği yapmaktadır. Bu sene didim /akbük kooperatifi balık yeme şenliği yapmıştır. Bunu diğer kooperatiflerimizin de yapması özendirici olacaktır. Balık satış yerlerinde alınan balıkların pişirilmesi balık tüketiminin çoğalmasına katkı yapmıştır. Ayrıca reklamlara ağırlık verilmeli, tüketicinin balık satış yerlerine kolay ulaşımı sağlanmalı, yani balık ile tüketici kolay buluşturmalıdır.

Kendi yağıyla kavrulmaya çalışan, balıkçı ve balık tüketicisi vatandaşlar arasında iyi bir köprü olan, buzhanesi, mezat yeri, buz makinesi,

balık taşıma araçlarıyla ülke ve küçük balıkçı adına yeni yeni katma değer oluşturmaya başlayan kooperatiflerimizin katkıları göz ardı edilmez.

Yapay Resif Uygulamaları ve projelendirme çalışmalarını hakkında bilgi verir misiniz?

Ülkemizde Edremit körfezinde yapay resif uygulaması 17. yüzyılda Japonya' da inşa edilen yapay resiflerde balık verimini artırmak veya algakültür için moloz ve kayalar kullanılmıştır, bu yöntem yosunların büyümesi için kullanılır. ABD' de Güney Carolina'da 1830'larda balıkçı kulüpleri çevresindeki sularda balıkçılığı geliştirmek için yapay resifler kullanılmıştır.

Ülkemizde Erdemlide 2010 projeye dayalı 220 adet yapay resif yapıldı ve denize bırakıldı o bölgede balık stoklarında iyileşmeler görüldüğü balıkçılar tarafından bizlere iletildi. Edremit körfezinde 440 resif bloğu ve 60 adet anti-trol bloğunun imalatı ve deniz tabanına döşenmesi işi 27 Mart 2012 tarihi itibarıyla sonuçlandırılmıştır.

Buradan da gelen haberler sevindiricidir. Bunlarla beraber koruma alanları oluşturulmalı AB ülkelerindeki koruma alanları %14 iken ne yazık ki bizde %4 dür.bizde bu koruma alanlarını kademeli olarak %10-14'lere çekmeliyiz.

Ulusal ve uluslararası kooperatiflerle işbirliği içerisinde misiniz? Ortak çalışmalarınız var mı?

ICFO yani Uluslararası Balıkçılık Kooperatifleri Organizasyonu ile Merkez Birliğimiz arasında 5 Haziran 2014 tarihinde işbirliği anlaşması imzalandı. Amacı balıkçıların yaşam standartlarının iyileştirilmesi ve balıkçılık kooperatif örgütleri ile ilgili çeşitli sorunlar üzerinde araştırma ve çalışma yapmak, üye ülkelerin her birinde balıkçılık kooperatiflerinin geliştirilmesi ve balıkçılık konusunda işbirliğini teşvik etmek olan ICFO ile aynı amaçlarla yola çıktığımız bu işbirliği ile dünya balıkçılık standartlarını ve tecrübelerini ülkemize getirmeyi hedeflemekteyiz.



# KOOPERATİF ORTAKLIĞINDAN AYRILAN ORTAKLARLA HESAPLAŞMA

Mustafa YAVUZ\*

## 1. GİRİŞ

1163 sayılı Kooperatifler Kanununa<sup>1</sup> (KoopK) göre kooperatifler, 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 ortaklıklardır. Her ne kadar ortaklar kooperatifin amacına ulaşmasına, karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet yoluyla katkıda bulunuyorlarsa da, günümüz ekonomik koşullarında kooperatifleri asıl ayakta tutan olgu ortakların mali katkılarıdır.<sup>2</sup>

Bir kooperatif ortağının ortaklık sıfatı genel olarak; çıkma hakkını kullanarak kendi isteği üzerine ayrılması (KoopK md. 10), ortağın ölümü (KoopK md. 14/I), ortaklık payının başkasına devredilmesi (KoopK md. 14/III), ortaklık sıfatının bir görev veya hizmetin yerine getirilmesine bağlı olması halinde bu görev veya hizmetin sona ermesi (KoopK md. 15) ve ortağın ortaklıktan çıkarılması (KoopK md. 16, 27) ile sona ermektedir. Devir hali dışında, kooperatif ortaklığı söz konusu sebeplerden biriyle sona eren ortak, "ayrılma payı" almaya hak kazanır. Bahsi geçen hak, vazgeçilemez ve bertaraf edilemez nitelikte bir haktır. Kooperatif ile ayrılan ortak, KoopK ve anasözleşmede öngörülen esaslar çerçevesinde hesaplaşır. Kooperatifle hesaplaşma, kooperatiften ayrılan ortağın kooperatif varlığı üzerindeki haklarını talep etmesi, kooperatifin de bu ödemeleri yapmasıdır.

\* *Gümrük ve Ticaret Başmüfettişi*

1) 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 10.05.1969 tarihli ve 13195 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır.

2) Orhan Nuri Çevik, Kooperatifler Hukuku Uygulaması ve İlgili Mevzuat, Ankara 1994, s.142.

Bu çalışmada, kooperatif ortaklığından ayrılan ortaklarla hesaplaşma konusu, yargı kararları ışığında ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

## 2. ORTAKLIKTAN AYRILMA HALİNDE İDADESİ TALEP EDİLEBİLECEK HAKLAR

Ortaklıktan ayrılanlarla hesaplaşma, KoopK'nın "Kooperatiften çıkan veya çıkarılan ortaklarla hesaplaşma süresi ve yükümlülük" başlıklı 17. maddesinde düzenlenmiştir. Anılan hükümde, "Kooperatiften çıkan veya çıkarılan ortakların kendilerinin yahut mirasçılarının kooperatif varlığı üzerinde hakları olup olmadığı ve bu hakların nelerden ibaret bulunduğu anasözleşmede gösterilir." denilmektedir. Ayrılan ortağın kooperatif varlığı üzerinde hak iddia edebilmesi için anasözleşmede bu yönde bir hükmün yer alması zorunludur. Aksi takdirde ortak kooperatifin malvarlığı üzerinde herhangi bir hak talebinde bulunamaz. Ayrılma payını talep etme hakkı, ortağın ölümü halinde yasal mirasçılara aittir.

Hükümde geçen "kooperatif varlığı üzerindeki haklar" ibaresi, ortağın kooperatife girerken koyduğu veya koymayı taahhüt ettiği ortaklık payı (sermaye) ile kooperatifin amacını gerçekleştirebilmesi için ödediği paraları (taksit, ara ödemeler, yapı kooperatiflerinde şerefiye ödemesi, vb.) ve diğer alacakları ifade etmektedir. Ödemelerin, döviz bazında yapılması halinde iadelerin de döviz olarak yapılması mümkündür.

Diğer taraftan, Kooperatifler Kanununa göre çıkan veya çıkarılan ortaklar yedek akçeler üzerinde hak talep edemezler (KoopK md. 17/I). Bununla birlikte, ortaklar için bazı özel fonlar oluşturulmuşsa çıkan ve çıkarılan ortakların bu fonlar üzerinde haklarının olup



olmadığı konusunda anasözleşme hükümlerine bakılmalıdır (KoopK md. 41/II). Bunun yanı sıra, dönem içinde elde edilen olumlu gelir gider farkının (risturnların) çıkan ve çıkarılan ortağa iadesi de anasözleşmede bu yönde bir hüküm bulunması halinde söz konusu olmaktadır. Zira anasözleşmede aksine bir belirleme yapılmamış ise yıllık faaliyet sonucunda elde edilen olumlu gelir gider farkının tamamı yedek akçeye ilave edilmektedir (KoopK md. 38/I)<sup>3</sup>. Bunun dışında, ödemelerin zamanında yapılmaması nedeniyle genel kurul kararı doğrultusunda tahsil olunan gecikme faizi (temerrüd faizi) ödemeleri de ortak tarafından geri istenemez.

KoopK'nın 17/III. maddesinde, çıkan veya çıkarılan ortağın sermaye veya mevduatından kısmen veya tamamen yoksun kalacağı hakkındaki şartların hükümsüz olduğu belirtilmiştir. Anılan hüküm uyarınca, ortağın ayrılma payı alma hakkı, anasözleşmeye konulacak bir hükümlerle kaldırılamayacağı gibi genel kurul veya yönetim kurulu da bu payın ödenmemesine dair bir karar alamaz. Bu kurala aykırı anasözleşme hükümleri ve ilgili kurul kararları yok hükmündedir (batıldır).

Son olarak belirtelim ki ortak, ayrılma payı alacağı için kooperatif merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinde dava açabilir. Ayrılma payı dolayısıyla açılan hukuk davalarında, KoopK md. 99 gereğince basit yargılama usulü uygulanır.

### 3. AYRILMA PAYININ HESAPLANMASI

Ayrılma payının hesaplanmasına ilişkin olarak KoopK'nın 17/I. maddesinde, **“Bu haklar, yedek akçeler hariç olmak üzere, ortağın ayrıldığı yıl bilançosuna göre hesaplanır.”** denilmektedir.

Ayrılma payının nasıl belirleneceği ayrıca örnek anasözleşmelerin 15. maddesinde

düzenlenmiştir. Söz konusu örnek anasözleşme hükmünde, devir dışında bir nedenle ortaklığı sona erenlerin sermaye ve diğer alacaklarının, o yılın bilançosuna göre hesaplanarak **bilanço tarihinden itibaren bir ay içinde geri verileceği** ifade edilmiştir. Bahse konu ayrılma payının talebi, bilançonun genel kurulca kabulü suretiyle kesinleşmesinden itibaren bir ay geçtikten sonra yapılabilir. Mezkûr Kanun ve anasözleşme hükmü uyarınca kooperatiften ayrılan bir ortak, ödemiş olduğu aidatın tamamını değil, ayrıldığı yıl bilançosuna göre hesaplanacak olan masraf hissesi (olumsuz gelir gider farkı ve genel giderler) düşüldükten sonra bakiyesinin iadesini talep edebilir. Bir başka deyişle, bilançoda geçmiş yılda ve/veya cari yılda olumsuz gelir gider farkı (zarar) bulunmakta ise bunun ortağa düşen kısmı hesap edilerek yapılacak iade tutarından mahsup edilir. Ayrıca ayrılan ortağın kooperatife borcunun olması halinde bu borç da alacağından mahsup olunur. Belirtmek gerekir ki Yargıtay'a<sup>4</sup> göre, kooperatife yapılan ödemelerden genel gider payının düşülmesi uygulamasından vazgeçilmesi ancak genel kurul tarafından aksinin karar altına alınması ya da kooperatifin ortaklığı sona erenlerden genel gider payı alınmaması yönünde bir uygulamasının daha önce oluşmuş olması şartına bağlıdır.

Yedek akçelerle ilgili olarak KoopK'da, ayrılma kapsamında ödenecek hakların hesaplanmasıyla ilgili hükümde (md. 17/I) “yedek akçeler hariç olmak üzere” ibaresine yer verilmiş, aynı hususta anasözleşmede de “Ayrılan ortaklar kooperatifin yedek akçeleri üzerinde bir hak iddia edemezler.” denilmiştir. Bu çerçevede, ayrılan ortağa iade yapılırken yedek akçeler hesaba katılmaz. Öğretide<sup>5</sup>, Kanundaki “yedek akçe” ibaresinin sadece kanuni yedek akçelere inhisar ettirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Yeri gelmişken belirtelim ki, ortak kooperatife nakdi değil de aynı sermaye getirmiş ise ayrılma halinde aynı değil, bilanço gereği talep edebileceği nakdi bedeli isteyebilir.

Ayrılma payının hesaplanmasında, ayrılma tarihi itibarıyla yapılmış olan ödemelerin yeniden değerlemesinin (güncellemesinin) yapılmasının gerekip gerekmediği konusuna Yargıtay'ın yaklaşımı olumsuzdur. Zira Yargıtay

3) [http://www.csb.gov.tr/iller/dosyalar/dosya/il\\_webmenu8350.pdf](http://www.csb.gov.tr/iller/dosyalar/dosya/il_webmenu8350.pdf) (Erişim-20.10.2015)

4) Yargıtay 23. H.D.'nin 13.06.2013 tarihli ve E.2013/3711, K.2013/4056 sayılı; 13.06.2013 tarihli ve E.2013/3693, K.2013/4057 sayılı; 12.06.2013 tarihli ve E.2013/2989, K.2013/4016 sayılı kararları.

5) Ünal Tekinalp, Reha Poroy, Ersin Çamoğlu, Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, Beta Yayınları, İstanbul 2003, s.979.





Genel Kurulu bir kararında, kooperatifle ortağının karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği anasözleşmede ve KoopK'da karşılığı bulunmayan "denkleştirme, yeniden değerlendirme, sepet hesabı, eskalasyon vs." yöntemler kullanılarak ayrılma payının hesaplanması yasal dayanaktan yoksun olduğu gibi böyle bir yöntemin kooperatiflerin kuruluş amacına ve kooperatiflerin mevcudiyetini tehlikeye düşürülmemesini amaçlayan uygulamaya da aykırı bir yorum olacağını ifade etmiştir.<sup>6</sup>

Dolayısıyla ortaklar kooperatife yaptığı ödemelerin döviz kuruna göre değerlendirilerek iade edilmesini veya yaptıkları ödemelere faiz yürütülmesini isteyemezler.<sup>7</sup>

## 4. AYRILMA PAYININ İADE ZAMANI

Önceki bölümde zikredildiği üzere, KoopK'nın 17/İ. ve örnek anasözleşmelerin 15. maddeleri uyarınca, kooperatif ortaklığından ayrılan ortağın kooperatif varlığı üzerindeki hakları (ödemiş olduğu sermaye ve paraları), ayrılma kararının kesinleştiği ve genel kurulca kabul edilen hesap yılına ilişkin bilanço esas alınarak hesaplanır ve ödenir. Kooperatifin bu konuda ayrı bir "ayrılma bilançosu" düzenlemesi gerekmemektedir. Bununla birlikte, iade sürecinin bilanço tarihi itibarıyla mı, yoksa bilançonun genel kurulca onaylandığı tarihte mi başlayacağı hususu öğretide tartışılmıştır. Bu konuda Yargıtay'ın istikrar kazanmış içtihadı<sup>8</sup> ise hakların geri ödenmesinin, bilançonun kesinleşmesinden, başka bir anlatımla bilançonun genel kurulca kabulünden itibaren bir ay içinde yapılması ve alacağını

bilançonun genel kurulca kabulünden itibaren bir ay geçtikten sonraki ilk gün muaccel hale gelmesi yönündedir. Zira bilanço, genel kurulun onayı ile hukuki nitelik kazanır. Muacceliyet kanundan doğmakta olup, ayrıca 6098 sayılı Türk Borçlar Kanununun<sup>9</sup> 117. maddesi kapsamında bunun için ihtar gönderilmesine gerek bulunmamaktadır.

Bununla beraber, KoopK'nın 17/II hükmü ile kooperatif genel kuruluna, ortağın muaccel hale gelmiş ayrılma payını ödemesini erteleme yetkisi tanınmıştır.

Anılan hüküm, **"Kooperatifin mevcudiyetini tehlikeye düşürecek nitelikteki iade ve ödemeler, anasözleşmede daha kısa bir süre tespit edilmiş olsa bile genel kurulca üç yılı aşmamak üzere geciktirilebilir.** Bu durumda kooperatifin muhik bir tazminat isteme hakkı saklıdır." şeklindedir. Bu hükme göre, ortağa yapılacak iade ve ödemeler, kooperatifin mevcudiyetini tehlikeye düşürecek nitelikte (iade ve ödemenin yapılması halinde kooperatifin mali temellerinin sarsılması, amacını gerçekleştirmesini engellemesi veya güçleştirmesi vb.) ise anasözleşmede daha kısa bir süre öngörülmüş olsa bile genel kurul tarafından üç yılı aşmamak şartıyla geciktirilebilir. Bu yetki ancak genel kurula ait olup, genel kurulun söz konusu yetkisi başka bir organ ya da kişi tarafından kullanılamaz.<sup>10</sup>

KoopK md. 17'de yer alan hüküm, kooperatif varlığını korumayı amaçlayan bir tedbir niteliğindedir. Nitekim gerek ayrılan ortak sayısı ve gerekse ödenmesi gereken ayrılma paylarının toplam tutarı, kooperatifin varlığını sürdürmesine ve başarılı olmasına imkan vermeyecek boyutlarda bulunabilir. İşte erteleme kararı verilecek genel kurul toplantısında, bu gerekçelerin somut bir şekilde değerlendirilmesi, ortakların mağduriyetine yol açacak haksız ve keyfi bir şekilde erteleme kararı verilmemesi gerekir. Öyle ki kooperatif, ayrılan ortağın parasının iadesini keyfi olarak geciktiremez.

Genel kurul erteleme kararını, objektif unsurları göz önünde bulundurarak almalıdır. Objektif unsurlar ise somut olaya ve kooperatifin durumuna göre bilirkişi tarafından değerlendirilir. Zira Yargıtay, ayrılma payının ertelenmesine ilişkin açılan davalarda

6) Yargıtay Hukuk Genel Kurulunun 16.04.2014 tarihli ve E. 2013/23-1616, K. 2014/540 sayılı kararı.

7) Cafer Tayyar Çöklü, Son Yasa Değişiklikleri Işığında Uygulama da Yapı Kooperatifleri, Omaş Ofset, İstanbul 2001, s.134.

8) Yargıtay 11. H.D.'nin 25.02.2008 tarihli ve E:2007/82, K:2008/2196 sayılı; Yargıtay 23. H.D.'nin 09.03.2015 tarihli ve E:2015/382, K:2015/1498 sayılı; 18.02.2014 tarihli ve E.2013/8197, K.2014/1138 sayılı; 13.11.2013 tarihli ve E.2013/5621, K.2013/7052 sayılı; 17.06.2013 tarihli ve E.2013/3502, K.2013/4141 sayılı; 13.06.2013 tarihli ve E.2013/3693, K.2013/4057 sayılı; 03.06.2013 tarihli ve E.2013/3665, K.2013/3747 sayılı; 24.04.2013 tarihli ve E.2013/2009, K.2013/2656 sayılı; 08.03.2013 tarihli ve E.2013/415, K.2013/1402 sayılı kararları.

9) 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, 04.02.2011 tarihli ve 27836 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır.

10) Ulaş Demir, Kooperatifler Kanunu'na Göre Ortaklıktan Çıkarma,

mahkemelerin öncelikle ortağın istediği iade alacağıının, kooperatifin mevcudiyetini tehlikeye düşürüp düşürmeyeceğinin bilirkişi aracılığıyla tespit ettirmesini istemektedir.

Bilirkişi incelemesi sonucu iadelerin tutarı kooperatifin varlığını tehlikeye düşürecek nitelikte görülmezse, genel kurulun geciktirme kararı uygulanamaz.

Ortak, süresi içinde bu hususta dava açmamış ya da açtığı dava reddedilmişse, yaptığı ödemelerin iadesi için erteleme süresinin dolmasını beklemek zorundadır.

Bir başka deyişle genel kurulca belirlenen süre geçmeden ortak, alacaklarının iadesini isteyemez ve buna ilişkin dava açamaz.

Erteleme kararındaki süre geçmeden önce açılan davalar ise ileride (üç yıl sonra) alacak davası açma hakkı saklı kalmak üzere alacağın muaccel olmasından önce açıldığı gerekçesi ile reddedilmektedir.

KoopK md. 10 uyarınca kooperatiften çıkma keyfiyetinin, kooperatifin mevcudiyetini tehlikeye düşürmesi halinde, ayrılmak isteyen **ortağın, muhik bir tazminat ödemesine** yönelik anasözleşmeye hüküm konulabilir. Anılan hükümde öngörülen **“tazminat”**, gerçekte bir ‘ayrılma akçesi’dir. Niteliği ise ne ceza, ne de tazminattır.

Ayrılma akçesi çıkmayla kooperatifin uğrayacağı varsayılan kaybı dengeler. Anasözleşmede aksine hüküm yoksa ortak kusursuz olsa da ayrılma akçesi öder.

Anasözleşmede bu konuda hüküm mevcut değilse ortakdan tazminat istenemez. Akçe, tutar olarak anasözleşmeye yazılabilir.<sup>11</sup> Benzer şekilde, ayrılma nedeniyle kooperatifin

yapacağı iade ve ödemeler, kooperatifin varlığını tehlikeye düşürecek nitelikte ise kooperatifin muhik bir tazminat isteme hakkı saklıdır (KoopK md. 17/II). Mezkur tazminatın talep edilmesi durumunda istenilen hak ile tazminat birbiriyle mahsup edilebilir.

Öte yandan, örnek anasözleşmelerin ortaklığı sona erenlerle hesaplaşmayı düzenleyen 15. maddesinde, **“Ancak, ortaklığı sona erenlerin yerine yeni ortak alınması halinde eski ortağın 21 inci madde<sup>12</sup> uyarınca ödediği gider taksitleri derhal geri verilir.”** hükmü yer almaktadır.

Bu hüküm uyarınca, genel kurul ayrılma payının ödenmesinin ertelenmesine dair karar almış olsa dahi, ‘daha önceden de boş olan ortaklık payları dışında’, ortaklıktan çıkan ortak yerine yeni ortak alınması halinde çıkma payının derhal ödenmesi gerekir.

Bu durumda kooperatif artık erteleme kararından yararlanamaz.

Kooperatif, bilançonun genel kurulca kabul edildiği tarihi takip eden bir aylık sürenin sonundan itibaren temerrüde düşer.

Genel kurulca erteleme kararı alınmaması halinde, belirtilen tarihten itibaren çıkan veya çıkarılan ortaklar ile mirasçıları, iade edilmeyen tutarlar için kooperatiften yasal faiz (temerrüd faizi) isteyebilir.

Faizin işlemesi için ayrıca ihtara gerek yoktur.

Yargıtay<sup>13</sup>, kooperatifin mevcudiyetini tehlikeye düşüreceği gerekçesiyle ödemelerin üç yılı aşmamak üzere geciktirilmesine dair usule uygun olarak alınan bir erteleme kararının, kooperatife sadece ödemeyi geciktirme hakkı verdiğini, ancak erteleme süresi içinde temerrüt faizinin işlemesini engellemeyeceğini ve ortağın ayrıldığı yılın bilançosunun ertesi yıl genel kurulda kesinleşmesinden itibaren bir ay geçtikten sonraki tarihten itibaren faiziyle birlikte geri isteyebileceğini kabul etmektedir.

Keza ortağın ayrılma payı, ayrıldığı yıl bilançosunun genel kurul tarafından kabulünden bir ay sonraki gün itibariyle muaccel hale gelmektedir.

11) Poroy/Tekinalp/Çamoğlu, a.g.e. s.970.

12) Örnek anasözleşmelerin 21. maddesi, “Ortaklar taahhüt ve tediye ettikleri ortaklık payı bedelleri dışında, kooperatif amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak üzere genel kurulca belirlenecek ödemeleri de yapmak zorundadır. Bu kararların alınmasında anasözleşmenin 33 üncü maddesinin ikinci fıkrasında gösterilen nisap aranır. Bilanço açıklarını kapatmada kullanılmak üzere ortaklardan ek ödeme istenebilir. Ek ödemelere genel kurulca karar verilir.” şeklindedir.

13) 23. H.D.’nin 09.03.2015 tarihli ve E.2015/382, K.2015/1498 sayılı; 13.06.2013 tarihli ve E.2013/3693, K.2013/4057 sayılı; 12.06.2013 tarihli ve E.2013/2989, K.2013/4016 sayılı kararları.

## 5. AYRILMA PAYININ ZAMANAŞIMI SÜRESİ

Çıkan veya çıkarılan ortaklar ile mirasçılarının alacak ve hakları bunları isteyebilecekleri günden başlayarak beş yıl geçmekle zamanaşımına uğrar (KoopK md. 17/II). Beş yıllık zamanaşımı süresi, anasözleşme ile değiştirilemez (uzatılamaz ve kısaltılamaz).

Hükümde geçen "isteyebilecekleri gün" deyiminden, bilançonun kabul edildiği genel kurul tarihini takip eden bir aylık sürenin sonu anlaşılmalıdır (Örneğin, bilanço 30 Haziran 2015 tarihli genel kurulda kabul edilmiş ise zamanaşımı süresi de 31 Temmuz 2015'te başlar.). Şayet genel kurulca erteleme kararı alınmışsa erteleme süresi de bu tarih üzerine ilave edilir ve zamanaşımının bu tarihten itibaren başladığı kabul edilir.<sup>14</sup>

## 6. SONUÇ

1163 sayılı Kooperatifler Kanununa göre kooperatiften ayrılan ortakların kendilerinin yahut mirasçılarının kooperatif varlığı üzerinde hakları olup olmadığı ve bu hakların nelerden ibaret bulunduğu anasözleşmede gösterilir.

Anasözleşmeye çıkan veya çıkarılan ortağın sermaye veya mevduatından kısmen veya tamamen yoksun kalacağı hakkında bir hüküm konulamaz. Bu nitelikteki hükümler batıldır (hükümsüzdür).

Bu kapsamda, ortaklıktan ayrılan ortaklar ayrılma payı kapsamında kanuni yedek akçeler ve gecikme faizi ödemeleri hariç olmak üzere ortaklık paylarını, aidat, taksit, ara ödeme ve şerefiye vb. adlar altında yapmış oldukları ödemeleri geri alabilirler.

Ödeme döviz üzerinden yapılmışsa iadeler de döviz olarak yapılabilir.

KoopK ve örnek anasözleşme hükümleri ile Yargıtay uygulamaları gereğince; kooperatiften ayrılan ortak, yapmış olduğu ödemelerin tamamını değil, ayrıldığı yıl bilançosuna göre hesaplanacak olan masraf hissesi (olumsuz gelir gider farkı ve genel giderler) düşüldükten sonra bakiyesinin iadesini, bilançonun genel kurulca kabulünden bir ay sonra talep edebilir.

Yargıtay kararları, ayrılma payının hesaplanmasında, ayrılma tarihi itibarıyla yapılmış olan ödemelerin yeniden değerlendirilmesinin (güncellemesinin) yapılamayacağı yönündedir.

Dolayısıyla ortaklar kooperatife yaptığı ödemelerin döviz kuruna göre değerlendirilerek iade edilmesini veya yaptıkları ödemelere faiz yürütülmesini isteyemezler.

Kooperatifin mevcudiyetini tehlikeye düşürecek nitelikteki iade ve ödemeler, anasözleşmede daha kısa bir süre tespit edilmiş olsa bile genel kurulca üç yılı aşmamak üzere geciktirilebilir.

Ancak bu yetki ortakların mağduriyetine yol açacak haksız ve keyfi bir şekilde kullanılamaz.

Genel kurulun erteleme kararı, ayrılma payının ödemesini geciktirse bile borcun muaccel olduğu tarihten itibaren (bilançonun genel kurulda kesinleşmesinden itibaren bir ay geçtikten sonraki tarih itibarıyla) ayrılan ortağın temerrüd faizi isteme hakkını ortadan kaldırmaz.

Bunun yanında çıkan veya çıkarılan ortaklar ile mirasçılarının alacak ve hakları bunları isteyebilecekleri günden başlayarak beş yıl geçmekle zamanaşımına uğrar.

14) [http://www.csb.gov.tr/iller/dosyalar/dosya/il\\_webmenu8350.pdf](http://www.csb.gov.tr/iller/dosyalar/dosya/il_webmenu8350.pdf) (Erişim-12.10.2015)

# KAMU YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIM: İÇ KONTROL & İÇDENETİM

Yavuz BATMAZ\*

## GİRİŞ

Türk Kamu Yönetimi, yaklaşık son 10 yıllık bir dönemde gerek kurumsal yapı gerekse bunların hukuki alt yapısı açısından yoğun bir değişim süreci yaşamaktadır. Söz konusu değişim, idari yapılanma ve personel rejimi gibi bazı temel alanlarda yaşanan gecikmeye rağmen, iç kontrol ve denetimle ilgili boyutu açısından mevzuat düzeyinde büyük oranda tamamlanmıştır. Zira, 01/01/2006 tarihi itibarıyla bütün hükümleriyle yürürlüğe koyulmuş olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile iç kontrol ve iç denetim sistemi, daha sonraki 3-4 yılda alt düzey mevzuatının da yürürlüğe koyulması ile Türk Kamu Yönetimine fiilen girmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu sadece mali yönetim sistemimizi değiştirmekle kalmamış, yönetim anlayışımızı bir bütün olarak ele alarak önemli yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Yeni yönetim anlayışı ile birlikte denetim fonksiyonu da bu çerçevede yapılandırılmış ve bu sistem, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerine yerleştirilmiştir.

Bu çalışmada, 5018 sayılı Kanunla getirilen ve yeni yönetim anlayışını temsil eden iç kontrol sistemi ve bu sistemin bir unsuru olarak ele alınan iç denetim sistemi değerlendirilecektir.

Bu çerçevede, öncelikle iç kontrol ve iç denetim sisteminin ana hatları üzerinde durulacaktır. Ancak, daha önce kısa bir şekilde iç kontrol

ve iç denetimin tarihsel gelişim sürecine bakmak gerekmektedir.

## KAMUDA YENİ YÖNETİM VE DENETİM ANLAYIŞI

Devletin ve ekonomik yapının gerekleri doğrultusunda, geleneksel yönetim anlayışının, kamu kurumlarının büyümesi, çeşitlenmesi ve sayıca artmasına paralel olarak kırtasiyecilik, verimsizlik ve hantallık gibi sorunlar yarattığı şeklinde eleştirilere uğraması sonrasında 1980'ler ile 1990'lı yılların başlarında eski yönetim modeline tepki ve alternatif olarak kamu sektöründe Yeni Yönetim (New Public Management) anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Kamu yönetimi alanında dikkati çeken en önemli uluslararası eğilimlerden birisi olarak ortaya çıkan bu akım, siyaset biliminin sınırları içinde kalan kamu yönetiminin sınırlarını, işletmecilik biliminin sınırları içine çekme özelliği göstermektedir.

Piyasa mekanizması ile rekabet ve bireyselliği ön plana çıkararak devletin belli başlı ekonomik faaliyetlerden geri çekilmesi tezini işleyen yeni sağ akımın büyük bir kabul görmesi ve özel sektörde uygulanan ekonomiklik, verimlilik ve katılımcılık anlayışının başarısı, işletmecilik ilkelerinin kamuya da uygulanmasının gerekli olduğu şeklindeki anlayışı ön plana çıkarmıştır. Bunun üzerine kamu yönetimi, kaynak kullanımından yönetim anlayışına kadar birçok yönden eleştirilmeye ve değiştirilmeye başlanmıştır<sup>1</sup>.

Ülkemizde son yıllarda yaşanan en önemli değişimlerden biri olan ve kamu kurumlarını piyasaya yüksek duyarlılıkla çalıştırmayı amaçlayan<sup>2</sup> 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yalnız mali yönetim siste-

\* *Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İç Denetçisi, CGAP, SMMM, Bağımsız Denetçi.*

1) Yaşar Okur, Türkiye'de Kamu Denetimi; Değişim Süreci ve Performans Denetimi, Nobel Yayınları, 2007, Ankara, s. 41.

2) Birgül A. Güler, Türkiye'nin Yönetimi -Yapı-, İmge Kitabevi Yayınları, 2009, s.216.



mimizi değiştirmekle kalmamış, yönetim anlayışımızı da bir bütün olarak ele alarak önemli yenilikler getirmiştir. Türk Kamu Yönetiminin tanıştığı yeni bir kavram olan iç kontrol ve iç denetim sistemi de, yönetim sorumluluğu temelinde anılan Kanunla düzenlenmiştir.

Yapılan düzenlemeyle Türk Kamu Yönetimine fiilen giren iç kontrol ve iç denetim sistemine ilişkin açıklamaya aşağıda yer verilmiştir.

## 1. Kamuda Yeni Yönetim Modeli/ İç Kontrol Yönetim Sistemi

Ülkemizde, kamu mali yönetimi ve kontrolü alanında son yıllarda önemli bir değişim süreci yaşanmıştır. Bu değişimin en önemli unsuru kuşkusuz 5018 sayılı Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe koyulmasıdır. Bu Kanunla kamu mali yönetimi ve kontrol sistemimiz, uluslararası standartlar ve Avrupa Birliği uygulamalarıyla uyumlu olarak yeniden yapılandırılmış ve orta vadeli harcama çerçevesi, stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol ve iç denetim gibi çağdaş mali yönetim ve kontrol uygulamaları sistemimize dâhil edilmiştir.

5018 sayılı Kanun, iç kontrolü, idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçlerle ilgili mali ve diğer kontroller bütünü olarak tanımlamış, iç kontrol süreçlerine ilişkin standartların Maliye Bakanlığınca belirleneceğini hükme bağlamıştır. Öte yandan, aynı Kanuna göre, iç kontrol sisteminin kurulması, gözetilmesi, ilgili yazılı prosedür ve talimatların oluşturulması gibi her türlü düzenlemelerin yapılması üst yöneticinin, görev ve yetki alanları çerçevesinde idari ve mali karar ve işlemlere ilişkin olarak iç kontrolün işleyişini sağlama sorumluluğu ise harcama yetkililerinin sorumluluğuna verilmiştir<sup>3</sup>. Maliye Bakanlığı, İç Kontrolle İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'ni Resmi Gazete'de yayımlamıştır<sup>4</sup>.

3) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, RG:24/12/2003 – 25326.

4) İç Kontrol ve Ön mali Kontrolle İlişkin Usul ve Esaslar, RG:31/12/2005 – 26040, 3. Mükerrer. ve Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, RG:26/12/2007 – 26738.

5) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, RG:24.12.2003, 25326.

5018 sayılı Kanun ile kamu yönetimine yerleştirilen iç kontrol sistemi, ilk etapta içinde bulunan kontrol kelimesi itibariyle bir denetim türünü çağrıştırmakla birlikte, aşağıda yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere yeni yönetim modeli/iş görme modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

İç kontrol hakkında farklı kaynaklarda benzer tanımlar yapılmaktadır. 5018 sayılı kanunda yapılan tanıma göre iç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malı bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malı ve diğer kontroller bütünü olarak ifade edilmiştir. Kanun'da ayrıca görev ve yetkileri çerçevesinde, malı yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standart ve yöntemlerin Maliye Bakanlığı'nca belirlenip, geliştirileceği ve uyumlaştırılacağı belirtilmiştir<sup>5</sup>.

### 1.1. İç Kontrol Faaliyetinin Tarihsel Gelişimi

Dünyada iç kontrole yönelik olarak farklı modeller geliştirilmiş olunmasına karşın, gerek işletmelerin gerekse kamu kuruluşlarının iç kontrol modeli olarak en yaygın kullanımı bulunan COSO modelini benimsediği görölmektedir.

1970'li yılların sonuna doğru Amerika Birleşik Devletleri'nde hileli finansal raporlamalar nedeniyle yaşanan büyük şirket iflasları sonucunda finansal raporlardaki hata ve hilelerin nedenlerini araştırmak ve engellemek için Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), Amerikan Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA), Amerikan Muhasebe Birliği (AAA), Amerika Yönetim Muhasebe Enstitüsü (IMA) ve Amerika Finansal Yöneticiler Enstitüsü (FEI) gibi beş önemli meslek örgütü sponsorluğunda Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission of Fraudulent Financial Reporting) kurulmuştur. Komisyonun himayesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden

geçirilmesi için kısaca COSO (Committee of Sponsoring Organization) yani "Sponsor Organizasyonlar Komitesi" olarak da bilinen bir çalışma grubu oluşturulmuştur.

Komite, işletmelerin iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için genel kabul görmüş standartları belirlemeyi amaçlamıştır. Bu komite 1992 yılında "İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Raporu" (Internal Control Integrated Framework) çalışmasını yayımlamıştır. İç kontrole ilişkin temel bir çerçeve belge olan COSO raporunda, iç kontrolün tanımı, kontrol sistemlerinin nasıl iyileştirilmesi gerektiği ve iç kontrole ilişkin tavsiyelere yer verilmiştir<sup>6</sup>.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından 1978 yılında yayımlanan "İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları"nda iç kontrol geniş olarak ele alınmıştır. Çalışmada iç denetim faaliyet alanının, örgütün iç kontrol sisteminin etkinliğinin, yeterliliğinin değerlendirilmesi ve denetlenmesinden oluştuğu belirtilmiştir. Daha sonra İç Denetçiler Enstitüsü COSO raporu doğrultusunda 1999 yılında iç kontrolün tanımını yapmıştır<sup>7</sup>.

2001 yılında Seul'de düzenlenen 17. INTOSAI toplantısında, 1992 yılında INTOSAI tarafından yayımlanan iç kontrol standartları rehberinin son gelişmeler ışığında ve COSO tarafından yayımlanan "İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve Raporu"na uyumlu şekilde güncellenmesine karar verilmiştir. INTOSAI İç Kontrol Standartları Komitesi, kamu sektörünün sosyal ve politik amaçlara odaklanması, kamu fonlarının ve bütçe döngüsünün önemi, kamuda başarı ölçümünün karışık olması ve oldukça geniş bir kitleye hesap verme sorumluluğu gibi niteliksel özellikleri dikkate alarak "Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Rehberi"ni hazırlamış, söz konusu rehber 2004 yılında Brüksel'de yapılan komite toplantısında kabul edilmiştir.

6) Cemal İbiş, Özgür Çatıktaş, İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış, Sayıştay Dergisi, Sayı:85/Nisan-Haziran 2012, s. 100-101.

7) Şaban Uzay, İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No: 132, Ankara, 1999, s.7.

8) Ekrem Candan, Kamuda İç Kontrol Algılamaları Ve Uygulamadaki Sorunlar Hakkında Bir Değerlendirme (I), Mali Hukuk, S.136, Temmuz-Ağustos 2008, sf.2.

## 1.2. İç Kontrolün Amacı ve Kapsamı

Kontrol, genel olarak yönetimin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için aldığı tedbirler olarak tanımlanırken, kurumsal amaçlara ulaşılması, hedeflerin gerçekleştirilmesi, amaç ve hedeflere ulaşılmasının önündeki belirsizlik ve risklerin yönetilmesine yönelik olarak alınan önlemlerin tümü iç kontrol kapsamında ele alınmaktadır. Bu çerçevede yönetim, kurumsal hedef ve amaçların gerçekleştirilebilmesine makul bir güvence temin etmek için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlarken, bu güvencenin sağlanması için yapılan plânlama, belirlenen politikalar, öngörülen düzenlemeler ve uygulanan süreçler ise iç kontrolü oluşturmaktadır.

Bu bağlamda iç kontrol, bir kurum bünyesinde kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaya yönelik olarak tasarlanıp uygulanan faaliyet ve işlemler olarak ifade edilebilir. Burada iç kontrol belirli işlemlere yönelik olarak alınan tedbirlerden ibaret bir süreç olmayıp amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik, plân ve programlar, politikalar, oluşturulan iş ve işlemler gibi tüm faaliyetleri, uygulamaları ve süreçleri kapsar<sup>8</sup>.

Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde kurulması öngörülen iç kontrol sisteminin amacı; kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini, kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini, her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini, varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını sağlamaktır. Dolayısıyla, yeni mali yönetim ve kontrol sisteminin ana bileşeninin iç kontrol sistemi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bir yönetim işlevi olan iç kontrol sistemi sadece mali değil, aynı zamanda mali olmayan tüm faaliyet ve işlemleriyle yukarıda ifade edil-



diği üzere yeni bir yönetim modeli olarak belirlenmiştir. Öte yandan, iç kontrol, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli ve idarenin amaçlarına uygun bir şekilde kullanılması, iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğu, faaliyetler hakkında düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi üretilmesi, idarenin varlıklarının korunması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi konularında yeterli ve makul güvence sağlayan bir yönetim aracı olarak konumlandırılmakta ve sadece kontrol faaliyetlerini değil, idarenin organizasyon yapısını, işleyişini, görev yetki ve sorumlulukları ile karar alma süreçlerini kapsayan ve idarenin çalışanlarının tamamının rol aldığı dinamik bir süreç olarak göze çarpmaktadır.

### 1.3. İç Kontrol Standartları ve Bileşenleri

İç kontrol ve ön mali kontrole ilişkin usul ve esasları belirleyen yönetmeliğin 'iç kontrol standartları' başlıklı 5. maddesinde, iç kontrol standartlarının, merkezi uyumlaştırma görevi çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından belirlenip yayımlanacağı, kamu idarelerinin malî ve malî olmayan tüm işlemlerinde bu standartlara uymakla ve gereğini yerine getirmekle yükümlü bulunduğu belirtilmiş, devamında ise kanuna ve iç kontrol standartlarına aykırı olmamak koşuluyla, idarelerin, görev alanları çerçevesinde her türlü yöntem, süreç ve özellikli işlemlere ilişkin standartları belirleyebilecekleri ifade edilmiştir<sup>9</sup>. Dolayısıyla, kamu idareleri, Maliye Bakanlığı'nca belirlenen standartların dışında kendi yapılarına özgü standartlar da belirleyebilecektir.

İlgili mevzuat uyarınca kamu iç kontrol standartları Maliye Bakanlığı tarafından COSO modeli, INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları çerçevesinde 5 beş bileşen altında toplam 18 standart ve her bir standart için bunların altına yerleştirilen toplam 79 genel şart olarak belirlenmiş olup, söz konusu bileşenler<sup>10</sup>:

**Kontrol Ortamı Standartları**, iç kontrolün diğer unsurlarına temel teşkil eden genel bir

çerçeve olup, kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetim ve personelin etik değerleri, iç kontrole yönelik destekleyici tutum, mesleki yeterlilik, organizasyonel yapı, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile yönetim felsefesi ve iş yapma tarzına ilişkin hususları kapsamaktadır. Söz konusu bileşen altında 4 farklı standart ve bu standartların altında da 26 genel şart bulunmaktadır. Bu standartlar; Etik Değerler ve Dürüstlük, Misyon Organizasyon Yapısı ve Görevler, Çalışanların Yeterliliği ve Performansı ile Yetki Devri uygulamalarıdır.

**Risk Değerlendirme Standartları**, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi süreçlerini ele alan bu standartlar, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, maliyet etkin bir kamu hizmeti sunumunun öngördüğü temel yaklaşımı kapsamaktadır. Buna göre, temel amaç ve hedefler ile bunlara ulaşmada karşılaşılabilecek her türlü risk belirlenerek amaç ve hedeflere ulaşılabilmesini sağlayan en uygun iş ve işlemler ile kontrol faaliyetleri tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Söz konusu bileşen altında 2 standart ve bunların altında da 9 genel şart belirlemiştir. Söz konusu 2 standart, Planlama ve Programlama ile Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesidir.

**Kontrol Faaliyetleri Standartları**, idarenin hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak ve belirlenen riskleri yönetmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürleri ifade etmektedir. Kontrol faaliyetleri, yürütülmekte olan tüm faaliyetlerin belirlenen amaçlardan sapmasını engelleyici uygulamaların tamamını kapsamaktadır.

Bu çerçevede bir kontrol faaliyeti, hiyerarşik üstün attığı bir imza veya paraf olabildiği gibi işlem sonuçlarını gösteren bir raporlama da olabilmektedir.

Türk Kamu Yönetimi genel anlamda mevzuat odaklı, temelde imza ve paraf silsilesine dayanan oldukça dikey hiyerarşik bir kontrol sistemi özelliği ile karakterizedir. Bu durum, genellikle gereğinden fazla kontrol noktalarının oluşması, çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle, tüm iç ve dış de-

9) İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasları Belirleyen Yönetmelik, RG:31.12.2005, 26040.

10) İç Kontrol Standartları Tebliği, RG: 26.12.2007, 26738.

ğışkenler de dikkate alınarak mevcut kontrol-lerin etkinliğinin değerlendirilmesi önemlidir.

Kontrol faaliyetleri bileşeni altında toplam 6 farklı standarda, bunların altında da toplam 17 genel şarta yer verilmiştir. Söz konusu standartlar; Kontrol Strateji ve Yöntemleri, Prose-dürlerin Belirlenmesi ve Belgelenmesi, Görev-ler Ayrılığı, Hiyerarşik Kontroller, Faaliyetlerin Sürekliliği ve Bilgi Sistemleri kontrolleridir.

**Bilgi ve İletişim Standartları**, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye bel-irli bir formatta ve ilgililerin iç kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine imkan verecek bir zaman dilimi içinde iletilmesini sağlayacak bilgi, iletişim ve kayıt sistemini kapsamaktadır. Bilgi ve iletişim bileşeni altın-da toplam 4 farklı standarda, bunların altında da toplam 20 genel şarta yer verilmiştir. Söz konusu standartlar; Bilgi ve İletişim, Rapor-lama, Kayıt ve Dosyalama Sistemi ile Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların bildirilmesidir.

İzleme Standartları, iç kontrol sisteminin kalite-sini değerlendirmek üzere yürütülen tüm iz-leme faaliyetlerini kapsamaktadır. İç kontrolün izlenmesi, değişen koşulların da dikkate alın-ması suretiyle, iç kontrol sisteminin kalite ve etkinliğinin değerlendirilmesidir. İzleme faali-yetleri mevcut denetim birimleri eliyle yapılabi-leceği gibi birimce oluşturulan iç değerlendir-me süreçleriyle de gerçekleştirilebilmektedir. İç kontrolün izlenmesi bileşeni altında toplam 2 farklı standarda, bunların altında da toplam 7 genel şarta yer verilmiştir. Söz konusu stan-dartlar; İç Kontrolün Değerlendirilmesi ve İç Denetimdir. şeklinde sıralanmış ve tüm kamu idarelerinde uygulanabilir düzeyde olmasını sağlamak üzere genel nitelikte düzenlenmiş-tir.

Kamu iç kontrol standartları, idarelerin iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, iz-lenmesinde ve değerlendirilmesinde dikkate almaları gereken temel yönetim kurallarını

11) İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole ilişkin Usul ve Esasları Belir-leyen Yönetmelik, RG:31.12.2005, 26040.

12) Rıza Yılmaz, Belediyelerde İç Kontrol El Kitabı, Türkiye Belediyeler Birliği Yayını, Ankara, 2009, s. 120.

13) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, RG:24.12.2003, 25326.

14) İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole ilişkin Usul ve Esasları Belir-leyen Yönetmelik, RG:31.12.2005, 26040.

15) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, RG:24.12.2003, 25326.

göstermekte ve tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve standart bir kontrol sisteminin ku-rulmasını ve uygulanmasını amaçlamaktadır.

## 1.4. İç Kontrole İlişkin Görev, Yetki ve Sorumluluklar

İç kontrole ilişkin görev yetki ve sorumluluklar 5018 sayılı Kanun ve alt düzey mevzuatta be-lirtilmiştir. Buna göre;

**Üst yöneticiler**, iç kontrol sisteminin kurulma-sı ve gözetilmesinden, iç kontrol sisteminin bir gereği olarak yazılı prosedür ve talimatların oluşturulması gibi her türlü düzenlemelerin yapılmasından sorumludurlar<sup>11</sup>. Ayrıca, mes-leki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından, malî yetki ve sorumlu-lukların bilgili ve yeterli yöneticilerle perso-nele verilmesinden, belirlenmiş standartlara uyulmasının sağlanmasından, mevzuata ay-kırı faaliyetlerin önlenmesinden, kapsamlı bir yönetim anlayışıyla uygun bir çalışma ortamı-nın ve saydamlığın sağlanmasından görev ve yetkileri çerçevesinde sorumludurlar. Dolayı-sıyla, üst yöneticiler (örneğin belediyelerde, belediye başkanı), belediyelerinde mali yön-etim ve iç kontrol sisteminin kurulması, işleyişi, gözetilmesi ve izlenmesi konusunda belediye meclislerine karşı sorumlu olup<sup>12</sup>, bu sorum-luluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirmektedir<sup>13</sup>.

**Harcama yetkilileri**, idari ve mali karar ve iş-lemlere ilişkin olarak iç kontrol standartlarının belirlenmesi ve iç kontrolün işleyişinden, mes-leki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından, malî yetki ve sorumlu-lukların bilgili ve yeterli yöneticilerle personele verilmesinden, belirlenmiş standartlara uyul-masının sağlanmasından, mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesinden sorumlu iken<sup>14</sup>, mali hizmetler birimi, iç kontrol sisteminin ku-rulması, standartlarının uygulanması ve ge-liştirilmesi konularında çalışmalar yapmak ve ön malî kontrol hizmetlerini yürütmekle görevli kılınmıştır<sup>15</sup>.

**İç denetçiler**, iç kontrol sistemini denetlemek ve iç kontrol sisteminin yeterliliği, etkinliği ve işleyişi ile ilgili olarak yönetime bilgi sağlamak,



değerlendirme yapmak, önerilerde bulunmakla görevlidirler<sup>16</sup>.

Görülebileceği üzere iç kontrol sistemi, üst yöneticinin sahipliğinde ve gözetiminde, mali hizmetler birimi koordinatörlüğünde, harcama birimlerinin uygulamasıyla ve iç denetim biriminin denetim ve danışmanlık desteği ile oluşmaktadır.

## 2. Kamuda Yeni Denetim Modeli/ İç Denetim Sistemi

Yönetimin bir unsuru olarak denetim sisteminin de kamu yönetimindeki değişen anlayış paralelinde yapılandırılacağı açıktır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk Kamu Yönetimine giren iç denetimi de yönetimin bir unsuru olarak, bu bağlamda ele almak gerekmektedir. Söz konusu sistem, denetim biriminin yapılanmasından, denetimin yürütülmesine, denetçinin denetlenenle arasındaki ilişkiden yönetimle olan ilişkisine kadar birçok ayrıntıyı yeniden düzenlemektedir. Yeni anlayışa paralel olarak yapılandırılan denetim birimleriyle, yönetimin piyasa ilkelere göre faaliyet sürdürmesini sağlayıcı bir yapılanmanın ölçüm aracı olarak konumlandırılması suretiyle yönetim faaliyetini içsel bir değişime tabi tutmanın önemli bir argümanı devreye sokulmuştur.

### 2.1. İç Denetim Faaliyetinin Tarihsel Gelişimi

Dünyada iç denetim kavramı ilk defa özel sektörde kullanılmış, kamu idarelerinde ise 1980'li yıllardan itibaren Anglo-Sakson ülkelerinde hayata geçirilmiştir<sup>17</sup>.

Amerika'da 1933 tarihli Menkul Kıymetler Yasası'nda ve 1934 yılında Menkul Kıymet Borsaları Yasası'nda halka arz edilmiş menkul kıymetlere ilişkin yapılan düzenlemelerde mu-

hasebenden ve denetimden yoğun olarak yararlanılması, işletmelerce muhasebe kayıtlarının doğruluğunun incelenmesi ve muhasebe kontrolleri ile uyum sağlanması hususunda sadece dış denetimin yeterli olmayacağı anlaşılmıştır.

Bu itibarla işletmeler iç denetim birimlerini kurmuşlardır. 1940'lı yıllardan sonra önem kazanmaya başlayan iç denetim, devam eden yıllarda iş hayatında ortaya çıkan çeşitli gelişmeler ve profesyonellere yetki devri nedeniyle iç denetim mesleğine de ivme kazandırmış ve 1941 yılında Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün kurulmasıyla (IIA) kurumsal yapıya kavuşturulmuştur<sup>18</sup>.

Dünya genelinde iç denetimle ilgili standart ve uygulamalar Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) tarafından, iç kontrole ilişkin standart ve uygulamalar ise COSO tarafından geliştirilip güncellenmektedir. İç denetim AB Komisyonu, IMF, Dünya Bankası, BM, NATO, OECD ve Avrupa Merkez Bankası gibi uluslararası kuruluşlar tarafından uygulanırken, aynı zamanda üye ülkelere denetim sistemi olarak referans gösterilmektedir<sup>19</sup>.

Türkiye'de iç denetim faaliyetleri 1995 yılında kurulmuş olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından dernek statüsünde örgütlenmek suretiyle gelişmeye başlamıştır. Avrupa Birliği'ne aday ülkeler için, kamu yönetiminde hesap verebilirliğin ve mali saydamlığın sağlanması amacıyla etkili bir iç denetim sisteminin kurulması zorunluluğu ortaya çıkmış, bunun sonucunda iç denetim sistemi, çerçeve kanunlarda ve bunlara dayanarak çıkarılan alt düzey mevzuatta yerini bulmuştur<sup>20</sup>. Tüm bu uygulama ve hazırlıklar neticesinde ülkemizde 1990'lı yıllardan bu yana özel sektörde uygulama alanı bulan iç denetim, 2003 yılında yasalaşarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'yla Türk Kamu Yönetimine de fiilen girmiştir.

Yapılan düzenleme çerçevesinde, kamunun belli kurum ve kuruluşlarında belli süreyle görev yapmış denetim elemanları arasından yapılan atamalar ile iç denetim birimleri oluşturulmuştur. İç denetçilik eğitimi verilerek ve alt düzey mevzuatın çıkarılmasıyla birlikte bu birimler faaliyetlerine başlamıştır.

16) İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, RG: 12.07.2006, 26226.

17) Mustafa Çavuşoğlu ve Osman Duru, İç Denetim, Siyasal Vakfı Bülteni, Sayı: 20, Aralık 2007, s.15.

18) Umüt Korkmaz, Kamuda İç Denetim, Bütçe Dünyası, Cilt: 2, Sayı: 25, Bahar 2007, s. 5-6.

19) M. Çavuşoğlu ve O. Duru, Aralık 2007, s.15.

20) Bülend Özoğlu, Ceyhan Mercan, Sabri Çakıroğlu, Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim, İ.B.B. İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, İstanbul, 2010, s. 80.

## 2.2. İç Denetimin Tanımı, Kapsamı ve Amacı

İç denetim, iç kontrol sisteminin kalitesini bağımsız olarak değerlendiren ve sistemin iyileştirilmesi yönünde yönetime öneri ve tavsiyeler sunan bir mekanizmadır<sup>21</sup>.

5018 sayılı Kanunla Türk Kamu Yönetiminde yerini alan iç denetim kavramı; kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olarak ifade edilmiştir<sup>22</sup>.

Kamu mali yönetim sistemini düzenleyen birincil ve alt düzey mevzuatın büyük ölçüde tamamlanmış olmasıyla birlikte, yeni denetim anlayışının hangi amaçlar çerçevesinde faaliyet göstereceği ve kapsamı da ortaya çıkmıştır.

Buna göre iç denetim, kamu idarelerinin yurt dışı ve taşra dahil tüm birimlerinin işlem ve faaliyetlerini kapsamakta olup, kamu idarelerinin faaliyetlerinin amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak planlanmasını ve yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamayı amaçlamakta<sup>23</sup>, ayrıca iç denetim faaliyeti sonucunda, kamu idarelerinin varlıklarının güvence altına alınması, iç kontrol sisteminin etkinliği ve risklerin asgariye indirilmesi için kamu idaresinin faaliyetlerini olumsuz etkileyecek risklerin tanımlanması, gerekli ön

lemlerin alınması, sürekli gözden geçirilmesi ve mümkünse sayısallaştırılması konularında yönetime öneriler geliştirmesi beklenmektedir<sup>24</sup>.

**İç denetimden**, özellikle risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirmede idarelere yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlaması da beklenmektedir. Danışmanlık hizmetinden kastedilen, idarenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin ve işlem süreçlerinin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik öneriler getirilmesidir<sup>25</sup>.

## 2.3. İç Denetim Türleri/Uygulamaları

**Kamu idarelerinde yapılacak iç denetim;** uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetim, bilgi teknolojisi denetimi ve sistem denetimini kapsamaktadır. Kamu idarelerinde yapılacak iç denetim, aşağıda belirtilen denetim uygulamalarından bir veya birkaçını kapsayacak şekilde risk odaklı yapılır<sup>26</sup>.

**Uygunluk denetimi**, kamu idarelerinin faaliyet ve işlemlerinin, ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uygunluğunun incelenmesidir. Uygunluk denetimi, tüm denetim birimleri tarafından yoğun ve düzenli bir şekilde yapılmaktadır.

**Performans denetimi**, yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesidir.

Performans denetimi aşamasında, değerlendirilenlerden ziyade bir nevi değerlendirmelerin başarıyla yapılıp yapılmadığına bakılmaktadır. Performans hedeflerinin gerçekleşip, gerçekleşmediği veya ne kadar gerçekleştiğine ilişkin geri bildirim dayalı bir değerlendirmenin yapılması söz konusudur. Bu bağlamda; geri bildirim, performans sorunlarının çözümü için başvurulması gereken önemli bir iletişim modelidir. Performans denetimi sonucunda, hedeflenen performans ilke ve amaçların, kuruluşta ne ölçüde uygulandığına ilişkin bilgi ve örnekler belirlemek gerekir<sup>27</sup>.

21) Mehmet Akif Özer, İç Denetime Yönelik Etkin Kontrol ve Yönetim Sistemi İçin Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi, Adalet Yayınevi, 2015, Ankara, sf.38.

22) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, RG:24.12.2003, 25326.

23) İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, RG: 12.07.2006, 26226.

24) İsmail Kalender, Türk Kamu İdaresinin Yeni Yönetim ve Denetim Sistemleri, Türk İdare Dergisi, Sayı:460, Eylül 2008, s.97.

25) B. Özoğlu, 2010, s. 80-81.

26) İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, RG: 12.07.2006, 26226.

27) Kamil Ufuk Bilgin, Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE Yayını, 2004, Ankara, s.31.



**Mali denetim**, gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunun; mali sistem ve tabloların güvenilirliğinin değerlendirilmesidir. Mali denetim, tüm mali işlemlere ait verilerin, tabloların, varlık ve yükümlülüklerin ve dolayısıyla bilginin güvenilirliği ve bütünlüğü, genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygunluğu yanında varlıkların korunması, denetlenen idarenin belirlenmiş ilke ve esaslara ne ölçüde uyduğu ile ilgilenir.

**Bilgi teknolojisi denetimi**, denetlenen birimin elektronik bilgi sistemlerinin sürekliliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirilmesidir.

**Sistem denetimi**, denetlenen birimin faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin organizasyon yapısına katkı sağlayıcı bir yaklaşımla analiz edilmesi, eksikliklerinin tespit edilmesi, kalite ve uygunluğunun araştırılması, kaynakların ve uygulanan yöntemlerin yeterliliğinin ölçülmesi suretiyle değerlendirilmesidir.

İç denetim, yukarıda belirtildiği üzere denetim uygulamalarından bir veya birkaçını kapsayacak şekilde risk odaklı olarak yapılacağı gibi, ayrıca bir faaliyet veya konu bazında tüm birimler denetim kapsamına alınabilir.

## SONUÇ

Devletin ve ekonomik yapının gerekleri doğrultusunda, geleneksel yönetim anlayışının, kamu kurumlarının büyümesi, çeşitlenmesi ve sayıca artmasına paralel olarak kırtasiyecilik, verimsizlik ve hantallık gibi sorunlar yarattığı şeklinde eleştirilere uğraması sonrasında 1980'ler ile 1990'lı yılların baslarında eski yönetim modeline tepki ve alternatif olarak kamu sektöründe Yeni Yönetim anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Kamu yönetimi alanında dikkati çeken en önemli uluslararası eğilimlerden birisi olarak ortaya çıkan bu akım, siyaset biliminin sınırları içinde kalan kamu yönetiminin sınırlarını, işletmecilik biliminin sınırları içine çekme özelliği göstermektedir.

**Türk Kamu Yönetimindeki değişim**, özellikle 1980'li yıllardan itibaren bir takım kurumsal düzenlemelerle kurumlar düzeyinde gerçekleştirilegelse de, 2000'li yıllarda yoğunlaşmıştır. Ülkemizde son yıllarda yaşanan en önemli

değişimlerden biri, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu mali yönetim sisteminde gerçekleşmiştir. Ancak 5018 sayılı Kanun yalnız mali yönetim sistemimizi değiştirmekle kalmamış, yönetim anlayışımızı da bir bütün olarak ele alarak önemli yenilikler getirmiştir. Türk Kamu Yönetiminin tanıştığı yeni bir kavram olan iç kontrol ve iç denetim sistemi de, yönetim sorumluluğu temelinde anılan Kanunla düzenlenmiştir.

5018 sayılı Kanunla kamu yönetimine yerleştirilen iç kontrol sistemi, yeni yönetim modeli olarak karşımıza çıkarırken, bu modele uygun olarak yapılandırılan denetim birimleri de kamu yönetiminin piyasa ilkelerine göre yapılandırılıp işlev görmesini sağlamak üzere performans ölçmeye dayalı bir değerlendirme argümanı olarak konumlandırılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Bilgin, Kamil Ufuk, Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, TODAİE Yayını, 2004, Ankara, s.31.
- Candan, Ekrem, Kamuda İç Kontrol Algılamaları Ve Uygulamadaki Sorunlar Hakkında Bir Değerlendirme (I), Mali Hukuk; S.136, Temmuz-Ağustos 2008.
- Çavuşoğlu, Mustafa ve Duru, Osman, İç Denetim, Siyasal Vakfı Bülteni, Sayı: 20, Aralık 2007, s.15-20.
- Güler, Birgül A., Türkiye'nin Yönetimi □Yapı□, İmge Kitabevi Yayınları, 2009.
- İbiş Cemal ve Çatıktaş, Özgür, İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış, Sayıştay Dergisi, Sayı:85/Nisan-Haziran 2012, sf. 95-121.
- Kalender, İsmail, Türk Kamu İdaresinin Yeni Yönetim ve Denetim Sistemleri, Türk İdare Dergisi, Sayı:460, Eylül 2008, s. 87-103.
- Korkmaz, Umut, Kamuda İç Denetim, Bütçe Dünyası, Cilt: 2, Sayı: 25, Bahar 2007, s. 4-15.
- Okur, Yaşar, Türkiye'de Kamu Denetimi; Değişim Süreci ve Performans Denetimi, Nobel Yayınları, 2007, Ankara, s. 41.
- Özer, Mehmet Akif, İç Denetime Yönelik Etkin Kontrol ve Yönetim Sistemi İçin Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi, Adalet Yayınevi, 2015, Ankara.
- Özoğlu, Bülend, Mercan, Ceyhan, Çakıroğlu, Sabri, Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim, İ.B.B. İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, İstanbul, 2010.
- Uzay, Şaban, İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No: 132, Ankara, 1999.
- Yılmaz, Rıza, Belediyelerde İç Kontrol El Kitabı, Türkiye Belediyeler Birliği Yayını, Ankara, 2009.
- İç Kontrol Standartları Eylem Planı, Ankara Büyükşehir Belediyesi Yayınları, Ankara, 2009, s. 1-92.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, RG:24.12.2003, 25326.
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasları Belirleyen Yönetmelik, RG:31.12.2005, 26040.
- İç Kontrol Standartları Tebliği, RG: 26.12.2007, 26738.
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, RG: 12.07.2006, 26226.



# DAVOSUN ARDINDAN İKİ NOT

Hasan YAYLI\*

Ocak ayı içerisinde Davos kentinde düzenlenen 46'ncı Dünya Ekonomik Forumu'na yaklaşık 40 ülkeden devlet ve hükümet başkanlarının yanı sıra ekonomi dünyasının önde gelen isimleri ve bilim insanları olmak üzere toplam 2 bin 500 kişi katıldı. Dört gün süren zirvede, son döneme damgasını vuran Avrupa'daki sığınmacı krizi, terörle mücadele, düşen petrol fiyatları ve iklim değişikliği gibi konuların yanı sıra dördüncü sanayi devrimi teması ile sanayileşmenin ve dünyada üretim ve tüketim biçimlerinin geleceği de tartışıldı. Dünyada sanayileşmenin dördüncü evresine girileceği ve bu evrede değişen üretim biçimlerinin doğuracağı yeni toplumsal, ekonomik ve kültürel sonuçların önceden öngörülmesi ve yönetilmesi, geleceğin dünyasında söz sahibi olmanın en temel koşulu olarak ifade edilebilir.

Tarih boyunca dört büyük endüstriyel devrim yaşanmıştır

1. Su ve buhar gücünün daha verimli kullanılmasını sağlayan mekanik tezgâhların bulunması ilk sanayi devrimi olarak tanımlanmaktadır.



Kaynak: <http://www.denkbilgi.com/sanayi-inkilabi-nedir.html>

• Doç.Dr., K.Ü. İİBF SBKY Öğretim Üyesi, hyayli@hotmail.com

2. Henry Ford'un üretim bandı tasarımı ve elektriğin seri üretimde kullanılmaya başlanması, üretim hattının geliştirilmesi ise ikinci sanayi devrimine karşılık gelmektedir.

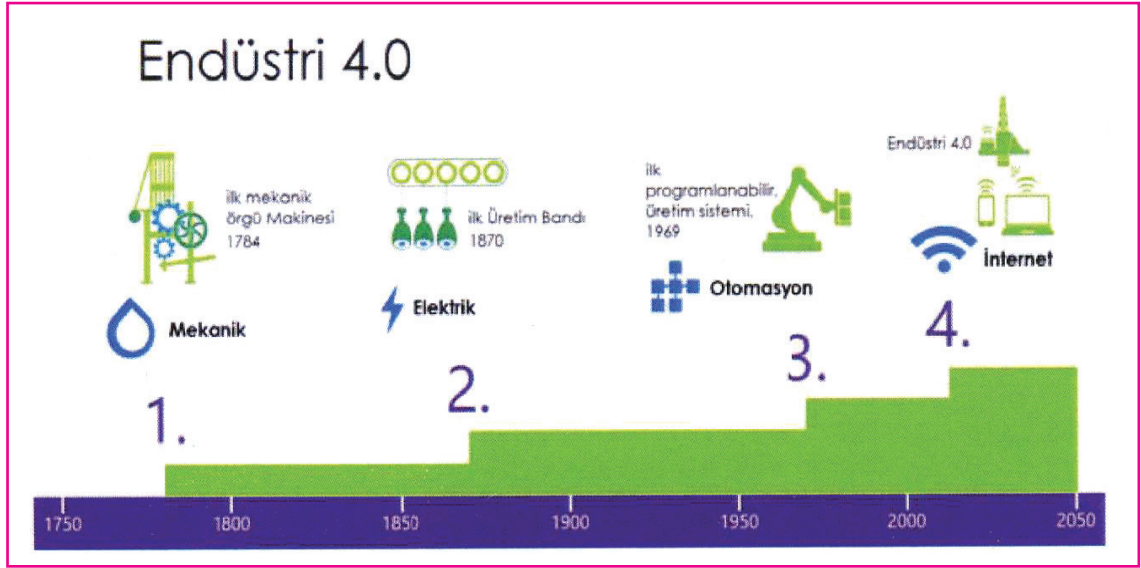


Kaynak: <http://www.iktisadi.org/fordizm-hakkinda.html>

3. Üçüncü sanayi devrimi ise 1970'lerde üretimde mekanik ve elektronik teknolojilerin yerini dijital teknolojiye bırakmasına sebep olan programlanabilir makinelerin kullanılmaya başlanmasıyla oldu. Günümüz bu Endüstri devrimi içindedir.



Kaynak: <http://www.otomobilport.com.tr/ford-otosan-uretimin-dijital-lideri/>



Kaynak: <http://www.kolaybpm.com/2015/10/07/endustri-4-0-nedir/>

4. Endüstri 4.0 ise 4. Endüstriyel Devrimi başlatacağı düşünülen endüstriyel bir strateji planıdır.

En dar anlamı ile İnsan ve hayvan gücüyle yapılan üretimden makine gücüne dayalı üretime geçiş olarak tanımlanabilecek olan “Sanayi Devrimi” ile toplumsal ekonomik siyasal ve kültürel anlamda önemli değişimler yaşandığı bilinmektedir.

İnsanlık tarihinde son üçyüzyıla tekabül eden bu dönüşüm ile bir yandan sanayileşen ülkelerde toplumsal refah artarken, yeni sosyal tabakalar ortaya çıkmış, üretim ve tüketim düzeylerinde son derece hızlı bir artış görülmüştür. Bu dönemde hammadde temini ve üretilen mallar için Pazar edinme çabaları dünya siyasetinin temel sorun alanı olarak ortaya çıkmıştır. Sanayileşmiş ülkelerin toplumsal refahlarını artırma çabalarına karşılık özellikle az gelişmiş ülkelerin yoksulluğu daha da derinleşerek küresel düzeyde adaletsiz gelir dağılımı görünümüne dönüşmüştür. Sanayi devriminin bir başka etkisi de nüfus artışı ve kentleşme konusunda oldu. Sanayileşme sayesinde tarım makineleşmiş, böylece aynı miktar toprak daha fazlainsanı besleyebilir hale gelmişti. Bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler sayesinde sağlık alanında kat edilen ilerlemeler, nüfus artışının diğer bir nedenini oluşturmaktadır. Ayrıca kentsel yerleşmeler tarım dışı etkinliklerin zorunlu yerleşmeleri olarak ortaya çıkınca da sanayileşme

beraberinde hızlı kentleşmeyi de doğurmuştur. Dolayısı ile Sanayi devrimi kentlerde nüfus yığılmalarına da neden olmuştur. Ancak yeni üretim ve tüketim sisteminin kendisini yeniden ürettiği mekan olarak kentlerde, başta kent yoksulluğu, yabancılaşma, gecekondulaşma gibi bir çok olumsuz sonucun da sanayileşme ile birlikte ortaya çıktığı bilinmektedir.

Sanayileşmenin bir diğer etkisi de insan-doğa ilişkisi alanında görülmektedir. Sanayi öncesi dönemde daha çok yetinme seviyesinde üretim ve tüketim anlayışına dayanan ekonomik yaşam sanayileşme ile birlikte insanın doğaya hükmetmesi ve insan refahı için doğal kaynakların daha yoğun kullanılması anlayışı ile yer değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak ekonomik sistemler karlılıklarını artırmak için doğal çevreye her geçen gün daha çok zarar vermeye başlamışlardır.

Genel olarak sanayi devriminin bu sonuçlarının yanı sıra her sanayi devriminin de kendi sonuçlarını ürettiği söylenebilir.

Dördüncü Sanayi devrimi sanayideki mevcut üretim anlayışının ilerleyen teknolojik gelişmelerle birlikte yeniden şekillenmesi anlamına geliyor. Bu yeni üretim biçimi ve anlayışını ise, sadece bir teknoloji ile açıklamak mümkün değil. Siber-Fiziksel Sistemler (üretim sürecindeki türlü araç ve gerece entegre edilmiş, sensör ve işleticilerle donanmış, internet bağlantılı akıllı

elektronik sistemler), Nesnelerin İnterneti ve Big Data gibi birçok farklı kavram ve uygulamaların üretim sistemlerine ve tüm değer zincirine eklenmesiyle ortaya çıkan yeni bir anlayış ortaya çıkartmaktadır. Dördüncü Sanayi devrimi devamlı bir dijitalizasyon sonucunda ekonomideki tüm üretim birimlerin birbirleriyle bağlanmasını öngörüyor.

Bugün başta ALmanya ve ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerin gündeminde yoğun bir şekilde yer alan Endüstri 4.0 ile fiziksel parça, araç ve makinelerin internet üzerinden birbirleriyle iletişimde olmaları söz konusu olacak.

Bu sayede örneğin “tam zamanında” lojistik hizmetlerinin çok daha verimli çalışabilmesi veya makine arızalarının önlenmesi sağlanabilecektir. Bütün bu değişimler ile birlikte üretimdeki atıl zamanın azaltılması ve sonuç olarak kaynakların daha verimli kullanılması mümkün kılınabilecektir.

Bu durum özellikle üç boyutlu yazıcıların yaygınlaşması ile bir çok ürünün müşterilere daha yakın yerlerde üretilmesi ve bu sayede bir çok maliyetten de tasarruf edilmesi mümkün hale gelecektir.

Bu sürecin etkisi sektörlerin dijitalleşmeden etkilenmelerine göre değişecek. Hepinizin bildiği gibi bu süreçten öncelikle etkilenen müzik sektörü oldu. Dağıtım ve üretimin marjinal maliyetinin neredeyse sıfıra yaklaşmasıyla bu sektördeki en büyük oyuncular bile krize girdi. Sektörde plak, kaset ya da CD şeklinde kendisini üreten yapı, yerini dijital süreçlere ve internet üzerinden üretim ve pazarlamaya bıraktı. Müzik sektöründe ortaya çıkan bu sonuç ilerleyen dönemlerde birçok somut mal ve hizmet için de mümkün hale gelecek gibi görünüyor.

Önümüzdeki 20, 30 yıllık süreçte birbirleriyle konuşan makinelerden, müşteriyle, hatta tüketicisiyle bilgi paylaşan üretim bantlarından ve cisimlerininternetinden bahsediliyor. Öyle ki, 2020'lere gelindiğinde gelişmiş ülkelerde uçaktan, dokuma iğnesine 30 milyar cihazın internet üzerinden kablosuz olarak iletişim halinde olacağı konuşuluyor.

Bu sürecin en önemli olumsuz sonuçlarından birisi istihdam politikaları üzerindeki etkisi ola-

caktır. Davos katılımcılarına sunulan projeksiyona göre, Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte 2020'ye kadar insan işgücünün yerini otomasyon sistemleri ve elektronik cihazların daha çok alacağı pozisyonların başında ofis ve yönetim işleri geliyor. Bu sektörler aynı zamanda, kadınların daha çok istihdam edildiği alanlar olarak dikkat çekiyor.

Sektörler arası geçişler hesaba katıldığında, gelişmiş ve gelişmekte olan 15 ülkede önümüzdeki 5 yıl boyunca 4 milyon erkek çalışan işini kaybedecek. Buna karşılık 1.4 milyon erkek başka sektörlerde iş bulacak. İşini kaybeden kadın sayısı 3 milyonu bulacak. Fakat yükselen sektörlerde iş bulan kadın sayısı ancak 550 bin civarında kalacak.

Türkiye'nin aralarında olduğu 15 ülkede 7 milyondan fazla 'beyaz yakalı' iş pozisyonu önümüzdeki 5 yıl içinde yok olacak. Buna karşılık yaklaşık 2 milyon kişi için, bilişim gibi sektörlerde yeni pozisyonlar açılacak. Davos'ta toplantılar için hazırlanan istihdam raporuna göre, Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte otomasyon ve akıllı sistemler yaygınlaşırken insan işgücünün yeri azalacak.

Tahminen 2015-2020 arasında çoğu beyaz yakalı ve ofis çalışanı olmak üzere 7,1 milyon kişi işsiz kalacak. Kapanan pozisyonların yerine bilgisayar mühendisliği ve matematik gibi alanlarda yeni pozisyonlar açılacak ancak bunların sayısı ancak 2,1 milyonu bulacak. Uzaktan ve esnek çalışma biçimleri yaygınlık kazanırken robotlar, internet sistemleri, veri analizi uzmanları ön plana çıkacak. Japonya ve Doğu Asya ülkelerinde yeni işgücünde aranan özelliklerin yüzde 25 oranında değişmesi öngörüldükçe; Türkiye, Çin, Hindistan ve İtalya'da bu oran yüzde 40'ı bulacak. Ayrıca Türkiye, kapanan ve açılan iş pozisyonu sayısının birbirine yakın olduğu ülkeler arasında yer alacak.

Dünya Ekonomik Forumu Başkanı Klaus Schwab'ın ifadesi ile, “Yakın dönemli geçiş ve geleceğe yönelik yeteneklere sahip bir işgücü için bugünden acil ve hedefli adımlar atılmazsa, hükümetler daha da büyüyen işsizlik ve eşitsizlikle, işletmeler daralan müşteri tabanıya başa çıkmak zorunda kalacak”. (<http://www.sozcu.com.tr/2016/ekonomi/4-sanayi-devrimi-kadini-issiz-birakir-1050821/>)



## Kooperatifçiler Davos Dünya Ekonomi Forumunda

Dünya Ekonomi Forumu (WEF) merkezi İsviçre, Cenevre'de bulunan uluslararası bir vakıftır. Forum 1971 yılında Cenevre Üniversitesi'nden Prof Klaus Schwab tarafından Avrupa Yönetim forumu olarak kurulmuştur. İlk olarak Avrupa firmalarına Amerikan yönetiminin uygulamalarını tanıtmak için Avrupa Komisyonu ve Avrupa sanayi derneklerinin himayesinde Davos Kongre Merkezi'nde Avrupa Yönetim Sempozyumu gerçekleştirilmiştir. Forma siyasi liderler ilk olarak 1974 yılında davet edilmiştir. Daha sonra forum dünya liderlerinin tarafsız bir platform olarak katıldığı toplantı haline dönüşmüştür. 1987 yılında Dünya Ekonomi Forumu olarak ismi değişmiştir. Forum uluslararası anlaşmazlıkları çözümünün arandığı bir platform haline dönüşerek vizyonunu geliştirmiştir. Nitekim 1988 yılında Türkiye ve Yunanistan arasındaki anlaşmazlıkların çözümü için Davos Deklarasyonu imzalanmasında ev sahipliği yapmıştır.

Dünya Ekonomi Forumu başarılı ve üst düzey toplantıları ile başta Avrupalı iş çevreleri ve ülke liderleri olmak üzere tüm ülkeleri her yıl ocak ayında Davos'ta toplamaktadır. Dünya'daki en tanınmış siyasetçiler, işadamları bu kasabada bir araya gelmektedir. Forumlarda dünyanın en önemli küresel sorunlarını ele alınmaktadırlar.

Geleneksel hale gelen toplantılar Davos'u dünyanın en tanınmış merkezlerinden birine dönüştürmüştür. Daha önceki forumlarda sadece küresel ekonomik durumun ele alınarak ve geleceğe dair beklentiler tartışılırken günümüzde güncel ve acil çözüm bekleyen siyasi ve sosyal sorunlar ön plana çıkmıştır.

Dünyayı tehdit eden küresel sorunlara ağırlık verilirken ticari engeller, anlaşmazlıklar, fakirlik ve çevre sağlığı gibi başlıklar görüşülmeye başlamıştır. Bunda küreselleşme karşıtı gösterilerinde etkisi olmuştur.

Dünya Ekonomik Forumu'nun araştırmasına göre siyasi, ekonomik ve çevresel tehditlerin artmasıyla dünya giderek daha tehlikeli bir yer

haline dönüşmektedir. "2016 Küresel Riskler" raporunda, en büyük risk göç olarak gösterilken, ardından iklim değişikliği riskine de dikkat çekilmektedir. Bu yıl foruma Uluslararası Kooperatifler Birliği ve dünyanın büyük kooperatiflerinin yöneticileri de katılmıştır. ICA'nın yeni Başkanı ve Kanada'nın en büyük kredi kooperatifi olan Desjardins Grup Başkanı olan Bayan Monique Leroux toplantılarda yer almıştır. G20 Zirvelerinde olduğu gibi Dünya Ekonomi Forumunda da küresel sorunlar karşısında çözümler bulunması için çaba gösteren dünya kooperatifçilik hareketi bu forumda da deneyimlerini ve görüşlerini paylaşmışlardır. G20 Avusturalya Zirvesinden itibaren G20 Türkiye Zirvesinde olduğu gibi Dünya Ekonomi Forumunda da kooperatifçiler kooperatif işletmelerinin uygulamalarını ve başarılarını paylaşarak çevre ve insani değerler konusunda üstlendiği misyon doğrultusunda çözümler göstermiş ve katkı sunmuşlardır. Dünya Ekonomi Forumu etkinlikleri içinde de aynı yaklaşım içinde gerek toplantılarda gerekse delegasyonlarla kurulan ilişkiler çerçevesinde kooperatifçilerin bakış açılarını yansıtmışlardır. Dünya kooperatifçilik hareketi dünya ekonomisine yön veren platformlarda yer alma kararından sonra global sorunlar konusunda yeni stratejiler geliştirmeye ve çözümün bir parçası olmaya çalışmaktadır. Bir taraftan da dünyada hızla gelişen dijital teknolojinin yarattığı, inovasyonun hız kazandığı "Dördüncü Sanayi Devrimi" karşısında kooperatiflerin nasıl bir rol üstleneceği konusunda hazırlık yapmaktadırlar. Dünyadaki yaşanan güncel sorunlar karşısında kooperatifçilerin geçmiş uygulamaları dikkate alarak çeşitli sektörlerde geliştirdikleri yeni yaklaşım ve uygulamalar bu konuda önemli bir deneyimdir.

Ülkemizde de görülmesi ve bilmesi gereken gerçek kooperatiflerin başarıları ve ekonomide ve sosyal yaşamda oynadığı rol olmalıdır. Kooperatifçilik hareketinin dünyanın en büyük ekonomi platformlarında yer bularak, kooperatiflerle global sorunların nasıl çözüleceğini anlatmaya çalıştığı dönemde, bazı çevrelerin kooperatiflere yönelik olumsuz yaklaşımlarının sadece kendimizi kandırmak olduğu bilinmelidir (<http://blog.milliyet.com.tr/kooperatifciler-davos-dunya-ekonomi-forumunda/Blog/?Blog-No=520481>).

# TÜRKİYE'DE ÇOK PARTİLİ SİYASİ HAYATA GEÇİŞ VE SONRASI<sup>(1)</sup>

Mehmet Yasin ERKAN\*

Ülkemizde çok partili siyasi hayata geçiş denemesi ilk olarak 1908 yılında gerçekleşmiştir<sup>2</sup>. Bu süreç meclis içinde gruplar oluşturularak devam etmiştir<sup>3</sup>. Ancak 2. TBMM'nin kurulması sonrası bu durum devamlılık arz etmeyerek Atatürk döneminde sekteye uğramıştır. 1924 yılında önce CHP'nin karşısına Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası çıkmıştır<sup>4</sup>.

Fakat Cumhuriyetin ilk yıllarının sancılı dönem olması dolayısıyla TCF'nin siyasal hayata tutunmasına şans verilmeyerek kısa bir süre sonra kapatılmıştır. 1930 yılında ise yine CHP'ye alternatif olup iktidarda söz sahibi olmak amacıyla Serbest Cumhuriyet Fırkası adlı parti kurulmuştur<sup>5</sup>. Tabii bu partinin hayatı da kısa olmuştur. Hatta Terakkiperver'den daha da kısadır. Dolayısıyla Gazi Mustafa Kemal Atatürk hayattayken çok partili siyasi hayata geçme denemeleri olumlu neticelenmemiştir<sup>6</sup>.

2. Dünya Savaşı sonrası süreçte Avrupa'daki gelişmeler Türkiye'yi de etkilemiştir. Tabii bu durum teknik ve bilimsel gelişmeler alanından ziyade kültürel, sosyal ve en önemlisi siyasal alanda olmuştur. Soğuk savaş dönemi olarak

adlandırılan dönemin ilk yıllarında Batı'nın etkisiyle çok partili siyasi hayata geçilmesi kararı alınmıştır<sup>7</sup>. Bunun dışında asıl çok partili hayata başlamamız İsmet İnönü'nün 1945 yılında yaptığı açıklama ile olmuştur<sup>8</sup>. Cumhurbaşkanı İsmet İnönü, 1945 yılı 19 Mayıs Kutlamaları'nda açıkça demokrasiye geçiş sözü vermiştir<sup>9</sup>.

Ardından bir süre sonrada 1 Kasım 1945 yılında meclis açılışında yaptığı konuşmada "Bizim tek eksikimiz, hükümet karşısında bir parti bulunmamasıdır." demiştir.<sup>10</sup> Böylece parti kurulmasının önündeki engellerin kaldırılmasının ardından 1945 yılında ilk muhalefet partisi olan Millî Kalkınma Partisi kurulmuştur. Partinin başkanı, kurucusu olan Nuri Demirağ'dır. Millî Kalkınma Partisi, Türk siyasal hayatında çok fazla etkili olabilmiş bir parti değildir.<sup>11</sup> Daha sonra ise, 1946 yılında, Türk siyasal hayatına damga vuracak olan Demokrat Parti kurulmuştur.<sup>12</sup>

Tek parti döneminin son yıllarına doğru parti içindeki muhalif kişiler seslerini daha yüksek çıkarmaya başlamışlardır.<sup>13</sup> İsmet İnönü CHP'sinin 2. Dünya Savaşı sırasındaki ülke içindeki performansının birçok kişi tarafından beğenil-

\* Mehmet Yasin Erkan, A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi A.B.D., Yüksek Lisans Öğrencisi.

- 1) Kemal Gözler'e göre "Türk tarihinde ilk kez çok partili döneme 1924 Anayasası döneminde 1946'da geçilmemiştir." aslında "ikinci Meşrutiyette (1908) geçilmiştir." Kaynak: Kemal Gözler, Türk Anayasa Hukuku Dersleri, Bursa Ekin Kitabevi Yayınları, Dördüncü Baskı, 2007, s. 39.
- 2) Kemal Gözler, Türk Anayasa Hukuku Dersleri, Bursa Ekin Kitabevi Yayınları, Dördüncü Baskı, 2007, s. 39.
- 3) Doç. Dr. Mustafa Ekincikili, Türk Demokrasi Kültürünün Gelişim Sürecinde Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası'nın Kuruluşu, Gazi Akademik Bakış Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, Kış 2012, s. 158-160. Erişim Adresi: <http://ataum.gazi.edu.tr/posts/download?id=46392>, Erişim Tarihi : 12. 11. 2015.
- 4) Haşmet Babaoğlu, "Serbest Fırkalı Menderes...", Sabah Gazete'si, 28.05.2015, Erişim Adresi: <http://www.koseyazisioku.com/sabah/hasmet-babaoğlu/28-05-2015/serbest-firkali-menderes>, Erişim Tarihi: 1.12.2015.
- 5) Barış Ertem, Siyasal Bir Muhalefet Denemesi Olarak Serbest Cumhuriyet Fırkası, ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, Aralık 2010, s. 87-89. Erişim Adresi: [http://sobiad.odu.edu.tr/files/cilt1/cil1sayi2\\_pdf/er](http://sobiad.odu.edu.tr/files/cilt1/cil1sayi2_pdf/er)

tem\_baris.pdf, Erişim Tarihi: 16.11.2015.

- 6) Feroz Ahmad, Bir Kimlik Peşinde Türkiye, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı İstanbul, Aralık 2006, s. 133.
- 7) Çiğdem Erdem, Pratikte ve Teoride Siyasal Partiler ve Parti Sistemleri, 21. Yüzyılda PRENS Devlet ve Siyaset Yönetimi, ed. Ümit Özdağ, kripto, 1.Baskı:Kasım 2012, s.252.
- 8) Mehmet Ali Birand, Demirkırat belgeseli, 1.Bölüm: Şef.
- 9) Yüzyılın Manşetleri, 24.bölüm, İnternet Erişim Adresi: <http://www.trthaber.com/programlar/yuzyilin-mansetleri-24-bolum-450.html>, Erişim Tarihi: 25.01.2015.
- 10) Altan Öymen 'Öfkeli Yıllar' isimli kitabında 1950'li yıllarda Millî Kalkınma Partisi'nden "(Kuzu Partisi)" olarak bahsedildiğini yazıyor. Ayrıca sadece kağıt üzerinde yaşayan bir parti olduğunu belirtir. Kaynak: Altan Öymen, Öfkeli Yıllar, Doğan Kitap, 5. Baskı, Kasım 2009, s. 31.
- 11) Yrd. Doç. Dr. Süleyman İnan, Demokrat Parti Dönemi (1950-1960), Yakın Dönem Türk Politik Tarihi, s.117-118, Erişim Adresi: <http://sinan.pau.edu.tr/dp.pdf>, Erişim Tarihi: 28.11.2015.
- 12) Reis-i Cumhur "Celal Bayar"- 3. Bölüm, TRT1, Erişim Adresi: <https://www.youtube.com/watch?v=fGhO5kiSk7g>, Erişim Tarihi: 19.11.2015.





memesi bunda etkili olan nedenlerden biridir<sup>14</sup>. Tartışmaların zirve noktasına ulaşmasına giden yolu açan konu ise, Toprak Reformu çerçevesinde yer alan **ÇİFTÇİYİ TOPRAKLANDIRMA KANUNU** görüşmeleri sırasında yaşanan gerilim olmuştur.<sup>15</sup>

Özellikle Doğu'da yaşayan kişilerin şiddetle reddettiği bu kanunun meclis görüşmeleri sırasında, sert tartışmalar yaşanmış, ardından yine CHP içinden bir grup<sup>16</sup> CHP meclis grubuna bir önerge vermiştir. Önergeyi verenler; Celal Bayar , Adnan Menderes , Fuat Köprülü<sup>17</sup> ve Refik Koraltan'dır. 4 Kişi verdiği için **DÖRTLÜ TAKRİR**<sup>18</sup> diye anılır. Ancak bu takrir, kanunun birkaç gün önce kabul edilmesi dolayısıyla kanunun önlenmesi, değiştirilmesi veya kaldırılması sonucunu doğurmamış, sadece safların daha iyi belirlenmesini ve iplerin kopma noktasına gelmesine neden olmuştur.

Daha öncesinden başlayan, sermaye gruplarının CHP'den soğumasını ve kendilerine(CHP içindeki muhalif kanada) meylettiklerini gören Celal Bayar ve Adnan Menderes, bu kanun temelinde oluşan görüş ayrılığı sonrası doğudaki aşiret ağalarının da kendilerine destek çıktıklarını görünce yeni bir oluşumun vaktinin geldiğini anlamışlardır. Ayrıca takrir, Adnan Menderes, Fuat Köprülü ve Refik Koraltan'ın CHP yönetimince partiden ihraç edilmeleri sürecini hızlandırmış, kararları kesinleştirmiştir.

Dörtlü Takrir'i verenler arasından bir tek Celal Bayar ihraç edilmemiştir. Ancak O da diğerlerinin ihracından bir süre sonra kendi istifa ederek partiden ayrılmıştır.<sup>19</sup>

## Demokrat Parti'nin Kuruluş Süreci

Dörtlü Takrir sonrası yaşananlar kamuoyunun yeni bir partinin kurulmasına hazır olduğunu göstermiştir. Bunu iyi okuyan dört önemli siyasetçi<sup>20</sup> Celal Bayar , Adnan Menderes , Fuat Köprülü ve Refik Koraltan, 7 Ocak 1946'da Demokrat Parti'yi kurmuşlardır. Kuruluşundan iki gün sonra Genel Başkanlık koltuğuna Celal Bayar oturmuştur. Burada genel başkanlığa Celal Bayar'ın seçilmesinin birkaç önemli nedeni vardır. Öncelikle Celal Bayar, dört kişi içerisinde en deneyimli kişidir. Önceden başbakanlık yapmış olması dolayısıyla Türkiye genelinde bilinen ve sevilen bir kişidir. Ayrıca bu başbakanlık görevini Atatürk hayattayken yapmıştır.<sup>22</sup> "Atatürk'ün son başbakanı" sıfatına sahip olması dolayısıyla Demokrat Parti'ye meşruiyete kazandıracığı da düşünülmüştür.<sup>23</sup>

Demokrat Parti'nin programının temellerinde, liberalizm ve demokrasi vardır.<sup>24</sup> Demokrasi mevcut rejimin devamlılığı istediklerinin fakat halka daha fazla söz hakkı verilmesinin gerektiğine inandıklarını göstermektedir. Liberalizm ise çiftçiyi topraklandırma kanunu etrafında yaşanan tartışmaları hatırlatır şekilde, devletin artık; sermaye gruplarını daha özgür bırakması, devletçi ve herkese bir şeyler tahsis ederek sosyal hayatı yeniden düzenleme fikirlerinden vazgeçmesi esasına dayanmaktadır.<sup>25</sup> Murat Çulcu'ya göre DP, "ulusal devletçi CHP'ye karşı uluslararası spekülative kazanç dayalı Ticaret Oligarşisi'nin siyasal öğretisi niteliğindeki liberal bir parti" tanımlamasına uyan bir partidir.<sup>26</sup>

13) Muhammed Güçlü, Varlık Vergisi ve Ankara Uygulaması, Tarih İncelemeleri Dergisi, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1996, s. 177.

14) Bu kanunun iki maddesine önce Celal Bayar, Adnan Menderes ve Refik Koraltan itiraz etmişler, ardından Fuat Köprülü itiraz etmiştir.

15) Bu kişiler, CHP içinde muhalefeti oluşturan ve 1939 yılından o güne gelen, oluşmasına İsmet İnönü'nün izin verdiği 'müstakil grup' adındaki grubun içinde yer alanlardandı. Ancak bu müstakil grup daha önceleri tamamen hükümete sadık şekilde davranmıştı. İtirazları ve tartışmaları suni idi. Kaynak: Feroz Ahmad, Bir Kimlik Peşinde Türkiye, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. BASKI İSTANBUL, ARALIK 2006, s. 129.

16) Profesör Doktor Fuat Köprülü, Edebiyat tarihçisidir.

17) Dörtlü Takrir, 7 Haziran 1945 tarihinde, üç sayfalık metin halinde verilmiştir. Ayrıca Takrir, 'önerge' demektir. Bazı kaynaklarda 'Dörtlü Önerge' şeklinde geçmektedir.

18) Feroz Ahmad, Bir Kimlik Peşinde Türkiye, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. BASKI İSTANBUL, ARALIK 2006, s. 134.

19) Bu dört önemli siyasetçi Dörtlü Takrir'i CHP'ye veren Celal Bayar , Adnan Menderes , Fuat Köprülü ve Refik Koraltan'dır. Görül düğü gibi Demokrat Parti'yi kuran siyasetçiler CHP'de yıllarca siyaset yapmış kişilerdir. Kaynak: Nuray Mert, Merkez Sağın Kısa Tarihi, Selis Kitaplar, İstanbul, 1. Baskı, 2007, s. 21.

20) Cumhuriyet Gazetesi, 'Demokrat Partisi dün resmen teessüs etti', 8 Ocak 1941, 1.sayfa.

21) Feroz Ahmad, Bir Kimlik Peşinde Türkiye, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1. BASKI İSTANBUL, ARALIK 2006, s. 129-134.

22) Yrd. Doç. Dr. Şerif Demir, Celal Bayar'ın Cumhurbaşkanı Seçilmesi ve Demokrat Parti Hükümetinin Kurulması (1950), History Studies, Volume 4 Issue 2, Temmuz/July, 2012, s. 122, Erişim Adresi : <http://www.historystudies.net/DergiPdfDetay.aspx?ID=531>, Erişim Tarihi: 14.11.2015.

23) Mehmet Ali Birand, Demirkirat belgesi, 2.Bölüm: Doğu.

24) Feroz Ahmad, Modern Türkiye'nin Oluşumu, Kaynak Yayınları, 11. Baskı, Aralık 2012, s. 128-129.

25) Murat Çulcu, Spekülative Marjinal Tarih Tezleri, E yayınları, 10. baskı, Aralık 2009, s. 356.

CHP, 1946 yılı Şubat ayı itibarıyla liberal politikaları uygulamaya koymuştur. Bunun gayesi halkın Demokrat Parti'ye meylinin önlenmesi veya yavaşlatılmasıdır.

Ayrıca CHP, 10 Mayıs 1946'da gerçekleştirdiği olağanüstü kurultay toplantısında aldığı kararlar doğrultusunda, İnönü'ye birinci olağanüstü kongrede verilen "değişmez genel başkanlık" unvanını kaldırmıştır.<sup>27</sup> Aynı zamanda Milli Şef unvanı da kaldırılmıştır.<sup>28</sup> CHP'nin 1939'ta yapılan 5. kongresinde hükümet ve parti çalışmalarını denetlemek amacıyla kendi bünyesinde oluşturduğu "müstakil grup" adlı parti içi muhalefet grubu<sup>29</sup> da olağanüstü kurultayda alınan bir başka kararla kaldırılmıştır.

Aynı yıl üniversiteye özerklik veren kanun çıkarılmıştır. Bu durum akademik çevreler tarafından olumlu karşılanmıştır.<sup>30</sup> CHP halkın sadece bir kesiminin değil, halkın tamamına yakınına memnun etmeye çalıştığı günlerde devalüasyon<sup>31</sup> gerçekleşmiştir. Böylece 1 dolar = 280 kuruş olmuştur.<sup>32</sup>

Demokrat Parti, CHP'den çok farklı bir anlayışta olsa da, ilk zamanlar halkın bir kesimi tarafından bu yönde değerlendirilmemiştir.<sup>33</sup>

Celal Bayar'ın birkaç konuda İnönü ile aynı doğrultuda düşünmesi ve aynı doğrultuda beyanlar vermesi, Demokrat Parti'ye muvazaa partisi isminin takılmasına neden olmuştur.<sup>34</sup> Ancak bir süre Demokrat Parti üyelerinin biz farklıyız açıklamaları yapması ve farkını ortaya koyması sonrası bu ithamdan kurtulmuştur.<sup>35</sup>

Cumhuriyet Halk Partisi, tek parti döneminde edindiği alışkanlıklardan kolay kurtulamaması ve Demokrat Parti'ye halkın meyletmesine tahammül edememesi ve olası bir Demokrat Parti<sup>36</sup> başarısını engellemek ya da yavaşlatmak adına, Demokrat Parti kurulduktan kısa bir zaman sonra Meclis kararıyla Belediye Kanunu'nda değişiklik yaparak Yerel Seçimlerini öne almıştır.

"Yeni kurulmuş bir muhalefet partisini hızla seçime sokmak, siyasi bakımdan iktidar açısından avantajlı fakat muhalefet açısından bakıldığında pek etik bir davranış değildir."<sup>37</sup> Dolayısıyla Demokrat Parti bu düşünceyi protesto etmek amacıyla yerel seçimlere girmemiştir.

Ardından<sup>38</sup> CHP, çoğunlukçu anlayışın tezahürüyle yeni bir girişimde bulunmuş ve genel seçimleri de öne almıştır.

- 26) Yrd. Doç. Dr. Volkan Payaslı, Tek Parti İktidarı'ndan Doğmuş Bir Denetim Organı: Müstakil Grup (1939-1946), Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi Journal Of Modern Turkish History Studies, XIV/28 (2014-Bahar/Spring), s. 190, Erişim Adresi: [http://web.deu.edu.tr/ataturkilkileri/ai/uploaded\\_files/file/Dergi\\_28\\_yeni/07\\_volkan\\_payasli.pdf](http://web.deu.edu.tr/ataturkilkileri/ai/uploaded_files/file/Dergi_28_yeni/07_volkan_payasli.pdf), Erişim Tarihi: 1.12.2015; Mehmet Ali Birand, Demirkırat belgeseli, 2.Bölüm: Doğuş.
- 27) Yrd.Doç.Dr. Selahaddin Bakan; Hakan Özdemir, Türkiye'de 1946-1960 Dönemi İktidar-Muhalefet İlişkileri: Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) Demokrat Parti (DP)'ye Karşı, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2013, s. 378, Erişim Adresi: <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/trkiye8217de19461960d-nemiktidarmuhalefetlikilericumhuriyethalkpartisichpdemokratpar-tidp8217yekar.pdf>, Erişim Tarihi: 9.12.2015.
- 28) Yrd. Doç. Dr. Osman Akandere, 1939-1946 Yılları Arasında Türkiye Büyük Millet Meclisinde Bir Denetleme Ve Kontrol Organı Olarak Müstakil Grup'un Yapısı Ve İşlevi, s. Erişim Adresi: <http://sutad.selcuk.edu.tr/sutad/article/download/131/126>, Tarihi: 1.12.2015.
- 29) Yrd. Doç. Dr. Yüksel Kaştan, Türkiye Cumhuriyeti'nde Tek Partili Dönemden Çok Partili Döneme Geçişte CHP'nin Yönetim Anlayışındaki Gelişmeler (1938-1950), Sosyal Bilimler Dergisi, s. 131, Erişim Adresi: <http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/VIII1/ykastas.pdf>, Erişim Tarihi: 2.12.2015.
- 30) "Değer düşürümü. Sabit kur rejiminde; resmi kurun yükseltilmesi, yani ulusal paranın diğer ulusal paralar karşısında değerinin düşürülmesi.", Kaynak: Büyük Türkçe Sözlük, Erişim Adresi: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.566d055373b35.86444260](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.566d055373b35.86444260), Erişim Tarihi: 2.12.2015.
- 31) Yüzyılın Manşetleri, 24.bölüm, İnternet Erişim Adresi: <http://www.trthaber.com/programlar/yuzuyilin-mansetleri-24-bolum-450.html>, Erişim Tarihi: 25.01.2015.

- 32) Feroz Ahmad, Modern Türkiye'nin Oluşumu, Kaynak Yayınları, 11. Baskı, Aralık 2012, s. 128.
- 33) Yrd.Doç.Dr. Selahaddin Bakan; Hakan Özdemir, Türkiye'de 1946-1960 Dönemi İktidar-Muhalefet İlişkileri: Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) Demokrat Parti (DP)'ye Karşı, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2013, s. 377, Erişim Adresi: <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/trkiye8217de19461960d-nemiktidarmuhalefetlikilericumhuriyethalkpartisichpdemokratpar-tidp8217yekar.pdf>, Erişim Tarihi: 9.12.2015.
- 34) Demokrat Parti 'muvazaa partisi' ithamlarından bir süre sonra kurtulmuş gibi görünse de bazı kişiler yinede DP'nin CHP ile danişıklı dövüş yaptığını düşünmüştür. Örneğin N.Fazıl Kısakürek, Büyük Doğu mecmuasının 17 Kasım 1950 tarihli Altıncı yıl, 35 sayılı baskısının kapağına MP,CHP ve DP'nin birbirinin aynı olduğunu ve 'beraber' olduğunu tasvir eden bir karikatür koymuştur. Tabii daha sonra Necip Fazıl'ın da DP hakkındaki görüşleri değişmiştir.
- 35) "Demokrat" kelimesi her dille karşılığı bulunan dünya kamuoyu tarafından bilinen bir kelime olmasına rağmen Anadolu halkının bu kelimeye 'demokrasi' kelimesi gibi uzak olması hasebiyle köylü halkı kendi arasında yaptığı sohbetlerde "Demokrat" Parti'den "Demirkırat" olarak bahsetmiştir. Dil yuvarlaması sebebiyle türetilmiş bu yeni kelime siyasi çevrelerde de tutmuştur. Demirkırat belgeselinde M. Ali Birand, bu kelimenin demokrasinin sembolü olarak görüldüğünü söylemiştir. Kaynak: Mehmet Ali Birand, Demirkırat belgeseli, 1.Bölüm: Şef.
- 36) Cemil Koçak, Yüzyılın Manşetleri, 24.bölüm, İnternet Erişim Adresi: <http://www.trthaber.com/programlar/yuzuyilin-mansetleri-24-bolum-450.html>, Erişim Tarihi: 25.11.2015.
- 37) Yüzyılın Manşetleri, 24.bölüm, İnternet Erişim Adresi: <http://www.trthaber.com/programlar/yuzuyilin-mansetleri-24-bolum-450.html>, Erişim Tarihi: 25.01.2015.



Bu seçimlerde Demokrat Parti'nin kullandığı "Yeter Söz Milletindir!" sloganı, Türkiye siyasi hayatında propaganda başlığının unutulmazları arasına girmiştir.<sup>39</sup>

## 1946 Seçimleri

Demokrat Parti milletvekili seçimlerinin öne alınmasına rağmen bu seçimleri de protesto etmeyi düşünmüş fakat seçimlere girmeye karar vermiştir. Ancak yeni kurulmuş bir parti olması dolayısıyla hala tam anlamıyla örgütlenememiş, yeterli sayıda milletvekili adayı dahi gösterememiştir.

Seçim günü herkesin gördüğü, duyduğu Demokrat Parti'nin seçim yarışını önde götüreceği doğrultusunda olmuştur.

Oy kullanma süresi bitip sıra tasnife geldiğinde durum tahmin edildiği gibi olmamıştır.

Hatta oy kullanma esnasında bazı bürokratlar ve askerlerden seçmenlere baskı yapıldığı duyulmuştur.

1946 seçimlerinde daha önceki seçimlerde olduğu gibi açık oy, gizli sayım usulü geçerlidir.<sup>40</sup> Dolayısıyla gizli sayımda oy pusulalarının de-

ğiştirildiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Böyle bir sonuç sebebiyle 1946 seçimleri "şabibeli seçimler", "hileli seçimler"<sup>41</sup> veya "sopalı seçimler"<sup>42</sup> olarak siyasi tarihimize geçmiştir. Seçimlerin baskı içerisinde gerçekleşmesine CHP yönetimi tepki göstermemiş, sessiz kalmayı tercih etmiştir.

Demokrat Parti ise bu olayı her zaman dile getirmiştir. Oysa CHP yönetimi de Demokrat Parti yönetimi de yanlış yapmıştır denebilir. Çünkü seçimler özgür bir şekilde yapılsaydı yine CHP'nin seçimde birinci parti olarak başarı göstereceği hesaplanmaktadır.

Demokrat Parti ise zaten standart bir parti kadar örgütlenememiş ve yeteri kadar milletvekili adayı dahi gösterememiştir. Ama bu kanıdan başka, 1946 seçimlerinde iki partinin doğru yaptığı sonucu da çıkarılabilir.

CHP seçim usulü, baskılar ve görevlilerin usulsüzlükleri dolayısıyla beklenenden fazla milletvekili çıkarabilmiş ve birinci parti olmuştur.

Demokrat Parti ise bir sonraki seçimlerde ve daha sonraki seçimlerde kullanabileceği haklı bir propaganda malzemesi edinmiştir.<sup>43</sup>

38) Daha ayrıntılı bilgi için bakınız: Soner Yalçın, "Yeter! Söz Milletindir!", Hürriyet Gazetesi, 9 Haziran 2007, Erişim Adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/yeter-soz-milletindir-6680359>, Erişim Tarihi: 25.11.2015; Recep Tayyip Erdoğan, "Yeter" diyoruz, yeter, 'söz de, karar da milletindir", Yeni Asır Gazetesi, 5 Ağustos 2010, Erişim Adresi: [http://www.yeniasir.com.tr/politika/2010/08/05/yeter\\_diyoruz\\_yeter\\_soz\\_de\\_karar\\_da\\_milletindir](http://www.yeniasir.com.tr/politika/2010/08/05/yeter_diyoruz_yeter_soz_de_karar_da_milletindir), Erişim Tarihi: 25.11.2015.

39) Kemal Gözler, Türk Anayasa Hukuku Dersleri, Bursa Ekin Kitabevi Yayınları, Dördüncü Baskı, 2007, s. 39.

40) Kemal Gözler, Türk Anayasa Hukuku Dersleri, Bursa Ekin Kitabevi Yayınları, Dördüncü Baskı, 2007, s. 39.

41) Mehmet Ali Birand, Demirkırat belgeseli, 2.Bölüm: Doğuş.

42) Feroz Ahmad, Bir Kimlik Peşinde Türkiye, İstanbul Bilgi Üniver sitesi Yayınları, 1. Baskı İstanbul, Aralık 2006, s. 16.

43) Mehmet Ö.Alkan, Osmanlı'dan Günümüze Türkiye'de Seçimin Kısa Tarihi, Görüş Dergisi, 1998, s. 54.

# HAVACILIKTA RİSK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Emrah ERDEM\*

## 1. HAVA ARAÇLARI BAKIM SİSTEMİ

Hava aracını, eski haline getirmek yada çalışır durumda tutabilmek amacıyla servis, tadilat, revizyon, kontrol ve durum tespiti yapmak gibi işlerden oluşan faaliyetlerdir.

Bakım faaliyetleri ile uçuşların emniyetle gerçekleştirilmesi ve uçak güvenilirliğinin artırılması amaçlanmaktadır.

Uçak bakım faaliyetleri, teknik emirlere, bakım planları ve el kitaplarına, üretici ve havacılık otoritesinin talimatlarına göre yürütülmektedir (Gürbüz ve Cömert, 2012:109).

Tüm bu talimatlar uçuş güvenliğini arttırmak ve emniyeti sağlamak amacıyla zamanla ortaya çıkmış talimatlardır (Zorbacı ve Baynal, 2011:2). Türkiye’de havacılıkla ilgili tüm kural, prosedür, bakım ve düzenlemeler Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığına bağlı, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SGHM) tarafından yürütülür ve bu alandaki en sorumlu ve yetkili otoritedir.

SHGM, European Aviation Safety Agency (EASA) ve International Civil Aviation Organization (ICAO) üyesidir. SHGM, uçak bakımı, imalatı ve işletmeciliği ile ilgili tüm kamu ve özel kuruluşları denetlemek için üyesi olduğu EASA ve ICAO kurallarını esas alır (www.shgm.gov.tr; Korul ve Küçükönel, 2003:27; Orhan vd., 2010:186). Türkiye’de SGHM tarafından SHY-145 onaylı 46 adet yerli, 31 adet yabancı uçak bakım faaliyetlerini yürüten kuruluş bulunmaktadır.

Bu kuruluşlar SGHM’nin talimatlarına ve yöner

gelerine göre faaliyetlerini sürdürmektedirler (www.shgm.gov.tr). Boeing firması tarafından gelecek 20 yıla ait havacılık endüstrisi tahminlerini içeren Current Market Outlook (2015-

2035) raporuna göre, uçak sayısının %100 artarak 42.180 adede ulaşacağı ve 238.000 yeni hava aracı bakım personeline ihtiyaç olacağı belirtilmektedir (www.boeing.com).

Bu nedenle, uçak bakım sisteminin havayolu işletmeleri için ne denli önemli olduğu vurgulanabilir.

Havayolu işletmeleri için önemli olan diğer bir konu da uçak kullanımının mümkün olduğu en yüksek seviyede olmasıdır.

Uçağın uçamadı her anın yüksek maliyete neden olduğu düşünüldüğünde bu durumun havayolu işletmesi için büyük bir kayıp olduğu ortadadır.

Uçak kullanımını artırabilmenin yollarından biri de uçağın bakım için yerde kaldığı sürenin azaltılmasıdır.

Bakım faaliyetleri bilim ve teknolojinin bulguları üzerine kurulmuş ve bakımın tanımlanmasıyla başlamıştır.

Genel anlamıyla bakım: “mevcut malzeme, araç ve gereçleri, belirlenen şartlarda, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilecek şekilde faal tutmak ve onarmaktır”. (Çavdaroglu vd., 2009:11). Başka bir bakış açısıyla uçuş faaliyetlerinde emniyetin sağlanması, uçağın uçuşa hazır durumda bulunmasının sağlanması ve emniyet faktöründen ödün vermeden maliyetlerin azaltılması amacıyla yapılan işlere bakım denir. (Zorbacı ve Baynal, 2011:2). Havacılığın temel taşlarından olan bakım siste-

\* Kamu Yönetimi Uzmanı (emrherdm@hotmail.com)



minde amaca ulaşmak için, öncelikle sistemin amaç ve hedeflerinin açıkça izah edilmesi gerekmektedir.

### **Bakım işleminin ana hedefleri;**

Düşük maliyet, yüksek kalite ve emniyette faal hava aracı bulundurmak, maliyeti düşürmek, bakım kayıtlarını doğru tutmak, bakım maliyeti ile ilgili bilgileri toplamak, kaynak kullanımını optimize etmek, hava araçlarının kullanım ömrünü uzatmak, enerji kullanımını asgariye indirmek, stokları azaltmak, personel yönetimi olarak sıralanabilir (Çavdaroğlu vd., 2009:12).

Uçak bakımları yapıldıkları yere, yapıldıkları süreye ve yapılaş amaçlarına göre sınıflandırılmaktadır (MEB, 2010:27-29).

Yapıldıkları yere göre; uçuş hattında yapılan bakım faaliyetleri, bakım tesislerinde yapılan bakım faaliyetleri, uçak üzerinde yapılan bakım faaliyetleri, uçak üzerinde yapılmayan bakım faaliyetleri diye dörde ayrılır.

Yapıldıkları süreye göre; küçük bakım (24 saat veya daha az), orta seviye bakım (7 güne kadar) ve büyük bakım (7 günden daha fazla) şeklinde üçe ayrılır.

Yapılış amaçlarına göre ise; önleyici bakım (arıza oluşmasını beklemeyen yapılan bakım) ve düzeltici bakım (oluşan arızaları giderir) şeklinde ikiye ayrılır.

## **2. RİSK YÖNETİMİ**

Risk yönetimi metotları ve yöntemleri, başlangıçta likidite, kredi ve operasyonel risk olarak başlayıp (Lou ve Heitger, 2005: 6) daha sonra alanı genişletilmiş, tüm faaliyetlerde düşünülmesi ve çalışılması gereken bir olgu haline dönüşmüştür.

Risk yönetimi, muhtemel kayıplara maruz kalma olasılığını en aza indirmek için sistematik bir yaklaşımdır (Gao, Sung ve Zhang, 2013: 677). Risk yönetimi, bir kuruluşun müşterilerini, personelini ve kendisini koruması için uyması gereken prosedürlerdir (Six ve Kowalski, 2005: 2). Risk yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin ve fırsatların belirlenerek, risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi sürecidir.

Ayrıca, kabul edilebilir risk toleransları içinde kurum tehdit ve fırsatlarını yönetmek olarak da (Ferma, 2014: 1) tanımlanır.

Risk yönetimi (Crawford, 2012: 9); değer oluşturur ve korur, organizasyon süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır, belirsizliği giderir, sistematik, yapılandırılmış ve zamanı tam kullanır, karar vermeyi kolaylaştırır, mevcut en iyi bilgiye dayanır, insani ve kültürel faktörleri dikkate alır, şeffaf ve kapsayıcıdır, dinamik, tekrarlı ve değişime duyarlıdır ve işletmenin sürekli gelişimini kolaylaştırır.

Risk yönetimi herhangi bir kuruluşun stratejik yönetiminin merkezi bir parçasıdır.

Risk yönetimi, kurumun stratejisi ve bu stratejinin uygulanması boyunca sürekli çalışan ve gelişen bir süreç olmalıdır (AIRMIC, 2002: 2). Riske bağlı şoklarla karşı karşıya kalma durumunda, kurumu hazırlamak ve onların etkileri ile başa çıkmak için süreklilik önemli bir unsurdur.

Bu süreç etkin bir şekilde çalıştırıldığı sürece, kurum esnekliğini negatif şoklara dayanıklı hale getirmek, fonksiyon yeteneğini korumada ve arttırmada risk yönetimi etkin bir rol oynayacaktır (WDR, 2014: 12).

Risk Yönetimi Sistemi için öncelikle kurum bünyesinde, riskin net bir şekilde tanımlanarak sahiplenilmesi gerekmektedir (Bolgün, 2010: 1). Risk yönetiminin kurumsal düzeyde tüm çalışmalarını kapsayacak şekilde faaliyet göstermesi için kurumsal risk yönetimi günümüz şartlarında zorunlu bir hal almıştır.

Kurumsal risk yönetimi, kurumun hedeflerine ulaşmasına ilişkin güvence sağlayan, kurumun risk iştahı içinde riskleri yöneten, kurumun etkili olmasını sağlayan tanımlanmış potansiyel riskleri tekrar baştan aşağı gözden geçiren, strateji belirleyen, yönetim, yönetim kurulu ve diğer personel tarafından kurum genelinde gerçekleştirilen (ERM, 2004: 4) bir süreçtir.

Kurumsal Risk Yönetimi organizasyonun her kademedeki faaliyetlerini düşünerek (Consei, 2010: 5) bileşenleri ile riskleri yönetme, değerlendirme ve kazanç haline dönüştürme imkanı ve kabiliyeti vermektedir.



**Kurumsal risk bileşenleri;** İç Ortam, birçok kurumun etik değerleri dahil unsurları, yeterliliği, personelin gelişimini, riski yönetmek için yönetim felsefesini, ve yetki ve sorumluluk içermektedir.

**Hedef belirleme:** Hedeflerin belirlenmesi işlemin kurum geneli için olabileceği gibi birim bazında da yapılabilir.

**Risk tanımlama:** Kurum içerisindeki bütün önemli faaliyetleri tespit edebilmek için geliştirilmiştir (AIRMIC, 2002: 5). Risk tanımlama, kuruluşun belirsizliğe maruz kaldığını teşhis etmek için kullanılır ve bu olay sadece samimi ve gerçek bir bilgi ile gerçekleştirilebilir (Pehlivanlı, 2011: 7; Ontario, 2011: 8). Risk sınıflandırma da risk tanımlama içerisinde yer alır.

Risk sınıflandırma; görevi ve amacı etkileyen çeşitli riskleri düzenlemek ve organize etmektir (Ryor, 2013: 23).

**Risk değerlendirme:** Değerlendirme sürecinin her birinde zihin, yapılan iş ile ilgili riskleri sıralar, tespit edilen riskleri rakamlaştırılır ve sonra bu değerlendirmelere dayanarak karar verilmesi zorunlu hale gelir.

**Risk tepkileri:** Yönetimin risk tutumu; risklerden kaçınmak, riskleri üstlenmek, riskleri kontrol etmek veya riskleri transfer etmek şeklinde olabilir (Lamoureux, 2012: 98).

**Kontrol faaliyetleri:** Kontroller günlük işleyiş ve faaliyetleri engellemeyecek düzeyde esnek, ancak hedeflere ulaşılma olasılığını artıracak düzeyde de sert olmalıdır (Pehlivanlı, 2011: 11).

**Bilgi ve İletişim:** Bilgi, tüm personelin kurumun içinde olduğu durumu fark etmesini sağlayarak, riskleri fırsata dönüştürmede daha rahat bir ortamla karşılaşmış olunacaktır.

İletişim, kurumsal Risk Yönetimi etkinliği ve maliyetleri iletişimi için; özellikle KRY'ni yönetmek ve denetlemekten sorumlu personel arasından (Lou ve Heitger, 2005: 6).

**İzleme:** İzleme; devam eden yönetim faaliyetleri, ayrı değerlendirmeler ya da her ikisi aracılığıyla gerçekleştirilir.

### 3. HAVA ARAÇLARI BAKIM SİSTEMİNDE KARŞILAŞILAN RİSKLER VE YÖNETİMİ

Bakım teşkilatlanması genel olarak, uçuş hatları ve bakım atölyelerinden oluştuğu görülmektedir. Her iki ana çalışma sahasında karşılaşılan risklerin farklı olduğu değerlendirilmektedir.

Uçuş hatlarında çalışan personelin karşılaştığı en önemli riskler çevresel riskler (gürültü, hava şartları vb.) olarak görülmektedir.

Bunun yanında aşırı iş yükü, uykusuzluk, yorgunluk, monotonluk, stres, belirsizlikler gibi nedenlerden kaynaklanan riskler de yer alır.

Son yıllarda gelişen "düşük maliyetli havayolu" (low cost) konseptinde uçağın yerde kalış süresinin tehlikeli denilebilecek zamanlara indirgenmesi bakım ekibinin daha çok hata yapmasına ve istenmeyen iş kazaları ile birlikte meslek hastalıklarında artışa yol açabileceği öngörülmektedir.

Havacılık sektörünün ve özellikle de uçak bakım personelinin görünmeyen en önemli riskinin iş kazaları veya işin doğası gereği karşılaşılan meslek hastalıkları olduğu değerlendirilmektedir.

TÜİK İş Kazaları ve İşe Bağlı Sağlık Problemleri 2013 raporuna göre, 895 işçinin işe bağlı sağlık sorunu yaşadığı görülmektedir.

Her yıl Almanya'da ortalama 20000 çalışanın işe bağlı sağlık sorunu yaşadığı ve yapılan araştırmalarda da her bin çalışandan ortalama dört ile on iki çalışanın meslek hastalığına yakalandığı düşünüldüğünde, on milyon işçinin olduğu Türkiye'de en iyi şartlarda kırk bin çalışanın meslek hastalığına yakalandığı varsayılır.

Ancak mevcut istatistiklerin bu rakamların çok altında kaldığı görülmektedir.

Bu nedenle risk yönetiminde öncelikli olarak çalışanın bilinçlendirilmesi ana hedef olarak belirlenmelidir.

Sağlanacak eğitimler ve örgütün yapısında em-



niyet kültürünün oluşturulmasıyla son aşamanın da tamamlanarak, risklerin en aza indirilmesi sağlanabilir. Havacılık sektörü son yıllarda gözde taşımacılık modeli olarak gündemimizde yer almaktadır. Her geçen yıl yeni firmalar sektörde yerini alırken, mevcut firmalar filolarının yenileştirme ve uçak sayılarını arttırma çabasındadır.

Sivil havacılık sektörü ve Askeri havacılıkta yaşanan teknolojik gelişmelere ve uçakların uçuş görevlerini sorunsuz olarak yapmasını sağlayan bakım personeline nasıl yansıyor? Uçakların güvenli kullanımını gerçekleştiren yeni teknolojiler, uçağa yapılan bakımın kolay, hızlı ve güvenli olarak gerçekleştirilmesine yardımcı oluyor mu? Yapılan araştırmalar ve uygulamalar güvenlik konusunda sorunların giderilemediğini göstermektedir.

Chang ve Wang (2009) çalışmalarında uçak bakımında çalışanların çevreden kaynaklı maruz kaldığı tehlikeleri; zehirli kimyasallar ve buharlar, kayma-düşme-çarpma, aydınlatma, gürültü, iklim-sıcaklık, hareket-titreşim olarak sıralamış ve 15 yıl üzeri tecrübeli bakım personeli ve yöneticilerden bu tehlikelerin 1-5 arasında sayılarla ağırlıklandırılması istenmiştir. Verilen cevaplara göre % 24'ü zehirli kimyasallar ve buharlar en fazla ağırlığı olan etmen olarak belirlenmiştir.

Kimyasalları % 21 ile kayma-düşme-çarpma, % 18 ile aydınlatma, % 15 ile gürültü, % 11 ile iklim-sıcaklık ve % 11 ile hareket-titreşim olarak takip etmiştir.

### 3.1. Kimyasal tehlikeler

Uçak bakımında karşılaşılan en önemli tehlikelerin başında kimyasal kaynaklı tehlikeler gelmektedir. Uçak bakımı dahilinde temizlik, yıkama, boyanma aşamalarında, yakıt tankında çalışmalarda, havacılık yakıtları, hidrolik sıvılar, yağlar, temizleyici çözücüler ve boyalar dahil birçok kimyasal kullanılmaktadır (Nazlıoğlu, 2014:19).

### 3.2. Düşme, kayma, çarpma:

En çok görülen iş kazalarından biri, düşme biçiminde gerçekleşenlerdir (% 26,1). Düşme so-

nucu olan kazalar bütün kazaların neredeyse üçte biridir (Şimşek, 2014:11). Ekipmanların doğru yerde doğru şekilde kullanılmaması ve bakımının yapılmaması çalışanlar için düşmelere bağlı yaralanmalara neden olabilmektedir.

Kaldırma araçlarının aşırı yüklenmesi, merdivenlerin çalışılacak noktaya uygun konumlandırılmaması, korkuluklarının olmaması, zemin sabitlenmeden çalışılması, merdivenlerin zemin sabitleyicilerinin hasarlı olması ya da zeminden kaymasını engelleyecek tertibatın yıpranmış olması çalışanlar için düşme ve ağır yaralanma risklerini oluşturmaktadır (Nazlıoğlu, 2014:12).

### 3.3. Gürültü

Genellikle istenmeyen ses olarak tanımlanır. Gelişigüzel bir yapısı olan arzu edilmeyen, istenmeyen, rahatsız edici ses olarak tanımlanabilir. Uçuş hatlarında ortalama 140 db'lik bir ses olduğu düşünüldüğünde gürültünün etkilerinin önemli olduğu değerlendirilir.

Özellikle askeri havacılıkta maruz kalınan yüksek ses düzeyine karşı kulak tıkacı ve baş bantlı kör kulaklık kullanılarak uygun seviyeye indirilmeye çalışılır.

Ancak elde edilen sonuçlar bu korumanın yetersiz olduğunu göstermektedir.

Bunu sağlamak için kemikten iletilen sesi de engellemek amacıyla başlık kullanılması ve yeni nesil geliştirilen başlıklarda kullanılan elektronik düşürücülerin etkin olduğu değerlendirilir.

### 3.4. Ergonomik Çalışma

Uçak üzerinde yapılan çalışmalarda çalışma sahalarının dar olması personele konforsuz bir çalışma sahası oluşturmaktadır.

Özellikle askeri amaçlı uçaklarla arıza müdahale işlemleri saatlerce sürebilmekte, personel çoğu zaman dizlerinin üzerinde, çömelerek veya dar mecraların içine sıkışarak görevini yerine getirmek durumundadır.

Yolcu uçakları her ne kadar büyük gövdeli olsa-

lar da benzer sorunlarla bu uçaklarda da karşılaşmaktadır.

Zayıf ergonomik düzene sahip işyerlerinde çalışmalar, çalışanları çeşitli risklere maruz bıraktığından dolayı endüstri işletmelerinde, mesleki kas ve iskelet sistemi hastalıkları yaygın olarak rastlanan bir sağlık sorunudur.

Kas ve iskelet sistemi rahatsızlıkları iş verimliğinde azalmaların, iş günü kayıplarının, yorulmaların ve sakatlanmaların temel sebeplerinin başında gelmektedir (Ayanoglu, 2008:39).

## SONUÇ

Hızla gelişen ve değişen havacılık sektöründe, teknolojik yenilikler, artan rekabet ve pazardaki hızlı değişim süreci örgütleri yeni stratejiler ve politikalar geliştirmeye, proaktif olmaya zorlamaktadır.

Havacılık sektörü teknik ve teknik olduğu kadar da karmaşık bir hizmetler bütünüdür (Küçükönal ve Korul, 2002:68). Yeni sistemlerin tasarımının dizaynında baskın ve etkin olan yüksek seviyeli teknolojiler, bu sistemlerin performans özellikleri, kaza olasılıkları ve kaza kırım sahaları hakkında önceden fikir yürütülmesini ve tahminlerin yapılabilmesini zorlaştırmaktadır (Başak ve Gülen, 2008:56). Bu sistemlerle çalışmak durumunda olanlar, hem operasyonel seviyede hem de yönetim seviyesinde risk yönetimine hazır olmalı ve risk yönetimi bilincini taşımalıdır.

Risk, gerçekleşen sonuçların beklenenden farklılaşması nedeniyle zarara uğrama ihtimali ve risk yönetimi üstlenilen riskler ile beklenen getiri arasında dengenin sağlanması faaliyetleridir (Yağız, 2011:2). Risk, geleceğe yönelik plan ve stratejilerimizi engelleyebileceğini düşündüğümüz etkileri bertaraf etmenin en önemli yolu olarak görülmektedir.

Risk yönetimi, kurum ve kuruluşların karlılık içerisinde faaliyetlerine devam etmesi için gerekli düzenlemeleri sağlamak, organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile kurumun kazanma gücünü korumak; organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli olan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır

(Emhan, 2009:213). Risk yönetimi gelecekte olabilecek ve sonuçları tam olarak bilinmeyen olaylarla ilgilenir.

Avrupa ülkelerinin hava kuvvetlerinde, 1999-2004 yıllarını kapsayan dönemde meydana gelen kaza ve olaylar; %33 pilotaj, %10 bakım, %13 çevre, %35 malzeme ve %9 sebebi bilinmeyen faktörlerden kaynaklandığı, genel değerlendirme sonucunda bu kazaların %56'sının önlenabilir risk niteliğinde olduğu belirlenmiştir.

Bu durum iyi bir risk yönetim sistemi ile uçak bakım sistemlerinde meydana gelebilecek risklerin önlenmesi ve dolayısıyla hem insan sağlığı hem de maddi kazanımlar korunmuş olacaktır.

## KAYNAKÇA

AIRMIC - The Association of Insurance and Risk Managers (2002). A Risk Management Standard, Institute of Risk Management.

Ayanoglu, C. (2008). Endüstride Ergonomik Düzen. İSG Dergisi, s.39.

Başak, H. ve Gülen, M. (2008). İnsansız Hava Aracı Kazalarının Önlenmesi İçin Risk Ölçümü ve Yönetimi Modeli. Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 14(1), ss. 55-65.

Bolgün, E. (2010). Küresel Krizin Nedeni Risk Yönetimi mi?. İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları.

Consei, A. B. (2010). The COSO Risk Framework: A Reference for Internal Control. IAS Conference, [http://ec.europa.eu/dgs/internal\\_audit/pdf/conference\\_2005/bressac.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/internal_audit/pdf/conference_2005/bressac.pdf).

Crawford, M. D. (2012). An Exploration of Enterprise Risk Management Maturity Factors within Transportation Organizations. The Degree of Master of Science, University of Colorado, Colorado.

Çavdaroğlu, M., Başak, H. ve Şahin, İ. (2009). Hava Aracı Kazalarının Önlenmesinde Bakım Emniyeti, Emniyet Yönetimi Ve İstatistiksel Yöntemle Performans Değerlendirmesi. Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi, 6(4), ss. 11-19.





Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), ss. 209-220.

FERMA - Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu (2014). Web: <http://www.ferma.eu/risk-management/> Son Erişim Tarihi: 12.02.2014.

Gao, S. S., Sung, M. C., ve Zhang, J. (2013). Risk Management Capability Building in Smes: A Social Capital Perspective, International Small Business Journal, s. 67.

Gürbüz, H. ve Cömert, E. (2012). Bakım Planlama Faaliyetlerinde Tamsayı Doğrusal Programlama ve Bir Uygulama. Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), ss. 101-122.

Korul, V. ve Küçükönel, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. Ege Akademik Bakış, 3(1-2), ss. 25-38.

Küçükönel, H. ve Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. AKU Sosyal Bilimler Dergisi, 2(5), ss. 67-90.

Lamoureux, P. (2012). The Politics of Risk Management and the Culture of Risk Taking, Degree of Master, University of Ottawa, Canada.

Lou, B. ve Heitger, D. (2005). A Building-Block Approach For Implementing COSO's Enterprise Risk Management— Integrated Framework. Management Accounting Quarterly, 6 (2) , s. 6. MEB (2010). Uçak Bakım Alanı: Ticari Hava Taşımacılığı ve Uçak Sertifikasyonu, <http://www.megep.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26.07.2015.

Nazlıoğlu, A. (2014). Havaalanı Bakım Onarım Hangarında Tehlike Kaynaklarının Belirlenmesi ve Kontrol Listesi Hazırlanması. İş sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi/Araştırma, Ankara.

Ontario (2011). Enterprise Risk Management Framework. file:///C:/Documents%20and%20Settings/UltraXP/Belgelerim/Downloads/DICO\_ERM\_Framework\_September\_2011.pdf 09

Pehlivanlı, D. (2011). Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları, İstanbul: Beta Kitap.

Six, K. ve Kowalski, E. (2005). Developing A Risk Management Strategy. Knowledge Development Centre. Whitman, M. E. ve Mattord, H. J. (2012). Principles of Information Security. United States of America.

Şimşek, G. A. (2014). Çalışma Yaşamında Sağlık Güvenlik. Fişek Enstitüsü Çalışan Çocuklar Bilim ve Eylem Merkezi Vakfı Yayını, Ankara.

WDR - World Development Report (2014). Risk And Opportunity: Managing Risk for Development. Washington: The World Bank.

Yağız, A. (2011). Bankacılıkta Risk Yönetimi: Risk Matrisi Uygulaması. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü E-Dergisi, 1(1), ss. 1-33.

Zorbacı, B. ve Baykal, K. (2011). Uçak Bakım Planlamada Meydana Gelen Problemler ve Çözüm Önerileri. V. Bakım Teknolojileri ve Sergisi Bildiriler Kitabı, Sakarya.

# ETKİN YÖNETİCİLİK SÜRECİNDE İNOVASYON

Yeter DEMİR USLU\*

**“Etkin olmak bir disiplindir ve bütün disiplinler gibi, etkin olmak da öğrenilebilir”.**

Drucker Yöneticiler mevcut kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, ekiplerinin performanslarını istenen hedefleri başarmak üzere yönlendirmek görevini üstlenmişlerdir. Yönetim temel olarak planlama, organize etme, ekip oluşturma, yönlendirme ve organizasyonun kontrolünü içermektedir. “Modern yönetim biliminin kurucusu” olarak kabul edilen Peter Drucker ise bir yöneticinin işini beş temel göreve ayırmaktadır. Drucker’a göre bir yönetici;

- Ekibine hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan işlere karar verir ve tanımlar,
- Yapılacak işleri, yönetilebilecek aktivitelere böler ve her görevi yapacak çalışanı belirler,
- Etkin iletişim kurarak ekibini motive eder ve kuruluşun hedefleriyle entegre olmalarını sağlar,
- Uygun ölçüm metodlarıyla çalışanların performansını ölçer, analiz ve takdir eder,
- Kuruluşların en önemli kaynağı olan “bilgi işçisi” olarak tanımladığı insan kaynağını geliştirir.

Drucker’ın ‘etkin yönetici’ olma yönündeki en önemli tavsiyesi; ‘Kim olduğunuzu değiştirmeye çalışmayın; böyle başarılı olamazsınız, fakat kendi doğanıza uygun performans gösterebildiğiniz durumu geliştirmek için çalışın ve çok sıkı çalışın’ olmuştur. Yönetim ile ilgili hiç detaya girmeden en basit haliyle; ekonomik verimlilik için; işini doğru yap, etkinlik için: doğru işi yap diyerek özellikle de şirketlerin misyon belirleme sürecinde basit kelimelerle birlikte yalınlığı tavsiye etmiştir. Bu bağlamda Drucker etkin yöne

ticilik sürecinde aşağıda sıralanan tavsiyelerde bulunmuştur (Anonim, <http://www.hrdergi.com/Upload/Data/File/Mayis2013.>) Şöyle ki;

- Güçlü yanları keşfetmek ve “Nasıl daha etkin kullanırım?”ı sorgulamak: Etkin yöneticilik, yönetici olarak kendi benzersiz DNA’nızı kesin olarak anlamakla başlar. Nasıl öğreniyorsunuz? En iyi nasıl çalışıyorsunuz? Zamanınızı nasıl yönetmelisiniz? Üstünüzle nasıl etkileşim kurmalısınız? Bu konularda ustalaşınca kadar başkalarını yönetmek ve fırsatlardan yararlanmak konusundaki becerileriniz de sınırlı olacaktır.
- “Nasıl Performans gösteriyorum?” sorusu ile öncelik belirlemek, zaman yönetimi ve etkin karar almanın 7 adımını uygulamak: Çok az sayıda insan nasıl çalıştığının farkındadır. Okuyucu musunuz yoksa dinleyici mi? Nasıl öğreniyorsunuz? Yazarak mı, kendiniz konuşurken dinleyerek mi yoksa yaparak mı? Bunların farkına vardığınızda performansınızı yükseltmek için kaldıraç olarak kullanabilirsiniz.
- ‘Yönetici mektubu’ yazarak üst yöneticiler ile ortak hedefleri ve onlara nasıl ulaşacaklarını netleştirmek: Yönetici mektubu, yöneticinin çalışmalarını için üstüyle oluşturduğu bir çeşit sözleşmedir. Yöneticiyle üstü arasında ortak bir payda oluşturur. Meydana gelebilecek yanlış anlamaları ortadan kaldıracak etkin bir araçtır.
- ‘Yönetici merceği-MBO’ yöntemi ile çalışanların hedeflerinin şirketin hedefleriyle paralel olmasını sağlamak: Böylece çalışanlar, kuruluşlarının vizyonunu kavramak ve tepedeki hedefe ulaşmak için yönetim ekibinin çalışmalarına nasıl katkıda bulunabileceklerini anlarlar.
- Kaynak yönetiminde, ekonomik verimlilik için

\* Doç. Dr. Giresun Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü



yönetim prensibini kullanmayı öğrenmek: Yöneticinin çalışmasının nihai ürünleri, bilgi ve içgörüden çok kararlar ve eylemlerdir. Bu ilke ile yöneticiler, en önemli karar olan, harcanacak çabaların nasıl dağıtılacağını öğrenirler.

- Astlar ve üstlerle, yatay çalışanlarla etkin iletişim kurma konusunda yeni yöntemleri tecrübe etmek: Bugünün bilgiyi temel alan kuruluşları, farklı bilgi ve becerilere sahip insanlardan oluşan ekiplerle çalışır ve formal üst-ast ilişkilerine dayanmayabilir. Bu Drucker ülkesi üst ve ast arasındaki genelde görülen “ben” ve “sen” dinamiğini, çalışma arkadaşları arasında gerçekleşen bir “biz” etkileşimine dönüştürür.

- Kişilerle ilgili kararlar alma, ekip kurma, kariyer ve yetenek yönetimlerini gözden geçirmek: İşin bir alanında başarılı olmak, başka bir alanda da başarılı olmanın garantisi değildir. Yeni bir iş, yeni bir yaklaşım gerektirir. Yöneticinin en önemli sorumluluklarından biri de, çalışanların yeni bir işte kendilerinden ne beklediğini anlamalarını sağlamaktır.

- Ekiplerinin performanslarını nasıl kontrol edeceklerine dair rehber olacak ‘Yönetici Taahhüdü’nü oluşturmak: Çalışanlar, kişisel eylem adımlarından öğrendiklerinin özüne inerek kendi kendisiyle bir sözleşme yapar.

- Anlamalı dış dünyaya bakmanın önemini görmek ve bu seyahati planlamak: Bir kuruluş içinde sadece maliyet merkezleri bulunur. Tek kar merkezli müşteridir. Sadece müşterileri değil müşteri olmayanları da anlamak gerekir. Yeterli bir enformasyon sistemi, yöneticilerin kendi varsayımlarını sorgulamasına yol açacak enformasyona sahip olmalıdır.

- Ekonomik katkı sağlamayan her türlü aktiviteden planlı vazgeçmeyi incelemek ve cesaret etmek: En iyi yöneticiler kuruluşlarının ne yapması gerektiğini çok düşünürler; ama neyi yapmaktan vazgeçmeleri gerektiğini de düşünürler. Çağ dışı kalandan ve artık bir şey vaat etmeyenlerden planlı, amaca yönelik bir vazgeçiş, yeni ve çok şey vaat edenin peşine düşmenin ön koşuludur.

- İnovasyonun 7 fırsat kaynağını keşfetmek: Drucker, inovasyonu “yeni bir performans boyutu getiren değişim” olarak tanımlar. İno-

yon fırsatları için kullanabileceğiniz 7 kaynak ile iş dünyasının tüm aşamalarına ulaşabilirsiniz.

En parlak ticari fikirler ve stratejiler bile, engelleyici bir kültürde başarısız olmaya ya da belirsiz sonuçlar üretmeye mahkûmdur.

Değişime direnç, kuralların merkezîyeti, sürü mantığı, güven eksikliği, korku, dolaylı iletişim, gruplaşma, suçlama oyunları, ego manya (yenilmezlik hissi, kendini hep haklı görme, uyarıları dikkate almama, modası geçmiş süreçler) ve sınırlı liderlik havuzu; organizasyonların arzu ettikleri başarı seviyesine ulaşmasını engellemiştir, engellemeye devam edecektir. Hatta birçok organizasyon, sözünü ettiğimiz bu kültürel engellerin üstesinden gelme becerisine sahip olmadığı için tarihin tozlu rafları arasındaki yerini almıştır.

Kültürün, strateji üzerinde olumsuz bir etki yaratmamasını sağlamak bu nedenle önemlidir. Yöneticilerin, hızlı ve sürekli değişimi destekleyen bir kültür geliştirmesi gerekir. İnovasyon da; bir organizasyonun mevcut süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmesini sağlayan, yenilerinin yaratılmasını olası kılan bir değişimdir. İnovasyon, sürekli başarının itici gücüdür.

Kökleşmiş” ile “bilinmeyen” arasındaki savaşın bir kurbanı olmak istemeyen organizasyonların ve inovasyonun başarılı ticari sonuçlar üretmesini sağlamasını amaçlayan yöneticilerin aşağıda sunulan önerilere kulak vermesi yararlı olacaktır(Adebi, 2007: 4):

- Kendini bil (Sokrates): Değişim, organizasyondaki herhangi bir kademede başlatılabilir. Bununla birlikte, tepeden başladığında en uzak noktaya kadar ulaşabilir. Arzu edilen sonuçların elde edilebilmesi için, değişimin bireysel olarak yönetim kademesinden başlatılması gerekir. Gerekli adımların atılması için kişisel kararlılık sergilenmeli ve uygun davranış modelleri haline gelmelidir.

- Yöneticinin karakteri: Dürüstlük, özgünlük, tutarlılık (özellikle sözler ve davranışlar arasında) bir değişim girişiminin itibarını oluşturmak için en dikkat çekici faktörler arasında yer alır.

Günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmelerinin önkoşulları değişime uğramıştır. Bu güne değin



uygulanan “etkinlik odaklı” stratejiler tek başına günün gereklerini karşılamaya yetmemektedir. Şimdiye kadar etkinlik için; mevcut yöntemleri mümkün olan en düşük maliyetle, en yüksek miktar ve kalitede ürün elde etmek üzere en iyi biçimde kullanmaya ve iyileştirmeye çalışıldı.

İnovasyon ise, yeni ürün/hizmet üretmek, yeni müşteriler kazanmak, yeni kalite, miktar ve maliyette ürün elde edebilmek için mevcut yöntemlerin, süreçlerin sürekli olarak değiştirilmesini, yenilenmesini içermektedir.

Diğer bir ifade ile yaratıcı ve yenilikçi bir şirket kimliği kazanmak ve bunu sürdürmek ayakta kalabilmenin önkoşulu haline gelmiştir.

Bunun için; geleceği öngörmek, sorun ve fırsatları araştırmak, zamanında uygun çözümler geliştirmek, yeni yöntem ve teknolojilere açık olmak, yeni çözüm ve yöntemlerin organizasyon düzeyinde yaygın kabul ve destek görmesi gerekmektedir.

İnovasyon, esasında üretilen yaratıcı, yeni ve farklı fikirlerin, daha iyi ve yeni çözümler olarak uygulanmasını içermektedir.. Yaratıcı fikrin uygulanarak “yenilik” niteliği kazanabilmesi için uygulamaya konulabilmesi, bunun için de daha iyi sonuçlar ve çözümler üreteceğinin somut olarak ortaya konulması, kaynak bulunması ve ilgililerin ikna edilmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla yenilikçi bir kültür inşası için “etkinliğe yönelik” günlük rutin görevlerin yerine getirilmesinde mükemmellik üzerine odaklaşan düşünme ve davranış biçimlerinden daha çok “inovasyona yönelik” yeni fırsatlar yaratan, yeni sorunlar bulan, yeni ürünler/hizmetler geliştiren, mevcut sorunlara yeni çözümler getiren düşünme ve davranış biçimlerine ihtiyacımız olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi adına bunun anlamı; yönetici ve çalışanlardan beklenen yetkinliklerin de farklılaştırılması gerektiğidir.

İşletmelerde inovasyon stratejisinin yaşama geçirilmesi için belirlenen yol haritasındaki adımlar organizasyon düzeyinde birer inovasyon hedefi olarak tanımlanmalıdır. Bu hedeflerin aşağıya doğru sağlıklı bir biçimde yayılımı,

inovasyon için şirket çapında amaç ve eylem birliğini sağlayacaktır.

Bu noktada ise 3 temel sorumluluğu, tüm yöneticilerin işbirliğini de sağlayarak, bölüm olarak üstlenmemiz gerekecektir(Özçer, 2006:4).

- Hedef ya da hedeflere ulaşmak için yöneticilerin ve çalışanların öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve hazırladığımız gelişim planında yer verilmesi.

- Hedef yayılımını kontrol ederek herkesin süreç içindeki rolünü tam olarak anlamasını garanti etmek.

- İnovasyon yönündeki organizasyonel ve yönetsel anlayış değişikliğinin tam olarak anlaşılması için iletişim stratejisinin oluşturulması ve uygulamaya konulması.

Yenilikçi ürün/hizmet, süreç ya da yöntemlerin geliştirilmesi için çalışma ortamında çok sayıda yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak gerekecektir.

Bu çerçevede ilk yapılması gereken; organizasyon yapısının gözden geçirilmesi, inovasyon strateji ve hedeflerine uygun, yaratıcılığı besleyecek bir niteliğe kavuşturulması olacaktır. İkinci olarak; yöneticilerin çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya koymalarını sağlamak üzere, çalışanlara bu konuda yön ve motivasyon sunabilecek yönetim yaklaşım ve uygulamaları konusunda bilgi ve becerileri edinmelerinin sağlanması hayati önem taşımaktadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Anonim(2013), “Peter Drucker’a göre 11 adımda etkin yöneticilik”, <http://www.hrdergi.com/Upload/Data/File/Mayis2013/humangroup.pdf>

Adebi P. (2007), “İnovatif Bir Kültür Yaratmada Yöneticinin Sorumluluğu”, HR Dergi, Ocak

Özçer S.(2006), “İnovasyon sürecinde İK’nın rolü” HR Dergi Mayıs



# AHI ÖRGÜTLERİNDE İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI

Enver AYDOĞAN\*  
Burçin Özgör KARAKURT\*\*

## GİRİŞ

Ahilik, Türklerin İslamiyet'i topluluk halinde kabul ettikleri yıllarda, Türk örf ve adetleri ile İslam inancını kaynaştırmak amacıyla geliştirilen bir düşünce sistemi ve yaşam tarzıdır.

Bu düşünce sistemini diğer düşünce sistemlerinden ayıran husus insana bakış açısı ve insana verdiği değer ile bunların uygulamada aldığı biçimdir.

Ahilikte insan sistemin ortasına oturtulmuş olup her şey insanın mutluluğu esas alınarak şekillendirilmiştir.

Günümüzde ahilik, esnafa özgü bir kavram olarak algılanmakta; Ahilik denilince esnaf, esnaf denilince de Ahilik akla gelmektedir.

Ancak, bu kavramın günümüze ve geleceğe ışık tutan ve işgörenlerin örgütsel bağlılığına da katkısı olan derin ve geniş anlamı vardır.

Örgütsel bağlılık, 1956 yılında Whyte tarafından ele alındıktan sonra araştırmacıların ilgisini çekmeye devam eden bir konu olmuştur.

Konuyla ilgili birçok çalışma yapılmasının sebeplerinden bazıları, çalışanların çalıştıkları örgüte ne şekilde, hangi duygularla veya ne tip çıkar ilişkileriyle bağlı olduğu sorularına cevap bulabilmektir.

Çünkü, örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu sebeple de örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi is

tenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Bu noktalar ışığında bu çalışmada her şeyde insanın mutluluğunu esas alan Ahi örgütlerinin örgütsel bağlılığa nasıl bir katkı sağladığı incelenmektedir.

## 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda, kavramın birçok disiplin tarafından ilgi çekmesi ve dolayısıyla bu farklı disiplinler tarafından bu kavrama farklı anlamlar yüklenmesi sebebiyle net bir tanım yapılamamaktadır.

Örgütsel bağlılığın en geniş kabul görmüş tanımı Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından önerilen "bir bireyin örgüte olan bağının görece gücü" tanımıdır (Örücü, Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 46).

Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılık tek boyutlu bir kavram olmayıp çok boyutlu bir yapıya sahiptir.

Bu boyutlar örgütsel bağlılığın türleri olmayıp örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenlerdir.

Çünkü bir işgörenin örgütüne olan bağlılığı söz konusu bileşenlerin farklı derecelerdeki kombinasyonundan meydana gelmektedir; örneğin, bir işgören örgütte çalışmayı çok zevkli bulurken aynı zamanda örgütten ayrılmayı ekonomik açıdan sorunlu bir durum olarak da

\* Prof. Dr., Gazi Ün. İİBF İşletme Böl. aydogan@gazi.edu.tr

\*\* Doktora Öğrencisi, burcinozgor@yahoo.com

algılayabilir. Bu sebeple, bir işgörenin örgütüyle olan ilişkisini açık bir şekilde anlayabilmek için örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri açısından değerlendirilmelidir.

Örgütsel bağlılık konusunda Mowday vd.(1982), Kanter (1968), Allen ve Meyer (1990), Etzioni (1975), O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından değişik yaklaşımlar geliştirilmiştir. (Bakan, 2011: 76):

1.1.Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeli: Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele almıştır.

Bu üç bağlılık unsuru, çalışanları bir örgüte

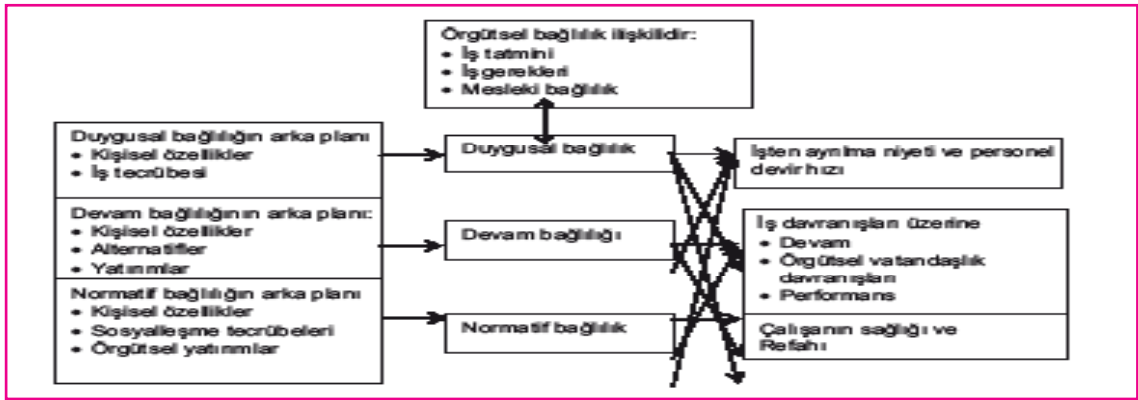
bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır.

Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, devam bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür.

Yani bu durum sırasıyla, "arzu" (duygusal), "ihtiyaç" (devam) ve "yükümlülük" (normatif) ekseninde değerlendirilir. (Durna, Eren, 2005: 212)

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelleri şu şekilde gösterilebilir (Örücü, Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 48):

Şekil 1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



## 2. AHİLİK

Anadolu, Türkler tarafından fethedildikten sonra, birçok defa Türk göçlerine kucak açmıştır.

Bu göçlerle Asya'nın büyük Türk şehirlerinden gelen sanatkâr ve tüccarlar, Anadolu'da bulunan yerli Bizans meslektaşlarıyla rekabet edebilmek için kendi aralarında teşkilatlanmışlardır.

Kurulan bu teşkilata "Ahi Birlikleri", üyelerine "Ahi" ve felsefesine de "Ahilik" denmektedir.

Ahlak ile sanatın uyumlu bileşimi olarak tarif edilen Ahilik, Anadolu'da 13. yüzyılın başından itibaren görülmeye başlanmış, esnaf birlikleri olarak teşekkül etmiş bir sosyo-ekonomik müesseseseldir (Yiğit, 2012: 23). Ahilik, insan-

ların dıştan zorlamalarla kaidelere uygun hareket etmeleri yerine, nefis terbiyesiyle onlardan beklenen tutum ve davranışları kendiliklerinden göstermeleri temeline dayanır (Ekinci, 2008: 19).

Ahi kavramı, toplum düzeninde dostluğun kardeşliğin, yiğitliğin, kahramanlığın, bağımsız ve özgür yaşamının, üretimin, iş ve dürüst çalışmanın, devlet ve toplum düzeninin dinamik bir yapıda ilerlemesinin genel adı olmuştur (Karaman, 2014: 94).

Amacı, zenginle fakiri, üretici ile tüketiciyi, emek ile sermayeyi, halk ile devlet arasında iyi ve sağlam ilişkiler kurarak "sosyal adaleti" gerçekleştirmektir (Yiğit, 2012: 23).

Ahiliğin genel olarak mesleki planlamada “dayanışmacı” özelliği vurgulansa da aslında bu örgütlenme bir “yaşama kültürü” olarak ekonomik tutum ve davranışlardan ve sosyo-ekonomik yaşamı belirleyen çeşitli ilke ve düzenlemelerden oluşan çok yönlü ve tutarlı bir programdır (Aytekin, 2012: 139).

Anadolu’da Ahiliğin kurucusu ve halk arasında “Ahi Evran” olarak bilinen Şeyh Nasiruddin Mahmud’dur ve Alaaddin Keykubat’ın desteğiyle Anadolu’da Ahiliği teşkilatlandırmıştır. Ayrıca, Ahi Evran’ın eşi Fatma Bacı da kadınları bir araya getirerek, özellikle savaşlarda etkinlik gösteren “Bacıyan-ı Rum”u kurmuştur (Düşkün, 2012: 219).

Ahi birlikleri, esas itibarıyla herkese açık bir teşkilat olmakla beraber, daha ziyade esnaf-sanatkarlar arasında yaygınlık kazanmıştır. Bu bakımdan ahilik denilince esnaf, esnaf denilince de Ahilik akla gelmektedir.

## 2.1.Ahi Örgütlerinde İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Ahilik, insanı amaç olarak gören, her şeyi insan için düzenleyen ve uygulamada insanın araç haline düşürülmesine izin vermeyen bir düşünce sistemidir. Bu noktada, ahilik insanı “üretim aracı” olarak görmemektedir. Ahilikte insan sistemin ortasına oturtulmuş olup her şey onun dünya ve ahiret mutluluğu esas alınarak şekillendirilmiştir (Ekinci, 2008: 19).

Bu bakış açısından yola çıkarak bu bölümde, Ahi örgütlerinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenmektedir. Ahi örgütlerinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler şu şekilde ifade edilebilir:

**Yaş:** Yaş artıçça bireylerin örgüte daha bağımlı hale geldikleri araştırmalarda görülmektedir. Ahi örgütlerinde de yamalıktan ustalık dönemine geçinceye kadar uzun bir süre bulunmaktadır.

**Eğitim Düzeyi:** Aslında, eğitim düzeyinin yükselmesiyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki varken, Ahilikte durum tam tersidir.

Ahilikte eğitime özel bir önem verilmiştir. Ahilik, insanı bir bütün olarak görmekte ve onu bütün

yönleriyle birlikte geliştirmeyi amaçlamaktadır (Durak, Yücel: 2010: 159).

**Çalışma Süresi:** Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ahi teşkilatlarına üye olan kişi yaşamı boyunca bir şeyler öğrenerek o örgütte yer alır ve emek harcar.

**Değerler:** Toplumu bir arada tutan en önemli unsurlardan bir tanesi değerler sistemidir. Değerler, halkın yaşam biçiminin her alanına yansayan genel ilkelerdir. Her insanın, kendisine has bir değerler ölçüsü bulunmaktadır (Durak, 2012: 759).

**İletişim:** Ahi kültürü, paylaşımcı bir iletişime önem vermekte ve bu ekonomik yapıyı etkilemesi bakımından oldukça önemli bir araç olarak göze çarpmaktadır. (Aytekin, 2012: 147).

**Örgütsel Ödüller:** Ahi örgütlerinde kişilerin hem maddi hem de manevi olarak ödüllendirildiği görülmektedir.

**Kariyer İmkânları:** Ahi birliklerinde kariyer, yamalık döneminden başlayarak ustalık dönemine kadar uzanan uzun bir yolculuktur.

**Yönetim Tarzı:** Ahilik teşkilatı, Yönetim Kurulu ve Büyük Meclis olmak üzere iki kurul tarafından yönetilirdi. Yönetim Kurulu, her sanat kolunun kendi üyeleri arasında seçtikleri beş temsilciden meydana gelirdi (Demirbaş, Elkatmış, 2013: 723).

**Rol Belirsizliği:** Ahi eğitimde çırak, ustanın sadece sanatı değil, o sanatın gerektirdiği bütün yaşayış tarzı ve bilgilerini de öğrenirdi. Yamalık, çıraklık, kalfalık ve ustalık dönemlerinin süreleri ve gerekleri belliydi (Ekinci, 2008: 34).

**Örgüt Kültürü:** Ahilikte, büyüğün itibarını gözetken, adap ve mevkiini korumak için çalıştığı işyerinin veya çalıştırdığı insanların hizmeti nispetinde hakkını vaktinde ödeyen, hizmetkarlarına kudretinin üstünde ve angarya işler yaptırmayan, adil, yardımsever, hayır örgütlü, ödüllendirici bir örgüt kültürü hakimdir.

**Örgüt İklimi:** Ahi birlikleri, daha fazla kazanma ve kıyasıya rekabet yerine, karşılıklı yardım ve sosyal dayanışmayı esas almıştır. Ferdi teşebbüs, serbest kazanç, mesleki hürriyet ve menfaat çatışması yerine; bütün topluma hakim bir nizam ve sosyal adalet duygusu, din ve ahlak kaideleri üzerine kurulmuş, barışçı geleneklerle gelişen bir iş ahlakı Ahi birliklerinin ahengini sağlamıştır (Düşkün, 2012: 211).

**Örgütsel Güven:** Ahilik teşkilatında ustaların üretecekleri ürün standartlara bağlandığı gibi,

yetiştirecekleri çırak sayısı da standarda bağlanmıştır. Kaliteden taviz vermemek için usta sadece örgütün öngördüğü kadar çırak alabilirdi. (Durak, Yücel, 2010: 157)

**Etik:** Ahiler, fütüvvet ismi verilen öğretilerden esinlenen ahlak kurallarını meslek yaşamına uygulamışlardır. Fütüvvet, herhangi bir karşılık beklemezsizin başkalarına yardım ve iyilik etmek, toplumun ve fertlerin mutluluğu ve kurtuluşu için kendini feda etmek gibi anlamları içerir (Aydın, 2012: 355).

**İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi:** Eğitim ve geliştirme, Ahi birliklerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için mensuplarına sağlaması gereken bir husustu.

**İşgörenin Yeteneği:** Ahi birliklerinde kişiler kabiliyetlerine uygun bir işte çalışırlar, ikinci bir iş peşinde koşmazlardı. Ahinin, kabiliyetine en uygun olan tek bir iş veya tek bir sanatla uğraşması ahlaki kaide haline getirilmiştir (Düşkün, 2012: 222).

## SONUÇ

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bunun bazı nedenleri; örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi; örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması; örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri; örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması; örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada da incelendiği gibi, bireylerin bu oldukları örgüte bağlılıklarının sağlanmasında ve bu bağlılığın bir ömür boyu devamı yönünde ilkeleri, kuralları ve yapısı ile Ahilik çok önemli bir teşkilat olarak karşımıza çıkmaktadır. Ahilik teşkilatı, örgütsel bağlılığın en önemli bileşenlerinden duygusal/tutumsal bağlılığı artırmaktadır. Çünkü, Ahilik teşkilatında kişiler teşkilatla bütünleşmekte, kendilerini teşkilatın bir parçası olarak görmekte ve kendi istekleri ile teşkilatta kalmaya devam etmektedirler. Aynı zamanda, örgütsel bağlılığın temelinde olan “gönüllük ve içtenlik” Ahilik teşkilatının da merkezinde yer almaktadır.

Bu nedenle, günümüzde gerek iş dünyasında gerekse sosyal yaşamla ilgili düzenlemeler yapılırken Ahilik ilke ve kurallarından yararlanılması kaliteli insan ve kaliteli toplum olma konusunda önemli katkılar sağlayacaktır. Sağlayacağı en önemli katkılardan birisi de kişilerin örgütlerine bağlılıklarının artması yönündedir. Bu sebeple, Ahilik teşkilatlarında olduğu gibi, hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren işgörenlerin kişilik, inanç ve yargılarına önem vererek, sadece teorik olarak değil, yaşayarak ve yaparak öğrenmenin temel alınması iş hayatına olumlu katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- AYDIN, İbrahim Hakkı. Meslek Ahlakının Temel Bir Kaynağı Olarak Ahilik, II. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildirileri, 1. Cilt, s: 351-362, Kırşehir, 19-20 Eylül, 2012.
- AYTEKİN, Barış. Ahilik, Kadın ve Ekonomi: Hakikatten Adalet, Ahiliğe Genç Bakışlar Makale Yarışması ve Sempozyumu, s: 137 -160, Eylül, 2012.
- BAKAN, İsmail. Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Temmuz, 2011.
- BAYRAM, Levent. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, s: 125-138, Ekim-Aralık, 2005.
- DEMİRBAŞ, Murat, ELKATMIŞ, Metin. Ahi Evranı Velinin Düşüncelerinin Demokrasi Kültürüne Yansımaları, International Periodical For The Languages Literature and History of Turkish or Turkic, Vol: 8/3, p:719-728, 2013.
- DURAK, İbrahim, YÜCEL, Atilla. Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı:2, s: 151-168, 2010.
- DURNA, Ufuk, EREN, Veysel. Üç Bağlılık Unsuru Eksninde Örgütsel Bağlılık, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 6 (2), s:210-219, 2005.
- DÜŞKÜN, İlda. Ahilikte İş, İş Etiği ve Günümüze Yansımaları, Ahiliğe Genç Bakışlar Makale Yarışması ve Sempozyumu, s:209-225, Eylül, 2012.
- KARAMAN, Ramazan. Türk Ahi Teşkilatının İşleyişi ve Çorum Tarihinde Ahilik, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 7, Sayı:1, s: 93-109, Haziran, 2014.
- ÖRÜCÜ, Edip, SEZEN KIŞLALIOĞLU, Ruşen. Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 22, s: 45-66, 2014.
- YİĞİT, İlker. Ahiliğe Farklı Bir Bakış: XVI. Yüzyıl Türkiyesinde Ahi Adlı Yerleşmeler ve Zaviyeler, Ahiliğe Genç Bakışlar Makale Yarışması ve Sempozyumu, s: 21 – 43, Eylül, 2012.





# TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

## GENEL KURUL İLANI

### 1. TOPLANTI

19 Mart 2016

Saat: 11.00

Türk Kooperatifçilik Kurumu Toplantı Salonu  
Ceyhun Atıf Kansu Caddesi 1271. Sokak Nu: 35 / 10 Balgat / ANKARA

### 2. TOPLANTI

26 Mart 2016

Saat: 11.00

Türk Kooperatifçilik Kurumu Toplantı Salonu  
Ceyhun Atıf Kansu Caddesi 1271. Sokak Nu: 35 / 10 Balgat / ANKARA

# TÜRK KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİM VAKFI

## GENEL KURUL İLANI

### 1. TOPLANTI

19 Mart 2016

Saat: 12.00

Türk Kooperatifçilik Kurumu Toplantı Salonu  
Ceyhun Atıf Kansu Caddesi 1271. Sokak Nu: 35 / 10 Balgat / ANKARA

### 2. TOPLANTI

26 Mart 2016

Saat: 12.00

Türk Kooperatifçilik Kurumu Toplantı Salonu  
Ceyhun Atıf Kansu Caddesi 1271. Sokak Nu: 35 / 10 Balgat / ANKARA

