

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI



BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA DEĞİŞİM:
ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ İÇİN YENİ BİR
“YÖNETİŞİM MODELİ” ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK

HAZIRLAYAN
Mehmet ÖLMEZ

MALATYA-2022

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA DEĞİŞİM:
**ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ İÇİN YENİ BİR
“YÖNETİŞİM MODELİ” ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK

HAZIRLAYAN

Mehmet ÖLMEZ

MALATYA- 2022

ONUR SÖZÜ

Doktora tezi olarak sunduğum “Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim: Organize Sanayi Bölgeleri İçin Yeni Bir Yönetişim Model Önerisi” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ve etik değerlere uygun olarak yazdığımı, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde ve kaynakçada bu eserlere bilimsel kurallara göre atıf yapıldığını onurumla doğrularım.

Mehmet ÖLMEZ

Malatya, 2022



TEŞEKKÜR

“Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim: Organize Sanayi Bölgeleri İçin Yeni Bir “Yönetişim Modeli” Önerisi” başlıklı bu doktora tezinin her aşamasında bana yol gösteren Sayın Danışman Hocam Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK’a, Tez İzleme Komitesinde bulunan Prof. Dr. Semih Mustafa ÖNEN ve Doç. Dr. Hakan ÖZDEMİR Hocalarıma,

Tezi dil bilgisi ve imla konusunda inceleyen Doç. Dr. Muhittin TURAN’a, Dr. Öğretim Üyesi Hatice AYDOĞMUŞ ÖZCAN’a, Dr. Öğretim Üyesi Mesut KÜRÜM’e, ve Gülsüm AKSOY’a; tezin teknik ve şekilsel düzeni için verdiği desteklerden dolayı arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Hasan BALLIKAYA’ ya, Dr. Öğr. Üyesi Mehdi DUYAN’ a, Ali TUNCEL’e ; doktora sürecinde beraber olduğumuz ve her aşamasında birlikte karar verdiğimiz doktora arkadaşlarım Selin ENGİN, Bülent BAYRAK ve Mehmet Seyda OZAN’a; doktora eğitim sürecindeki sabrından ve desteklerinden dolayı eşim Fatma Nur ve çocuklarım Sude Nur ve Ömer Efe’ ye ve son olarak bütün eğitim ve öğrenim hayatım boyunca destek ve fedakârlıkları için annem, babam ve kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA DEĞİŞİM:
**ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ İÇİN YENİ BİR “YÖNETİŞİM
MODELİ” ÖNERİSİ**

Mehmet ÖLMEZ

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Dalı

ÖZET

Ülkemizde OSB’lerin ilk kurulduğu 1960’lı yıllardan günümüze kadarki süreçte OSB’lerin bölgesel kalkınmadaki öneminde ve rollerinde bazı değişiklikler olmuştur. Bölgesel kalkınmada OSB’lerin yönetim sistemlerinin yetersiz kalması ve yönetim yapısının güçlendirilmesi amacı ile yönetim sistemi ortaya çıkmıştır. Yönetişim daha çok devlet, özel sektör, halk, STK vb. gibi çok çeşitli kesimden insanların karşılıklı iletişim ve etkileşim halinde olarak yönetime katılımını amaçlamakta ve böylece çok aktörlü bir yönetim yapısı öngörmektedir. Bu araştırma ile ülkemizin bölgesel kalkınma politikalarındaki değişimleri doğrultusunda OSB’lerin geleneksel yönetim anlayışından yönetişim anlayışına doğru yeni bir yapının uygulanabilirliği konusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Bu doğrultuda, Dünyada ve Türkiye’de bölgesel kalkınma politikaları, bölgesel kalkınma politikalarındaki değişimin OSB’lere etkileri ve yönetişim konularında araştırmalar yapılmıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı işletme halindeki 249 OSB’den her ili kapsayacak şekilde 139 OSB bölge müdürüne yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak elektronik ağ üzerinden anket uygulanmıştır. Yapılan literatür ve alan araştırması sonucunda OSB’lerin yönetişim yapısına yönelik önerilerde bulunulmuştur. Bu yönetişim yapısı ile OSB’lerin yönetim sistemindeki etkililiğini artıracak değişikliklere ihtiyaç olduğu görülmüş ve “**İyi Yönetişim Modeli**” önerilmiştir.

İyi Yönetişim Modeli önerisinde özellikle hiyerarşik bir sistemin yerine etkileşimin olduğu, karşılıklı bir çatışmanın yerine birlikte bir uyumun varlığı, dikey bir ilişki yerine yatay bir ilişkinin uygulandığı ve tek bir oyunculu yönetim sistemi yerine çok aktörlü bir yönetimin etkileşim içerisinde olduğu bir sistem tasarlanmıştır. Bu yönetişim sistemi daha şeffaf, katılımcı, işbirlikçi, denetimli, etkililik ve verimlilik ilkesi doğrultusunda geliştirilmiş bir modeldir. OSB’lerde İyi Yönetişim Modeli ile yetki ve sorumlukların farklı aktörlere dağıtılması ve bir çatı altında yönetimin yürütülmesi sağlanmış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bölgesel Kalkınma, Yönetişim, Organize Sanayi Bölgesi, Organize Sanayi Bölgelerinde Yönetişim, İyi Yönetişim Modeli

**CHANGE IN REGIONAL DEVELOPMENT POLICIES:
A NEW " GOVERNANCE MODEL" PROPOSAL FOR ORGANIZED
INDUSTIAL ZONES**

Mehmet ÖLMEZ

Ph.D. Thesis

Adviser: Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK

Inonu University Graduate School of Social Sciences

Discipline of Political Science and Public Administration

Program of Administrative Sciences

ABSTRACT

There have been some changes in the importance and role of OIZs in regional development in the period from the 1960s when OIZs were first established in our country to the present day. As the governance systems in OIZs were insufficient in the regional development, governance system has emerged with the aim of strengthening the management structure. Governance is mostly aimed at the participation of people from a wide variety of sectors such as state, private sector, people, NGOs, etc. in mutual communication and interaction, thus envisioning a multi-actor management structure. With this study, studies have been carried out on the applicability of a new structure from the traditional management approach of OIZs to the concept of governance in line with the changes in the regional development policies of our country.

In this direction, researches have been conducted on regional development policies in the World and in Turkey, and their effects of changes on OIZs, and governance. In addition, a questionnaire study was applied to 139 OIZ regional directors from 249 OIZs operating under the Ministry of Industry and Technology, covering each province, using the judicial sampling method. As a result of the literature review and field studies, suggestions were made for the governance structure of OIZs. With this governance structure, it has been seen that there is a need for changes that will increase the effectiveness of the OIZs in the management system, and the Good Governance Model structure has been proposed.

Good Governance Model proposal, a system in which there is interaction instead of a hierarchical system, the existence of a cohesiveness instead of a mutual conflict, a horizontal relationship instead of a vertical relationship, and a multi-actor administration in interaction instead of a single-player management system is designed. This governance system is a more transparent, participatory, collaborative, supervised model developed in line with the principle of effectiveness and efficiency. With Good Governance Model in OIZs, it will be ensured that the authorities and responsibilities are distributed to different actors and the management is carried out under one roof.

Key Words: Regional Development, Governance, OIZ, Governance in OIZs, Good Governance Model

**BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA DEĞİŞİM:
ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ İÇİN YENİ BİR
“YÖNETİŞİM MODELİ” ÖNERİSİ**

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
ONUR SÖZÜ	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	20
1.2. Araştırmanın Amacı.....	21
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	22
1.4. Araştırmanın Soruları.....	23
1.5. Araştırmada Kullanılan Temel Kavramlar.....	25
1.6. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

**KURAMSAL ÇERÇEVE: BÖLGESEL KALKINMA VE
YÖNETİŞİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR**

2.1. Kavramsal Çerçeve.....	28
2.1.1. Bölge Kavramı.....	28
2.1.2. Bölgesel Kalkınma Kavramı.....	30
2.1.3. Bölgesel Kalkınma Politikaları.....	31

2.1.4. Organize Sanayi Bölgesi Kavramı.....	32
2.1.5. Yönetişim.....	33
2.1.5.1. Küresel Yönetişim.....	34
2.1.5.2. Kamu Yönetişimi.....	35
2.1.5.3. Yerel Yönetişim.....	36
2.1.5.4. Bölgesel Yönetişim.....	36
2.1.5.5. İyi Yönetişim.....	37
2.2. Bölgesel Kalkınmada “Sanayi Bölgesi” Türleri.....	38
2.2.1. Organize Sanayi Bölgeleri.....	38
2.2.2. Küçük Sanayi Siteleri.....	38
2.2.3. Endüstri Bölgeleri.....	40
2.2.4. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri.....	41
2.2.5. Serbest Bölgeler.....	41
2.2.6. İş Geliştirme Merkezleri.....	42
2.3. Eski ve Yeni Bölgesel/ Yerel Kalkınma Yaklaşımları.....	42
2.3.1. Eski Bölgesel/Yerel Kalkınma Yaklaşımları.....	42
2.3.1.1. Keynesyen Bölgesel Büyüme Yaklaşımı (Modeli)	43
2.3.1.2. Neo-Klasik Bölgesel Büyüme Yaklaşımı (Modeli)	43
2.3.2. Yeni Bölgesel /Yerel Kalkınma Yaklaşımları.....	44
2.3.2.1. Endojen Bölgesel Kalkınma Yaklaşımı.....	44
2.3.2.2. Cazibe Merkezli Bölgesel Kalkınma Yaklaşımı.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDAKİ DEĞİŞİM VE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNE ETKİLERİ

3.1. Dünyada Bölgesel Kalkınma Politikaları.....	46
3.2. AB’nin Bölgesel Kalkınma Politikaları.....	50
3.2.1. AB’nin Bölgesel Kalkınma Süreci.....	50
3.2.2. AB’nin Bölgesel Kalkınma Politikasının Tarihsel Gelişimi.....	51
3.2.3. AB’nin Bölgesel Kalkınma Politikasının Mali Araçları.....	52
3.2.4. AB’nin Bölgesel Kalkınma Politikasının Kurumları.....	53

3.3. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikaları.....	54
3.3.1. Türkiye’de 1923 –1960 Dönemi Kalkınma Politikaları.....	54
3.3.2. Türkiye’de 1960 –1980 Dönemi Kalkınma Politikaları.....	56
3.3.3. Türkiye’de 1980– 2000 Dönemi Kalkınma Politikaları.....	57
3.3.4. Türkiye’de 2000 –2021 Dönemi Kalkınma Politikaları.....	58
3.4. Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim ve Organize	
Sanayi Bölgeleri.....	61
3.5. Organize Sanayi Bölgelerinin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri.....	63
3.6. Dünyada Organize Sanayi Bölgelerinin Gelişimi.....	64
3.6.1. Gelişmiş Ülkelerde Organize Sanayi Bölgeleri.....	65
3.6.2. Gelişmekte Olan Ülkelerde Organize Sanayi Bölgeleri.....	66
3.7. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri ve Gelişimi.....	67
3.7.1. Organize Sanayi Bölgelerinin Tarihsel Gelişimi.....	69
3.7.2. Türkiye’deki Organize Sanayi Bölgelerinin Diğer	71
Ülkeler İle Farkı.....	
3.7.3. Organize Sanayi Bölgelerinin Hukuki Yapısı.....	71
3.7.4. Organize Sanayi Bölgelerinin Üst Kuruluşları ve İlişkileri.....	73
3.7.5. Organize Sanayi Bölgelerinin Denetimi.....	74
3.7.6. Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Teşvik ve Vergi	
Uygulamaları.....	75
3.7.7. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Organize Sanayi Bölgelerine	
Yönelik Politikalar.....	77
3.7.8. Organize Sanayi Bölgelerinin Dağılımı.....	79
3.7.9. Organize Sanayi Bölgesinin Türleri.....	81
3.7.9.1. Karma Organize Sanayi Bölgeleri.....	82
3.7.9.2. İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri.....	82
3.7.9.3. Tarıma Dayalı İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri.....	83
3.7.9.4. Kuruluş Biçimlerine Göre Organize Sanayi Bölgeleri.....	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ VE YÖNETİŞİM

4.1. Dünyada ve Türkiye’de Yönetişim Uygulamaları.....	85
---	-----------

4.1.1. Dünyada Yönetişim Uygulamaları.....	85
4.1.2. Türkiye’de Yönetişim Uygulamaları.....	86
4.2. Organize Sanayi Bölgelerinde Yönetişim Tartışmaları.....	89
4.3. Organize Sanayi Bölgelerinde Yönetimden Yönetişime	
Geçiş Süreci.....	90
4.4. Organize Sanayi Bölgelerinde Yönetişim Uygulamaları.....	90
4.5. Yeni Bir Yönetişim Türevi Olarak E-yönetişim.....	91
4.5.1. Dünyada ve Türkiye’de E-yönetişim Uygulamaları.....	93
4.5.2. Organize Sanayi Bölgelerinde E-yönetişimin Uygulanabilirliği.....	96
4.5.2.1. Organize Sanayi Bölgelerinde E-yönetişimin	
Uygulanabilirliğinde Başarı Faktörleri.....	97
4.5.2.2. Organize Sanayi Bölgelerinde E-yönetişimin	
Uygulanabilirliğindeki Engeller.....	98

BEŞİNCİ BÖLÜM
TÜRKİYE’DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE
YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK
ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Alan Araştırması Hakkında Bilgiler.....	100
5.1.1. Geçerlik ve Güvenirlik.....	100
5.1.2. Evren ve Örneklem.....	102
5.1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	104
5.1.4. Veri Toplama Araçları.....	104
5.1.5. Veri Değerlendirme ve Analiz Yöntemi Hakkında Bilgi.....	104
5.2. Alan Araştırmasında Elde Edilen Sonuçların Analizi.....	105
5.2.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Verilerin Analizi.....	105
5.2.2. Araştırma Sorularına Verilen Yanıtların Analizi.....	113
5.2.3. Araştırmayı Betimleyen İstatistikî Verilerin Analizi.....	125
5.2.4. Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi.....	149

ALTINCI BÖLÜM
TÜRKİYE’DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ İÇİN İYİ
YÖNETİŞİM MODELİ ÖNERİSİ

6.1. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Mevcut Yönetim Şeması...	169
6.2. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Organları ve İşleyişi.....	172
6.2.1. Müteşebbis Heyet.....	172
6.2.2. Genel Kurul.....	172
6.2.3. Yönetim Kurulu.....	173
6.2.4. Denetim Kurulu.....	173
6.2.5. Bölge Müdürlüğü.....	174
6.3. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik İyi	
Yönetişim Modeli Önerisi ve Modelin Bileşenleri.....	175
6.4. İyi Yönetişim Modeli Önerisinin Organları.....	177
6.4.1. Müteşebbis Heyet ve Genel Kurul.....	177
6.4.2. Yönetim Kurulu.....	179
6.4.3. Denetim Kurulu.....	181
6.4.4. Bölge Müdürlüğü.....	181
6.5. İyi Yönetişim Modelinin “Yönetişim İlkeleri”	
Açısından Değerlendirilmesi.....	182
6.5.1. Şeffaflık İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi.....	186
6.5.2. Katılımcılık İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi.....	186
6.5.3. İşbirliği İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi.....	187
6.5.4. Denetim İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi.....	187
6.5.5. Etkililik ve Verimlilik İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi...	188

YEDİNCİ BÖLÜM
GENEL DEĞERLENDİRME: BULGULAR, ÖNERİLER VE
SONUÇ

7.1. Bulgular ve Öneriler.....	190
7.2. Genel Sonuç.....	213
KAYNAKÇA.....	220

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. KSS'lerin Coğrafi Dağılımı.....	40
Şekil 3. 1. Kalkınma Planı Dönemlerine Göre Kurulan OSB'lerin Sayıları.....	70
Şekil 3. 2. 2000-2019 Yılları Arasında Tamamlanmış OSB'ler.....	82
Şekil 6. 1. OSB'lerin Mevcut Yönetim Şeması.....	171
Şekil 6. 2. İyi Yönetişim Modeli Şeması.....	176
Şekil 6. 3. Yönetişimin Ana Bileşenleri Doğrultusunda İyi Yönetişim Modeli Önerisi.....	182
Şekil 6. 4. İyi Yönetişim Modeli Önerisinin Bileşenleri	189

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3. 1. OECD Ülkelerinin 2017-2018 Yıllarına Ait Gelişim Tablosu.....	49
Tablo 3. 2. Bölge, Bölgesel Gelişme ve Bölgesel Kalkınma Kavramlarının Kalkınma Planlarında Kullanılma Durumları.....	57
Tablo 3. 1. Rakamlar İle Organize Sanayi Bölgeleri.....	68
Tablo 3. 2. NUTS Bölgelerine Göre Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına Bağlı OSB'lerin Toplam Sayısı.....	69
Tablo 3. 3. OSB'lerde Uygulanan Vergi Destekleri.....	76
Tablo 3. 4. İllere Göre OSB'lerin Sayısı.....	79
Tablo 5. 1. Örneklem Büyüklükleri.....	102
Tablo 5. 2. Mevcut OSB Sayıları ve Anket Yapılan OSB Sayıları.....	103
Tablo 5. 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	105
Tablo 5. 4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	105
Tablo 5. 5. Katılımcıların İş Tecrübesi Durumlarına Göre Dağılımları.....	106
Tablo 5. 6. Katılımcıların OSB Bölge Müdürü Düzeyinde İş Tecrübesi Durumlarına Göre Dağılımları.....	106
Tablo 5. 7. OSB'lerin Mevcut İstihdam Sayılarına Göre Dağılımları.....	107
Tablo 5. 8. OSB'lerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımları.....	107
Tablo 5. 9. OSB'lerin Yönetim Kurulu Üyeleri İle Toplantı Sıklıkları.....	108
Tablo 5. 10. Katılımcıların OSB Bölge Müdürlerinin Seçiminde Rol Almasını İstedikleri Yönetim Birimleri.....	108
Tablo 5. 11. Katılımcılara Göre OSB'nin Yönetim Kurulunda Olması Gereken Üye Sayısı.....	109
Tablo 5. 12. OSB'lerin Yönetim Sistemleri.....	109
Tablo 5. 13. OSB Bölge Müdürlerinin Tercih Ettikleri Yönetim Sistemi.....	110
Tablo 5. 14. Demografik ve Kurumsal Bilgilerin Birbirleri İle İlişkisi.....	111
Tablo 5. 15. Katılımcılara Göre OSB Yönetiminin Başarılı Olabilmesinde En Önemli Faktör.....	113
Tablo 5. 16. Katılımcılara Göre OSB Yönetiminin Öncelikli Olarak Hesap Vermesi Gereken Kişiler.....	114

Tablo 5. 17. OSB’lerin Hesap Verilebilir, Şeffaf ve İyi Yönetilebilir Kurumlar Olmasının Önündeki En Önemli Engeller.....	114
Tablo 5. 18. Katılımcılara Göre OSB’lerin Önündeki En Önemli Problem.....	115
Tablo 5. 19. OSB Bölge Müdürlerinin Yönetişim Unsurlarını Değerlendirmesi.....	116
Tablo 5. 20. OSB Bölge Müdürlerinin Yönetişim Unsurlarına Ortalama Katılımları.....	118
Tablo 5. 21. OSB Bölge Müdürlerinin Yönetişim Önerilerine Bakış Açılarının Değerlendirmesi.....	123
Tablo 5. 22. Katılımcıların Tüm Yönetişim Önerilerine Ortalama Katılım Düzeyleri.....	124
Tablo 5. 23. Yönetim Sistemlerine Göre Bölge Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı.....	125
Tablo 5. 24. OSB’lerin Yönetim Sistemlerine Göre İstihdam Sayıları.....	126
Tablo 5. 25. OSB’lerin Kuruluş Yıllarına Göre Yönetim Şekilleri.....	127
Tablo 5. 26. OSB’lerin Yönetim Sistemlerine Göre Bölge Müdürlerinin İş Tecrübesi.....	128
Tablo 5. 27. OSB’lerin Yönetim Sistemlerine Göre Yönetim Kurulu İle Toplantı Sıklıkları.....	129
Tablo 5. 28. OSB’lerin Yönetim Sistemlerine Göre Bölge Müdürlerini Kim Seçmelidir.....	130
Tablo 5. 29. OSB’lerin Yönetim Sistemlerine Göre Katılımcıların Yönetim Sistemi Tercihleri.....	131
9Tablo 5. 30. OSB’lerin Yönetim Sistemlerine Göre OSB’nin Başarılı Olabilmesinde En Önemli Faktör.....	132
Tablo 5. 31. OSB’lerin Yönetim Sistemlerine Göre Yönetimin Öncelikli Hesap Vereceği Kişiler.....	134
Tablo 5. 32. OSB’lerin Yönetim Sistemlerine Göre En Önemli Sorunlar.....	135
Tablo 5. 33. OSB’lerin Genel Kurula Geçtikten Sonra Sanayicilerin Yönetimde Olması Denetimleri Olumsuz Etkilemektedir/Etkileyecektir” Önerisinin Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi.....	136

Tablo 5. 34. OSB’ye İlk Gelen Firmaların Yönetimde Söz Sahibi Olabilmesi” Önerisinin Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi.....	137
Tablo 5. 35. OSB’lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Tarafından Daha Sık Denetlenmesi Hesap Verilebilirlik Açısından Daha Yararlı Olabilir Önerisinin” Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi....	138
Tablo 5. 36. Bölgelere Göre OSB’lerin Yönetim Sistemleri.....	139
Tablo 5. 37. Katılımcıların “Her İlçede OSB Kurulmasına” Bakış Açılarının Bölgelere Göre Değerlendirilmesi.....	141
Tablo 5. 38. Bölgesel Kalkınma Politikaları Oluşturulurken OSB Müdürlüklerinin Bu Sürece Dâhil Edilme Durumlarının Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi.....	142
Tablo 5. 39. Bölgesel Kalkınma Politikaları, OSB’lerin Talep ve İsteklerine Yeteri Kadar Cevap Verme Durumlarının Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi.....	143
Tablo 5. 40. OSB Müdürlükleri İle İl/Bölgedeki Üniversiteler Arasında İş Birliği Düzeyinin” Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi.....	144
Tablo 5. 41. OSB Müdürlüklerinin Çeşitli Konularda Başarıya Ulaşma Düzeylerinde Yönetişim (Çoklu Yönetim) Mekanizmasının Etkisinin” Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi.....	145
Tablo 5. 42. OSB İle Yerel Yönetimler Arasında İş Birliği Düzeyinin” Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi.....	146
Tablo 5. 43. OSB Çatısı Altında Yer Alan Sanayiciler İle OSB Yönetiminin Birlikte Hareket Etme Alışkanlığının” Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi.....	147
Tablo 5. 44. Anadolu OSB’leri Büyüyor” Projesine OSB’lerin Bölgelere Göre Katılım Durumları.....	148
Tablo 5. 45. OSB’lerin Bölgesel Kalkınmaya Etkisinin Kurulmuş Oldukları Bölgelere Göre Dağılımı.....	149
Tablo 5. 46. 1. Sorunun Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	150
Tablo 5. 47. Bölgelere Göre OSB’lerin Sorunlarının Analizi.....	151
Tablo 5. 48. 2. Sorunun Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	152
Tablo 5. 49. 2.Sorunun LSD Yöntemi İle Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	152

Tablo 5. 50. OSB’lerin Yönetişim Önerilerine Katılım Ortalamaları.....	153
Tablo 5. 51. 3. Sorunun Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	154
Tablo 5. 52. 4. Sorunun Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	155
Tablo 5. 53. 4. Sorunun LSD Testi ile Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	155
Tablo 5. 54. 5. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları.....	156
Tablo 5. 55. 4562 Sayılı OSB’ler Kanununun OSB’lerin Tüm İhtiyaçlarını Yeterli Düzeyde Karşılama Durumlarının Yönetim Sistemlerine Göre Katılım Durumları.....	157
Tablo 5. 56. 6. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları.....	157
Tablo 5. 57. OSB Yöneticilerinin Genel Kurul Sonrası Üyelerinin Denetimlerinde Sorun Yaşama Durumlarının Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi	158
Tablo 5. 58. 7. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları.....	158
Tablo 5. 59. 8. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları.....	160
Tablo 5. 60. OSB Bünyesinde e-Yönetişim Uygulamalarının Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi	161
Tablo 5. 61. 9. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları.....	161
Tablo 5. 62. 10. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları.....	162
Tablo 5. 63. 11. Sorunun Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları.....	163
Tablo 5. 64. 11. Sorunun Regresyon Analiz Sonuçları.....	165
Tablo 5. 65. 12. Sorunun Yönetim Sistemlerine Göre Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları	166
Tablo 5. 66. 12. Sorunun Bölgelere Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	166
Tablo 5. 67. Kabul ve Reddedilen Araştırma Soruları.....	167
Tablo 6. 1. Araştırmanın Alt Sorularına Göre Yönetişim Unsurlarının Belirlenmesi.....	183
Tablo 6. 2. Yönetişim Önerilerine Göre İyi Yönetişim Modeli Önerisinin Belirlenmesi	185
Tablo 7. 1. Bulgular ve Öneriler Matrisi... ..	212

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojisi
BİS	Bölgesel İnovasyon Sistemi
BM	Birleşmiş Milletler
BKA	Bölgesel Kalkınma Ajansları
CİMER	Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
DB	Dünya Bankası
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EUROSAT	Avrupa İstatistik Enstitüsü
IMF	International Monetary Fund-Uluslararası Para Fonu
IPA	Instrument for Pre-accession Assistance -Katılım Öncesi Yardım Aracı
İŞGEM	İş Geliştirme Merkezi
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsler
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KSS	Küçük Sanayi Siteleri
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÖY	Kalkınmada Öncelikli Yöreler
KUSİM	Kamu-Üniversite Sanayi İşbirliği Uygulama ve Araştırma Merkezi

MÜSİAD	Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics- İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OSBÜK	Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu
OSBDER	Organize Sanayi Bölgeleri Platformu Derneği
PHARE	Polonya ve Macaristan Ekonomilerini Yapılandırma
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TEKNOKENT	Teknoloji Geliştirme Merkezleri
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TUENA	Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Planı
TURKİŞ	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKONFED	Türkiye Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TVA	Tennessee Valley Authority
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Bu bölümde; araştırmanın konusu, önemi, amacı, yönetsel modeli ve soruları ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. Aynı zamanda araştırmada kullanılan temel kavramların tanımları yapılarak sunuş sırası verilmektedir.

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

OSB'ler il ve bölgenin istihdamına katkı sağlamak, üretimi artırmak, planlı, düzenli bir kentleşmeyi oluşturmak ve ihracatı yükseltmek amaçları doğrultusunda kurulmaktadır. Düzensiz gelişen sanayileşmenin ortaya çıkardığı sorunlar OSB'lerin doğuşuna öncülük etmiş ve planlı bir hareket sistemi olarak dünya genelinde OSB'lerin kurulmasını sağlamıştır. Bundan dolayı OSB'ler ülkelerin sanayileşmelerini ve ekonomik kalkınmalarını sağlamada çok büyük bir öneme sahiptir. OSB'ler ülkenin sanayileşmesini sağlamanın yanı sıra bölgesel dengesizliklerin giderilmesinde de önemli bir bölgesel kalkınma politika aracı olarak kullanılmaktadır.

Bölgesel kalkınma teorisi ve uygulamasının bir sonucu olarak yaklaşık yarım asırdan daha fazla süre içerisinde ülkemizde kurulan OSB'lerin bölgesel kalkınmadaki öneminde ve rollerinde bazı değişiklikler olmuştur. Ülkemizin bölgesel kalkınma politikalarındaki değişimleri ve bu doğrultuda OSB'lerin geleneksel yönetim anlayışından yönetim anlayışına doğru yeni bir yönetimin uygulanabilirliği konusunda model önerisinde bulunulması için literatür ve alan araştırması yapılmıştır.

OSB'ler ile ilgili literatür taraması yapıldığında literatürde genel olarak OSB'lerin yönetimi hakkında istenilen düzeyde ve derinlikte çalışmaların yer almadığı görülmektedir. Yapılan çalışmaların çoğu bir ildeki OSB'lere ve çatısı altındaki işletmelere yönelik olduğu görülmüştür. Ülkemizin tüm illerindeki OSB'leri ve bölge müdürlerini kapsayan çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu tez ülkemizin tüm illerinde bulunan OSB'lere yönelik yeni bir yönetim modeli geliştirmesi açısından özgün bir araştırma olmuştur. Bu araştırma neticesinde elde edilen sonuçların benzer alanlarda yapılacak çalışmalara da yol gösterici bir kaynak olacağı öngörülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

OSB'ler, devletler için önemli bir bölgesel kalkınma aracı olduğu kadar işletmelerin gelişmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Ancak OSB'lerin bu bölgesel gelişim rolünde daha çok geleneksel yönetim şekli ile yönetildikleri görülmektedir. Bu araştırma ile bölgesel kalkınmadaki politikaların değişimleri doğrultusunda OSB'lere yönelik geleneksel yönetim anlayışından yönetim anlayışına doğru "iyi bir yönetim" modeli tasarlanmıştır.

Yönetim modeli ile karar alma sürecine yerel halk, iş dünyası, akademik çevre ile toplumun tüm kesimlerinden işçiler, kadınlar ve gençler dâhil edilmektedir. Alınacak kararlarda ilgili kesimin söz sahibi olacak şekilde bir yönetim anlayışı oluşturulmaktadır. Bu yönetim anlayışı kapsamında OSB'lerde yönetsel kararların, seçilmişler yoluyla belirlenmiş bir grup tarafından değil; özel sektör kuruluşları, işçiler, sendikalar, STK'lar, çeşitli odalar, meslek grupları, üniversiteler, kadınlar vs. gibi toplumun herkesiminin karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu bir yönetim modeli önerilmiştir.

OSB'ler ile ilgili yapılan literatür taramasında, OSB'lerin aynı zamanda yerel unsurlar ile arasında yönetsel anlamda bir iletişim eksikliği bulunduğu görülmüştür. Bu iletişim eksikliğinin temel sebebi OSB'lerin mekânsal olarak şehir merkezi dışında yer almalarından kaynaklanmaktadır. Bu araştırma ile Türk sanayisinin lokomotifleri olarak görülen OSB'lerin yönetim işleyiş yapısının yeniden kurgulanması, iletişim eksikliğinin giderilmesi, kentleşme-kalkınma ve yönetim ilişkilerinde bazı değişimlerin yapılması amaçlanmıştır.

OSB'lerin yönetim modeline geçişini sağlamak için yapılacak düzenlemelerin yasal bir zeminde oluşması gerekmektedir. Türkiye'de OSB'ler için şimdiye kadar hazırlanmış olan ve belli zaman dilimlerinde birçok değişikliklerin yapıldığı üç yönetmelik ve kanun bulunmaktadır. Bunlar; Türkiye'deki Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu, Organize Sanayi Bölgeleri Yönetmeliği ve Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği'dir. OSB'lerin yönetim modeline geçişinin iyi bir şekilde yürütülebilmesi için 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği'nde bazı yönetim politikası konuları tartışılmıştır. OSB'lerin yasal dayanağı olan 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği'nde yönetim modeline geçişini sağlayacak madde değişikliği ve ilavesi gibi önerilerde bulunulmuştur.

Son yıllarda özellikle bölgesel kalkınma teorisi ve uygulamasında birçok yenilik ve değişimler gerçekleşmiştir. OSB'lerin bölgesel kalkınmadaki artan önemi ve değişen rolleri doğrultusunda OSBÜK' ten alınan iletişim verilerine göre 79 ildeki en az bir OSB bölge müdürü ile yapılan ankette OSB'lerin mükemmeliyetçilik doğrultusunda daha iyi bir yönetişimin uygulanabilirliği tartışılmıştır. Ayrıca OSB'lerin mevcut geleneksel yönetim modelinden iyi bir yönetim modeline geçişin sağlanabilmesi amacıyla dünyadaki başarılı sanayi bölgeleri ve literatürdeki örnek çalışmalar incelenmiştir.

Özetle anlatmak gerekirse, bu araştırma ile OSB'lerin yeni bölgesel kalkınmada daha aktif olabilmesi için yeni bir yönetim modeli önerisinde bulunulmuştur. Ayrıca Yeni Bölgesel Kalkınma Politikalarında OSB'lere yönelik e-yönetişim alanında farklı öneriler sunulmuştur.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma daha çok sayısal ve rakamsal olarak ifade edilen ve değerler aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkileri test ederek genellemeye ulaşmayı amaçlayan nicel yöntemlerden en çok tercih edilen betimsel tarama modeli ile yapılmıştır (Büyüköztürk vd., 2014: 12). Nicel araştırmalar, elde edilen bulguların sayısal ve rakamsal değerlerle ifade edilmesi ve bu ifadelerin belli sorulara dayandırılması ile yapılan araştırmalardır (Ekiz, 2003: 90-95). Betimsel tarama ise, bir değişkene ait sayısal verilerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasını sağlayan istatistiksel işlemlerdir (Büyüköztürk vd., 2014:14).

Araştırmada örnekleme metodu olarak yargısal örnekleme kullanılmıştır. Bu örneklemede amaç araştırmacının, araştırma problemine cevap bulacağına inandığı kişilerin seçilmesi ve soruna çözüm bulmak amacı ile kurumu temsil edeceğini düşündüğü örneklem grubunun belirlenmesidir (Gürbüz, 2021: 7). Yargısal örnekleme doğrultusunda OSB'lerin sadece bölge müdürleri ile görüşme yapılmış ve bu metot doğrultusunda OSB'lerde üst düzey yöneticilik yapan OSB bölge müdürleri ile birincil kaynaklardan anket yolu ile veriler toplanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın nicel kısmından önce ön-test (pilot uygulama) kullanılmıştır. Buradaki amaç, anket formundaki ifadelerin yeteri kadar açık ve anlaşılabilir olup olmadığının belirlenmesi ve anket öncesi oluşabilecek sorunlar hakkında çıkarımlarda bulunabilmektir. Bu araştırmanın anket formu oluşturulurken istatistik alanında uzman

kişilerin görüşleri alınmıştır. Örneklem grubuna anket uygulanmadan önce Malatya ve Elazığ OSB bölge müdürleri ile ön-test (pre-test) çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda anket soruları daha anlaşılır bir şekilde yeniden düzenlenmiştir.

1.4. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın Sorunu; OSB'lerin yönetim yapısında bölgesel anlamda etkinlik, yenilik, performans ve yönetişimsel eksikliğinin olmasıdır. Bu sorun literatür ve alan araştırmaları açısından birçok kapsamda incelenmekte ve "OSB'lerde bölgesel kalkınma anlamında yeni bir yönetim modelinin uygulanması mümkündür" hipotezimize götürmektedir.

Bu sorun ve hipotez doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar bulunmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın Soruları:

Soru 1: OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisi kurulmuş oldukları bölgelere göre farklılık göstermekte midir?

Soru 2: OSB'lerin sorunları bölgelere göre farklılık göstermekte midir?

Soru 3: OSB'lerin yönetim önerilerine katılım düzeyleri bölgelere göre farklılık göstermekte midir?

Soru 4: OSB bölge müdürlerinin tercih ettikleri yönetim sistemleri bölgelere göre farklılık göstermekte midir?

Soru 5: OSB'lerin yönetim önerilerine katılım düzeyleri yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 6: 4562 Sayılı OSB'ler Kanununun OSB'lerin tüm ihtiyaçlarını yeterince karşılama durumu yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 7: OSB'lerin genel kurul sonrası üyelerinin denetimlerinde sorun yaşamaları yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 8: Bölgesel kalkınma politikaları OSB'lerin talep ve isteklerini istenilen düzeyde karşılması yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 9: OSB Bünyesinde e-yönetişim uygulamalarının kullanımı yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 10: OSB ile il/bölgedeki üniversiteler arasındaki iş birliğinin düzeyi yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 11: OSB bölge müdürlerine yöneltilen yönetim önerilerinin birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi var mıdır?

Soru 12: OSB ile bölgedeki aktörler arasındaki iş birliğinin düzeyi bölgelere ve yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Yukarıdaki ana sorulara ek olarak aşağıdaki alt sorular ve unsurlar sorulmuştur:

- OSB yönetiminin “başarılı” olabilmesinde en önemli faktörler nelerdir?
- OSB müteşebbis heyet yönetim sisteminde, yönetim kurulu başkanının valinin olması yönetim anlayışı üzerindeki etkisi nedir?
- Türkiye’de OSB’lerin daha “hesap verebilir, şeffaf ve iyi yönetilir” kurumlar olmasının önündeki en önemli engel nedir?
- OSB’lerin yerel kalkınmaya etkisi fazla mıdır?
- OSB’lerin önündeki en önemli sorun hangisidir?
- 4562 Sayılı Kanun OSB’lerin tüm ihtiyaçlarını yeterli düzeyde kapsamakta ve karşılamakta mıdır?
- OSB’lerde yer alan işletme yöneticilerinin OSB genel kurulunda yer alması OSB yönetiminin yapacağı denetimleri nasıl etkiler?
- OSB bölge müdürlerinin ve/veya yönetim kurulu başkanlarının il istihdam kurulu içerisinde yer alması gerekli midir?
- OSB’lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının (Arabuluculuk Biriminin) kurulması ile OSB’lerin denetimi daha etkin yapılabilir mi?
- OSB’ler bünyesinde kurulacak olan “OSB Kent Konseylerinin” yönetişiminin daha iyi sağlanabilmesi aşamasındaki etkisi nedir?

- OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin OSB'ler bünyesinde yapılması yönetişimin oluşmasını nasıl etkiler?
- OSB'ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi ile yönetişim ilkesi sağlanabilir mi?
- OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir mi?
- OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi yönetişimin güçlendirilmesi açısından yararlı olur mu?
- Kalkınma Ajanslarının genel kurul ve yönetim kurullarında OSB yönetim kurulu başkanı veya bölge müdürlerinin de olması gerekli midir?
- Bölgesel kalkınma politikaları oluşturulurken OSB'ler bu sürece dâhil edilmek temidir?

1.5. Araştırmada Kullanılan Temel Kavramlar

Araştırmada sıkça geçen ve araştırmaya yön veren temel kavramlar bu başlık altında irdelenmiş ve kavramların anlamları aşağıda özet olarak açıklanmıştır.

Bölgesel Kalkınma: Bölgesel kalkınma kavramı, ülke genelindeki bölgelerin ekonomik, sosyal ve kültürel olarak tüm potansiyelin hareketlenmesi ile bölgenin refah seviyesinin yükseltilmesi olarak tanımlanmaktadır (İldırrar, 2004: 16). Bölgesel kalkınmayı, Acar (2006: 8) ise artan bölgesel dengesizlikler sonucunda ulusların uzun vadeli kalkınma stratejilerinin kesintiye uğratmadan bölgeler arasındaki rekabet ve kalkınma dengesini koruyarak verimliliği ve kalkınmayı yükseltmek amacı ile yapılan programlar bütünü olarak tanımlamıştır.

Bölgesel Kalkınma Politikası: Ekonomik olarak geri kalmış bölgeler ile refah düzeyi yüksek bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını gidermek için yapılan çalışmalar, bölgesel kalkınma politikası olarak tanımlanmaktadır (Günaydın, 2013: 42-43). Bölgesel kalkınma politikalarındaki temel amaç, bölgelerarası gelişmişlik farklarını azaltarak göç akımının önüne geçmek ve ulusal refahın ülke geneline dengeli bir şekilde yayılmasını amaçlamak için politikalar geliştirmektir (Sevinç, 2011: 36).

OSB: OSB'ler planlı, düzenli ve sistemli bir yaklaşımın ürünüdür. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göre OSB'ler; işletmelerin geliştirilmesi ve büyümesi için ihtiyaç duyulan gerekli kaynakların ortak hizmet ve altyapı bünyesinde planlı bir yerleşim alanlarında işletmelere sunulmasıdır. Belli büyüklükteki fabrikaların bir çatı altında toplanması OSB'leri oluşturmaktadır (Eyüboğlu, 2007: 5). İşletmelerin bu birliktelik ruhu ile işletme maliyetlerini düşürerek daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır (Çağlar, 2006: 312). Bundan dolayı sanayi tesisi kurmak isteyen girişimcilere uygun yerler göstererek tarım yapılmaya elverişli arazilerin korunması sağlanmaktadır.

Yönetişim: Yönetişim kavramı Fransızca "Governance" kelimesinden gelmektedir. OECD, yönetim kavramını "bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerinin kullanımı" olarak tanımlarken (Aktan, 2003: 176), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ise, yönetimi ülke meselelerinin yönetiminde siyasi, ekonomik ve idari kaynakların kullanımı olarak tanımlamaktadır (Sobacı, 2007: 3). Yerel yönetimlerde daha çok kullanılan yerel yönetim ifadesi ise özellikle yereldeki kamu-özel ve gönüllü STK'ların işbirliği içerisinde çalışması ve ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelmesi anlamına gelmektedir (Palabıyık, 2003: 253).

1.6. Sunuş Sırası

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın konusu, önemi, amacı, yöntemi, araştırma soruları ve temel kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde kavramsal çerçeve, bölgesel kalkınmada sanayi bölgeleri ve eski/yeni kalkınma yaklaşımları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde Dünyada ve Türkiye'de bölgesel kalkınma politikaları, dünyada ve Türkiye'de bölgesel kalkınma politikalarındaki değişimin OSB'lere etkileri açıklanmıştır. Bu bölümde dünyadaki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ile beraber ülkemizdeki OSB'lerin gelişimi hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde ise, OSB'ler ve yönetim konusu hakkında bilgiler verilmiştir. Dünyada ve Türkiye'de yönetim modeli, OSB'lerde yönetim modeli ve yeni bir yönetim örneği olarak e-yönetişim hakkında detaylı açıklamalar yapılmıştır.

Beşinci bölümde, Türkiye'de OSB'ler için yeni bir yönetim model önerisi doğrultusunda yapılan alan araştırmasının analizi yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği, evren ve örnekleme, araştırmanın kısıtları, veri toplama araçları,

verilerin değerlendirilmesi ve analiz yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırma sorularına yönelik istatistiksel bilgiler tablolar yolu ile açıklanmıştır. Araştırmanın altıncı bölümünde Türkiye’de OSB’ler için önerilen yönetim model önerisi hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde OSB’lerin mevcut yönetim yapısı, organları ve önerilen yönetim modeli anlatılmıştır. Araştırmanın yedinci ve son bölümünde ise bulgular, öneriler ve genel sonuç değerlendirmesi yapılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE: BÖLGESEL KALKINMA VE YÖNETİŞİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde kavramlar, sanayi bölgeleri ve bölgesel yaklaşımlar hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Bölge, bölgesel kalkınma, bölgesel kalkınma politikaları, OSB kavramı, yönetim ve yönetişimin çeşitleri olan yerel ve bölgesel yönetim hakkında bilgiler bu bölümde anlatılmıştır.

2.1.1. Bölge Kavramı

İnsanlık tarihi kadar eski olan bölge kavramına farklı zaman süreçleri içerisinde farklı anlamlar yüklenmiştir. Bölge kavramına mekânsal olarak bakıldığında ulus ve yerel arasında kalan kısım belirtilmektedir. İşlevsel açıdan bakıldığında ise birbirine bağımlı farklı unsurlardaki kurumları oluşturan bir alan olarak tanımlanmaktadır (Demiral, 2006: 132). Bölge, ulustan küçük yerelden büyük bir mekân ve farklı büyüklükteki yerel kısımların birbirine çeşitli özellikler ile bağılı kurumlar olarak belirtilmektedir.

Avrupa Birliği'nde bölge kavramı işlevlerine ve yapılarına göre çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Bunlar kutuplaşmış, sınır ötesi, planlama, bağımsız, türdeş ve yönetim bölgeleridir (Mengi, 2001: 23). Kutuplaşmış bölgede, merkez ile çevresindeki alt kademeler arasında büyük bir etkileşim bulunmaktadır. Sınır ötesi bölge, belli bir sınır çizgisi oluşturulmuş bölgelerdir. Türdeş bölgede, gelişmişlik seviyesinin birbirine yakın olmasıdır. Planlama bölgeleri, ekonomik kalkınma planlarının daha kolay uygulanabilirliğidir. Bağımsız bölgeler, Anayasa ile belli kurallar dâhil inde ayrılmışlardır (Dinler, 2005: 75-80). Bölge kavramı aynı zamanda geleneksel anlam ve işleyişinden uzaklaşarak daha özgün, kapsayıcı ve ulusal bir kimlik kazanmıştır. BM, dünyayı Avrupa Bölgesi, Amerika Bölgesi gibi alanlara ayırmakta ve Uluslararası hukuk terminolojisinde Ortadoğu ve Uzak Doğu Bölgesi gibi kavramlar kullanılmaktadır (Karakılçık, 2021: 27-28).

Bu tanımlar doğrultusunda bölge kavramının bileşenlerine bakıldığı zaman türlerine göre değiştiği görülmektedir. Ekonomik açıdan bakıldığında; sanayi, tarım, turizm ve ticaret bölgesi ayrımı yapılmaktadır. Coğrafi açıdan değerlendirildiğinde dağlık, kırsal ve kıyısal bölge; sosyo-kültürel bakımdan kültürel ve sosyal bölge; yerleşim ve nüfus bakımından kentsel, metropol ve kırsal bölge olarak adlandırılmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan bölge değerlendirmesi yapılırken aynı zamanda yönetsel ve siyasal açıdan ise federal, özerk ve özel bölge olarak da sınıflandırılmalar yapılmaktadır. Bunların dışında serbest bölge, yasak bölge tampon bölge ve stratejik bölge gibi nitelendirmelerde bulunmaktadır. Bölge kavramı ve sınıflandırılması görüldüğü gibi farklı bakış açılarına göre yapılmaktadır. AB ise bölge kavramını İstatistikî Bölge Birimleri Sistemi şeklinde ve kısa adıyla NUTS olarak sınıflandırmış ve farklı bir bakış açısı geliştirmiştir (Karakılçık, 2021: 31).

NUTS sistemi, AB'ye üye ya da üyelik aşamasında olan ülkelerin bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını ortadan kaldırmak ve AB'nin vermiş olduğu fonların dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlamak amacı ile oluşturulmuştur (TUİK, 2020). NUTS kavramının ilk defa uygulanması, EUROSAT tarafından 1988 yılında olmasına rağmen NUTS kavramının yasal çerçevesi 2003 yılında oluşturulmuştur. Bu yasal çerçeve AB üye ülkelerin bölgelerindeki mevcut nüfus değerleri doğrultusunda her NUTS düzeyi için ortalama bir nüfus değerine göre hesaplanmıştır (Europa, 2020). Bölgesel sınıflandırmaya göre NUTS I, yeterli ekonomik güce sahip bölgesel alanları, NUTS II iller düzeyindeki idari birimleri NUTS III ise kırsal alanlardaki yönetsel birimleri kapsamaktadır (Çamur ve Gümüş, 2005:147). Öte yandan bölge kavramı açısından NUTS sınıflandırılması ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

Türkiye, 1941 yılında topografya ve iklim koşullarına göre yedi coğrafi bölgeye ayrılmıştır. AB üyelik sürecinde bu bölgelerin idari bir bağlayıcılığı olmadığından Türkiye, 2001 yılında bölge sınıflandırılması açısından NUTS sisteminde yer almayı da kabul etmiştir (TBB, 2020).

Türkiye'deki illerin ortalama nüfusu, AB'nin NUTS-3 düzey ortalamasına daha yakın olduğu için ülkemizde NUTS kavramı 2002 yılında 3 Düzey sınıfı hâlinde Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiştir. Bu sınıflandırmada iller “ Düzey-3” olarak tanımlanmıştır. Bölgesel kalkınma planları coğrafi özellikleri, nüfus büyüklükleri ve

ekonomik özellikleri ile birbirine benzerlikler gösteren komşu illerin birleştirilmeleri ile “Düzyey-1” ve “Düzyey-2” grupları belirlenmiştir (Taş, 2006: 187-189).

Türkiye’de NUTS Sistemi DİE, DPT ve İçişleri Bakanlığı tarafından bir komisyonla oluşturulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucu Türkiye Düzyey-1 ile birbirinden bağımsız 12 bölgeye ayrılmıştır. Bunlar İstanbul, Doğu Marmara, Doğu Karadeniz, Ege, Batı Marmara, Batı Anadolu, Güneydoğu Anadolu, Batı Karadeniz, Akdeniz, Orta Anadolu, Ortadoğu Anadolu ve Kuzeydoğu Anadolu bölgeleridir. Düzyey-2 kapsamında ise ülkede 26 merkez bölge oluşturulmuştur. Bu bölge illeri İstanbul, Kayseri, Tekirdağ, Kastamonu, Manisa, Bursa, Balıkesir, Konya, Malatya, İzmir, Şanlıurfa, Kırıkkale, Aydın, Samsun, Ankara, Antalya, Hatay, Kocaeli, Zonguldak, Adana, Gaziantep, Ağrı, Erzurum, Trabzon, Mardin ve Van’dır. Düzyey-3 ise ülkemizdeki 81 ili kapsamaktadır (Şengül vd., 2013: 77-78).

2.1.2. Bölgesel Kalkınma Kavramı

Bölgesel kalkınma dar anlamı ile bölgeler arası kalkınma farklılıklarının azalması ve geri kalmış bölgelerin gelişimi olarak ifade edilmektedir. Bölgesel kalkınmanın daha geniş anlamı ise bölgeler arası farklılıkları azaltmanın yanı sıra, kırsal ve kentsel alanlardaki kalkınma eşitsizliklerinin azaltılması, uluslararası rekabet gücü sağlanması, yerel kaynakların seferber edilmesi ve bu kaynakların bir araya getirilerek hedef oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak bölgesel kalkınma, sadece az gelişmiş bölgelerin kalkınma çabası değil aynı zamanda tüm bölgelerin rekabet edilebilirliklerinin geliştirilmesi olarak söylenebilmektedir (Akın, 2006: 295).

Bölgesel kalkınma kavramı küreselleşme süreci ile birlikte dönüşüm geçirmiş ve yerel yönetimler, STK’lar, yerel dinamikler ile özel kuruluşların bir arada çalışmasıyla yeni bölgesel kalkınma anlayışı ortaya çıkmıştır. Yeni bölgesel kalkınmada bölgenin dinamikleri ve olanakları ön planda tutularak yönetişimci bir anlayış benimsenmiştir (Karakılçık, 2021: 61).

Bölgesel kalkınma bu yönetişim anlayışı doğrultusunda sadece bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesi ve geri kalmış yörelerin kalkındırılması değil tüm bölgelerin küreselleşme doğrultusunda tek vücut bir şekilde kalkınma çabasına girmesi ve bölgenin

tüm aktörlerinin mevcut sürece dahil edilerek bölgesel kalkınma politikalarının uygulanmasını ifade etmektedir (Karakılçık ve Sarıgül, 2010: 389). Bölgesel kalkınma kavramı tümevarım düşüncesinden yola çıkılarak; yerel ve kırsal kalkınma bölgesel kalkınmayı; bölgesel kalkınma ise ulusal kalkınmayı oluşturmaktadır (Roduplu, 2006:7).

Bölgesel kalkınmada, bölgenin tüm yapısını hareketlendirecek bir süreç izlenmektedir. Bu süreç bölgenin mevcut doğal güzellikleri ile birlikte ekonomisi, kültürü, nüfusu, kentleşme düzeyi, sektörel, stratejik ve sosyal yapısının kullanılması ile bölgesel anlamda tüm kaynakların en üst seviyelere çıkarılmasıdır. Bu düşünce doğrultusunda bölgesel kalkınma; bölgenin, sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal alanlarda sürdürülebilir bir yapının kurulması ve sürekli geliştirilmesi ile bölgedeki yaşam kalitesinin artırılmasıdır (Karakılçık, 2021: 62-63).

2.1.3. Bölgesel Kalkınma Politikaları

Dünya genelinde II. Dünya Savaşı sonunda yaşanan bölgesel kalkınma hareketlerinin ilk adımları ülkemizde 1960'lı yıllarda DPT'nin kurulması ile başlamıştır. DPT'nin kurulması ile birlikte Beş Yıllık Bölgesel Kalkınma Politikalarının hazırlanması da kararlaştırılmış ve bu politikaların takibi ise DPT'ye verilmiştir. 1982 Anayasasında ise devlet tarafından hazırlanan planlı kalkınma politikaları hükmü getirilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020). Ülkemizde 1960 yılından sonra hazırlanmaya başlanan Beş Yıllık Kalkınma Planları dünya genelindeki bölgesel politikalar ile eşgüdümlü gitmektedir.

Ülkelerin genellikle iki ayrı bölgesel kalkınma politikaları bulunmaktadır; bunlar geleneksel bölgesel kalkınma ve yeni bölgesel kalkınma politikalarıdır. Geleneksel Bölgesel Kalkınma Politikaları ile özellikle gelişmemiş bölgelerin sürdürülebilir bir şekilde ekonomik anlamda refah seviyesinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Buradaki amaç daha çok merkezi yönetim doğrultusunda bölgesel dengesizliklerin azaltılması ve bölgesel istikrarın sağlanmasıdır. Yeni bölgesel kalkınma politikalarında ise bölgenin tüm yerel aktörler arasında ekonomik birliktelik ve işbirliğini geliştirmek ve ekonomik kalkınmayı sağlamaktır (Akbulut ve Göküş, 2017: 81).

Bölgesel kalkınma politikalarının temel ilkeleri üç gruba ayrılmaktadır. Bu ilkeler halkın katılımı, yatay kalkınma kutbu ve sosyal karlılık ilkesidir. Bölgeler arası başta

sosyal, kültürel ve ekonomik olmak üzere gelişmişlik farklılıklarını azaltmak amacı doğrultusunda geri kalmış yörelerde sosyal karlılığı yüksek olan yatırımların devlet tarafından gerçekleştirilmesi olayı sosyal karlılık ilkesi ile açıklanmaktadır. Yatay kalkınma kutbu ilkesinde de ekonomik gelişme, bir ülkenin tüm bölgelerinde eş zamanlı olmaktan ziyade uygun koşulların sağlanması ile belli bir yörede başlamakta ve hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu artış belli bir yoğunluğa ulaşıldıktan sonra tüm ekonomiye yayılmaktadır. Halkın katılımı ilkesi ise bölgesel kalkınma planlarına bölge halkının katılmasıdır (Karakılçık, 2021: 77-78).

Dünya genelinde çarpık kentleşmenin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için planlı mekânsal düzenlemeler üzerine kurulan Organize Sanayi Bölgeleri, bölgesel kalkınma politikaları açısından çok büyük bir öneme sahiptir.

2.1.4. Organize Sanayi Bölgesi Kavramı

OSB, kavram olarak Batı'da geliştirilmiş olup ülkeden ülkeye farklı anlam ve yapıları içerisinde barındırmış ve ülkemizde 1962 yılında ilk defa Bursa'da uygulanmış bir kümeleme çalışmasıdır.

OSB'ler ilk fikir olarak 19.yy'da ABD den çıkıp ilk olarak 1896 yılında 'Manchester Trafford Park ile yaygınlaşmaya başlamıştır. OSB'ler her ülkede farklı şekilde adlandırılrsa da günümüzde OSB'leri modern anlamda en verimli kullanan ülkelerden biri olan ABD'deki bilinen adı Industrial Park'tır (Bilgin ve Ar, 2004: 158).

OSB'lerin amaç ve yapılarına göre birçok tanım yapılmaktadır. BM, OSB'leri küçük ve orta ölçekteki işletmelerin iş birliği içerisinde üretim yaptıkları, planlı bir yapı ile birçok olanakları içerisinde barındıran ve bünyesinde birçok alt-üst yapı, teknik, sosyal ve genel olanakların sağlandığı fabrikaların yerleşim alanları (Çezik ve Eraydın, 1982: 2) olarak tanımlamaktadır.

OSB'ler, ülkemizde 2000 yılında oluşturulan 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununda ayrıntılı bir şekilde tanımlanmaktadır. Bu kanunda *OSB'ler çarpık sanayileşme ve çevre sorunlarını önleyen, kentleşmenin sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlayan ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını amaçlayan mal ve hizmet üretim bölgeleridir. Bu amaç doğrultusunda OSB'ler sanayinin uygun görülen alanlarda sınırları belirlenmiş parsellerde belli ölçeklerde kurulmaktadır. Ayrıca OSB'lerde alt ve*

üst yapı ile sağlık, sosyal ve hizmet alanları tüm işletmelerin ortak kullanımına sunulmaktadır.

Kalkınmanın temel dinamiği sayılan OSB'ler, 4562 sayılı özel kanuna sahip, ülke çapında sanayileşmeyi ön plana alarak, müteşebbis heyet aracılığıyla kullanan, il ve bölgeye başta sosyo-ekonomik olmak üzere birçok bakımdan olumlu etki sağlayan özel hukuk tüzel kişisidir. Her ne kadar OSB'ler, 4562 sayılı kanun uyarınca özel hukuk tüzel kişisi olduğu belirtilmiş olsa da ruhsat, imar ve kamulaştırma yaptırma gibi bir takım kamu gücü ayrıcalıkları nedeniyle "yeni tip olarak nitelendirilen özel hukuk tüzel kişisi" olarak adlandırılmaktadır. 4562 sayılı kanun uyarınca bölgedeki tarımsal işleve sahip olmayan atıl durumdaki alanlarda kurulan OSB'ler, Şehirlerin planlı gelişmesine katkıda bulunmak, işletmelerin eleman ihtiyaçlarını karşılamak ve kalifiyeli personel yetiştirmek amacıyla mesleki eğitim faaliyetlerine öncülük etmektedir. Ayrıca bölgeye bir istihdam kapasitesi açarak bölgenin refah seviyesine doğrudan olumlu etki yaratmaktadır (Sarı, 2021:3-5).

2.1.5. Yönetişim

Yönetişim, çok katılımlı bir iş görme ve süreç yönetme eylemidir. 1989'da Dünya Bankası tarafından yapılan bir araştırmada yönetim ifadeleri kullanılmış daha sonraları ise siyasi alanda "iyi yönetim" birçok kurumun ve STK'ların yönetimde yer alması olarak literatürde yer almıştır (Çukurçayır, 2003: 260).

Dünya Bankası yönetim kelimesini ilk olarak Afrika'nın yapısal sistemi ile ilgili hazırlanan bir raporda hukuki ve siyasal kurumları tanımlarken "iyi yönetim" olarak kullanmıştır. Bu tanımda özellikle üç temel kavramdan söz edilmektedir. Siyasal yönetim, kaynakların etkin ve yetkin kullanma biçimleri ile politika geliştirmedeki güçleri olarak belirtilmektedir (World Bank, 1992: 2-3). 90'lı yıllarda, Dünya Bankası, ülkenin yükselen borçlarını ve yoksulluğunu azaltmaya yönelik olarak yerel katılımı özendirilecek bir strateji çerçevesinde böyle bir yönetim sistemi önermiştir.

Yönetişim, siyaset, yönetim ve sistem kavramlarının iç içe girmiş bir sentez halindedir. Buradaki sistem kavramı ile anlatılmak istenen devletin değişen idare ve yönetim biçimidir. Siyasal boyutu ile bakıldığında halkın yönetimde söz sahibi olması, yönetim boyutu ise şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim olmasıdır. Yönetişimi yönetim

kavramından farklılaştıran en temel özellik ise halkın yönetime katılımıdır (Gündoğan, 2010: 29-35). Farklı çalışma ve araştırmacıların yönetim ile ilgili ortak düşünceleri toplum içerisindeki her kesimin belli ölçülerde yönetime katılmasına olanak sağlayan bir kavram olduğudur.

Yönetişim yerel ve özel yönetimler ile birlikte STK'ların ortaklaşa devlet gücünün geniş bir yapıda kullanılması olarak üç boyutlu ele alınmıştır (Karakılıçık, 2018:289). Yönetişim aslında kamu, özel ve STK üçgeninde, gönüllülük doğrultusunda katılımcı bir yönetimin sağlanmasıdır. Yönetişim, kavram olarak devlet ile birlikte özel ve STK'lar arasında bir iş birliğini benimserken diğer yandan ise yönetişimin “demokratiklik, çoğulculuk, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik,” gibi ilkeleri de bulunmaktadır (Palabıyık, 2003: 233-236). Bu yüzden yönetişim, tek bir yönetim sürecinden önce birlikte yönetim sürecini benimsemektedir.

Yönetişim kavramının en temel unsurlardan biri olan demokratiklik ilkesi özellikle kurumlarda ve STK'larda karar alma süreçlerinin esas dayanağı ve merkez noktasıdır (Köker, 2000: 80-85). Çoğulculuk ilkesi ile amaçlanmak istenen karar alma mekanizmalarında kurumun tek yönlü karar alma anlayışı yerine yönetime katılma sürecinin işlerlik kazanması ve ortak paydada yönetme anlayışının ortaya çıkartılmasıdır (Bayramoğlu, 2005: 77). Katılımcılık ilkesi, karar alma sürecinde vatandaşın bu sürece aktif bir biçimde katılımında bulunmasıdır. Kamu gücünün aldığı kararların katılımcı bir anlayış ile sağlanması, kararların nitelikli bir biçimde uygulanmasıdır (Toksöz, 2008: 19). Yönetişim kavramının temel ilkelerinden birisi de şeffaflık ilkesidir. Bu ilke ile amaç vatandaşların çok basitlikte ifade edilmiş açık ve anlaşılır bilgiye erişme süreci olarak tanımlanabilir (Curtin, 1999:446). Hesap verebilirlik ilkesi ile kamu kurumlarındaki sorumluların yükümlü buldukları tüm alanlar ile ilgili vatandaşların bilgi, talep ve sorgulamalarına karşı cevap vermeleridir. Bu ilke aynı zamanda yolsuzluk faaliyetlerinin önlenmesinde etkili bir yöntemdir (Yüksel, 2000: 155). Yönetişim kavramı; küresel, ulusal, kamusal, bölgesel ve yerel yönetim olmak üzere türlere ayrılmaktadır.

2.1.5.1. Küresel Yönetişim

Küreselleşme, dünya genelinde yirminci yüzyılın sonlarına doğru daha çok kullanılmıştır. Bu dönemlerden sonra küreselleşmenin getirmiş olduğu yeniliklere ayak

uydurabilmek, küresel sorunlara küresel çözümler üretmek amacı ile küresel yönetim kavramı da kullanılmaya başlamıştır (Topçu, 2007:104).

Küresel yönetim, ülkelerin ortak çıkarları doğrultusunda gönüllü olarak bir araya gelmesi ve küresel politikalar etrafında birleşmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu devletlerin yaşadıkları problemleri diğer devletler ile karşılıklı iletişim ve işbirliği içerisinde çözmeleri küresel yönetim kavramını ortaya çıkarmaktadır (Gençkaya ve Gündoğdu, 2017:127). Ulusal devletler küreselleşme başlığı doğrultusunda ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda bir araya gelerek çözüm arayışında bulunmakta ve çok aktörlü bir işbirliği süreci ile sorunlara çözüm bulmaya çalışmaktadır.

Küresel yönetim aslında sadece devletlerin yâda devlet liderlerinin bir araya gelmesi ve işbirliği oluşturması ile sınırlı kalmamıştır. Küresel yönetim, halk hareketlerini, akademik çevreleri, gönüllü kuruluşları, çok uluslu şirketleri ve ulusal nitelikteki STK'ların bir araya gelmesini de kapsamaktadır. Küresel yönetim, küresel sorunlar için demokratik ve politik bir araç olarak görülmekte ve çevre, istihdam, barınma, insan hakları ve özgürlük gibi konularda çok aktörlü bir şekilde ortak akıl doğrultusunda bir araya gelerek çözüm önerilerine katkıda bulunabilmesi beklenmektedir (Çukurçayır, 2003: 263).

2.1.5.2. Kamu Yönetimi

II. Dünya savaşından sonra dünya genelinde uygulanan kamu yönetim sisteminde devletin ekonomiye ve piyasalara müdahalesi belli sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlara yönelik çözüm noktasında kamu yönetimi 1980'li yıllardan sonra belli bir dönüşüm sürecine girmiştir. Özellikle ulus devletler, özel sektörün yönetimde uygulamış oldukları sistem ve teknikleri belli bir düzen dahilinde kamu yönetimine aktarmış ve yeni kamu işletmeciliği yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yaklaşım ile beraber devletin özel sektör üzerindeki etkisi azaltılmış ve vatandaşın müşteriye dönüştürülmesi amaçlanmıştır (Kayıkçı, 2007:173). Bu yapılan çalışmalar Devlet ve kamu sisteminin yeniden düzenlenmesini ve aynı zamanda kamu yönetiminin gerekliliğini vurgulamıştır.

20. yüzyılın ortalarına doğru dünya genelinde hâkim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, bu yüzyılın sonlarına doğru daha esnek ve Pazar ekonomisine dayalı bir kamu yönetimine doğru değişimi başlatmıştır. Bu dönemlerden sonra halk, hesap veren bir kamu idaresi talep etmekte ve kamu idarelerinden güçlü bir yönetim

beklemektedir. 21. yüzyılla birlikte ulusal düzeyle sınırlı kamu yönetimi anlayışının yerine küresel yönetişime uygun bir kamu yönetimi anlayışının olması gerektiği vurgulanmıştır (Bayramoğlu, 2003: 25). Bu dönem ile birlikte yönetimden yönetişime doğru bir düzenlemenin başladığı ulusal, bölgesel, yerel, sosyal ve özel gruplardan oluşan ağların yönetiminin tanımlandığı kamu yönetişimi ortaya çıkmıştır (Özer, 2006: 77-79).

2.1.5.3. Yerel Yönetişim

Günümüzün farklılaşan talep ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek geleneksel merkezi yönetimin aksine demokratik yönetim ön plana çıkmıştır. Demokratik yönetim ile beraber özerkleşme, yerelleşme ve yönetişim gibi kavramlar işlerlik kazanmıştır.

Yerelleşmenin etkisiyle, yerel taleplerin ve kimliklerin daha belirgin olması ile beraber halkın yönetim içerisinde kendisine yer bulması daha kolay olmuştur. Halkın yönetime dâhil olması seçim yolu ile söz sahibi olması ya da STK'ların kurulması ve bu kurumlara üye olması ile gerçekleşmiştir (Ferry, 2010: 450). Bunun sonucu olarak da yerel ve bölgesel anlamda yönetişim kavramı ortaya çıkmış ve tüm dünyada yeni bir yönetim sistemi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram daha çok yerel yönetim işbirliğinde gerçekleştirilen ve yönetişim unsurlarını içerisinde barındıran olaylar bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Günümüz şartlarında yerel yönetimden yerel yönetişime doğru bir geçişin olduğu ve bu anlamda yerel kalkınma politikalarında yerel yönetişimi ön planda tutacak çalışmaların geliştirildiği görülmektedir (Şengül, 1999: 11). Yerel özerklik kavramını destekleyen bir işleve sahip olan yerel yönetişim kavramı, çok katmanlı yönetişim, yeni yerelcilik ve bölgesel özerk yönetişim kavramları ile iç içe bir şekilde ulusal ve yerel aktörlerin dengeli ve karşılıklı etkileşimi olarak belirtilmektedir (Karakılçık, 2018: 350). Çok aktörlü ve iş birlikçi bir yönetimin hiyerarşik bir sistemden uzak daha çok yatay paydaşlık doğrultusunda post-fordizmin öngörülerine uygun olarak yeni bir yönetim tarzının geçerli hale geldiğini göstermektedir (Bıçkıcı ve Sobacı, 2010: 227).

2.1.5.4. Bölgesel Yönetişim

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken kişilerin, ihtiyaçları ve talepleri ile birlikte özgürlükleri de genişlemiştir. Bu özgürlükler merkezi yönetim tarafından karşılanamaz hâle gelmiş ve merkezi yönetim yerine adem-i merkezîyetçi bir yönetim

olan yerel ve bölgesel yapılanmalar ön plana çıkmıştır. Merkezi bürokrasinin küçülmesi ile beraber yönetimde bölgeselleşme anlayışı önem kazanmıştır (Ökmen, 2006: 45).

Bu bölgesel kalkınma anlayışı ile birlikte yerel ve bölgesel yönetimlerde katılımcı yönetim ile bölgenin sorunlarına daha hızlı çözümler bulunabilmiştir. Bu hedef doğrultusunda, yerel yönetimler, STK'lar, özel işletmeler, sosyal kurumlar, gönüllü birlikler, eğitim ve öğretim kurumları, sendikalar vs. gibi aktörler tek vücut çalışmaktadır (Tutar ve Demiral, 2007: 68).

Bölgesel yönetim kavramı, ulus ile yerel arasında bir kavram olduğu için farklı bir yapıda kullanılmaktadır. Bölgesel yönetim, ulus ile yerel arasında karşılıklı bir etkileşim ve iyi bir iletişimin olduğu dinamik bir süreç olarak belirtilmektedir. Yerel yönetim aslında yeniden düzenlenen bölgesel kalkınma ile bölgenin ekonomik, kültürel ve sosyal kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanılması, denetlenmesi ve hesap verilebilirliğin artırılması ile bölgesel yönetimi ön plana çıkarmaktadır (Karakılçık, 2018: 359).

2.1.5.5. İyi Yönetişim

Yönetimi küresel, kamusal, kurumsal, ulusal, bölgesel ve yerel yönetim kavramlarının yanında iyi yönetim olarak ele alabilmek de mümkündür. **İyi yönetim kavramı**, Dünya Bankası, AB, BM ve OECD gibi uluslararası kuruluşların çalışmaları ile yaygınlaşmıştır. Bu uluslararası kuruluşlar iyi yönetimi daha çok yönetimin temel ilkelerine göre tanımlamışlardır.

Dünya Bankası, kalkınmakta olan ülkeler için belli dönemlerde kurumsal reform önerileri sunmakta (Banque Mondiale, 1989: 122) ve yönetimi endeks olarak sürekli ölçmektedir. Bu ölçümlerine yönelik verileri ise güncel olarak ülkeler bazında yayınlamaktadır. Dünya Bankasına göre bir ülkede hesap verilebilirlik, katılımcılık, şeffaflık ve hukukun üstünlüğü ne kadar fazla ise o ülkenin iyi yönetim anlayışına o derece yaklaştığı anlamına gelmektedir (Kaufmann vd., 2010). Birleşmiş Milletler, iyi yönetimi, bir ülkenin tüm düzeydeki işlerinin yönetiminde şeffaf, adil, katılımcı, fikir birliğine odaklı, sorumlu ve verimli temel ilkeler doğrultusunda idari ve siyasi otorite kullanımı olarak açıklamaktadır (UN ESCAP, 2009: 3). AB ise daha iyi bir yönetimi ortaya çıkarmak için A White Paper (Beyaz Kitap) bildirisinde iyi yönetimi etkililik, katılım, açıklık, tutarlılık, hesap verebilirlik, adillik ve saydamlık gibi kavramlar ile ön

plana çıkarmıştır (Commission of EU, 2001: 7-8). AB, bu yaklaşımı ile sivil toplumun rolünü de ön plana çıkarmaktadır (Haller, 2011: 26). OECD ise iyi yönetişimi bir ülkenin sosyal ve ekonomik kaynaklarının yönetiminde sahip olduğu güç ve yetkilerin kullanımı olarak ifade etmektedir (OECD, 2017:2). Bir kurumda iyi yönetim; ekonomik, kültürel, siyasi ve sosyal aktörlerin desteği ile kurulmaktadır.

Bu doğrultuda iyi yönetim bir ülkede vatandaşlarının güvenliğinin sağlandığı, adil bir hukuk sisteminin olduğu, yönetimde demokrasi anlayışının ön planda tutulduğu, şeffaf bir denetim anlayışının olduğu, kişilerin bilgilere kolay ve saydam bir şekilde ulaştığı kişi haklarını içermektedir (Özer, 2005:330). İyi yönetim biçimi aslında hesap verebilirlik, saydamlık, katılımcılık ve yerelleşme ilkelerinin kamu ve öze işlerinde nasıl kullanması gerektiğini gösteren bir yönetim anlayışıdır (Botchway, 2001: 180).

2.2. Bölgesel Kalkınmada “Sanayi Bölgesi” Türleri

Bölge kalkınması ile ülke kalkınması arasında paralel bir durum söz konusudur. Bir ülkenin gelişmesi o ülkeyi oluşturan tüm bölgelerin gelişimi ile gerçekleşmektedir (Gündüz, 2006: 153). Bölgesel kalkınmanın dengeli bir şekilde sağlanmasında en önemli araç olarak kullanılan OSB’ler, küçük sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, İŞGEM’ler vs. gibi birçok yapı her geçen gün dünya genelinde yaygınlaşmaktadır.

KOBİ’lerin ve sanayi kümelerinin her geçen gün sayılarının artması ile OSB ve KSS’lerin önem kazanması arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır. KSS uygulamalarına genel olarak baktığımızda bu uygulamalar ülkemizin neredeyse her bölgesinde başarıya ulaşmıştır. OSB uygulamaları da KSS uygulamaları kadar istenilen düzeyde başarılı olmasa da birçok il ve bölgemizin kalkınmasında önemli rol oynamış ve belli bir merkezde toplanarak sanayinin ekonomik kalkınmaya yeni bir ivme kazandırmasını sağlamıştır. Özellikle son yıllarda bölgesel kalkınma enstitüleri, girişimcilik destek merkezleri, iş kuluçka merkezleri ve teknoparklar kurulmakta, yerel yönetimlerin bu alanlara ilgisi de her geçen gün artmakta ve sanayi bölgeleri, bölgesel kalkınmada önem kazanmaktadır (Elvan, 2012: 105-106).

2.2.1. Organize Sanayi Bölgeleri

OSB fikri dünyada ilk kez 19. yüzyılın sonlarına doğru ABD’de gelişmiştir. Ancak OSB’lerin ilk planlı uygulaması İngiltere tarafından 1899 yılında yapılan “Trafford Park”

uygulaması ile başlamıştır. Bu yıllarda OSB'ler daha çok özel sektör destekleri doğrultusunda kâr sağlamak amacı ile kurulmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ise OSB'ler devlet destekleri ile yapılmaya başlanmıştır (Eyüboğlu, 2003: 53-55). OSB'lerin ülkemizde kurulması ise 1960'lı yılların başında olmuştur. İlk olarak Dünya Bankası'ndan alınan kredi ile 1962 yılında Bursa'da OSB kurulmuştur. İlerleyen yıllarda Beş Yıllık Kalkınma Planlarındaki hedefler doğrultusunda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından oluşturulan bütçe ile OSB'ler kurulmaya başlanmıştır. OSB'lerin kurulması için %99 oranındaki bütçe devlet fonundan, %1'lik bütçe ise OSB kuruluşu içerisinde yer alan mahalli yerel yönetimler, ticaret ve sanayi odaları tarafından desteklenmiştir (OSBÜK, 2021).

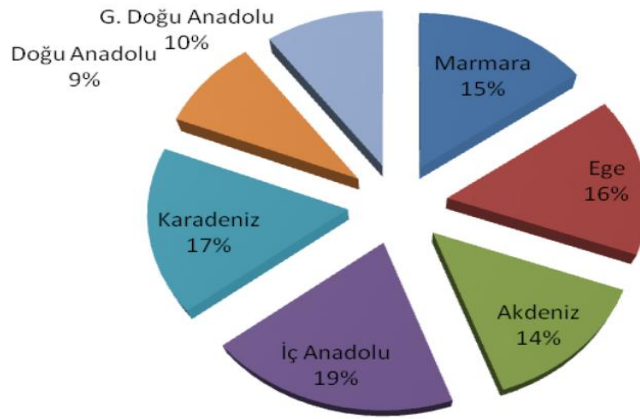
Küresel sermayenin küresel öneri ve yaklaşımları, bazen ülke gerçeklerine ters düşebilir ve yapılan çalışmalar reformların gelişimini olumsuz yönde etkileyebilir (Önen, 2007: 1007). Bu nedenle ilk etapta alınan Dünya Bankası kredi desteği ile ülkemizde OSB kurulması düşüncesine ara verilmiş ve yaklaşık 15 yıl sonra devletin kendi sermayesi ve yerel yönetim destekleri ile OSB'lerin kurulumlarına devam edilmiştir.

2.2.2. Küçük Sanayi Siteleri

Küçük sanayi siteleri uygulamalarına 1965'li yıllarda ilk olarak Sivas'ta başlanmıştır. KSS'ler gelişmiş sanayinin ihtiyaç duyduğu planlı bir dönemin ürünleridir. 2017 yılının sonlarında ülkemizde 470 adet devlet destekli KSS bulunmaktadır. Bu KSS'lerde 105 bin işletme ve toplamda 596 bin kişi istihdam edilmektedir (TMMOB Oda Raporu, 2017: 30). Şekil 2.1.'deki verilere göre ülkemizde en çok KSS İç Anadolu Bölgesi'nde bulunmaktadır.

KSS ve işletmeler arasında oluşan iş birliği kalkınma ve verimlilik için önemli bir unsurdur. Farklı sektörlerdeki işletmelerin bir araya gelmesi ile oluşturulmuş bu iş birliği hem teknik anlamda hem de bölgelerin kalkınma ve gelişmesinde önemli bir özelliğe sahiptir. KSS'lerin bulunduğu alanlar işletmeler açısından da kendilerine kazanç sağlamaktadır. Çünkü bu işletmeler elektrik, yol, kanalizasyon ve su gibi birçok alt ve üst yapı desteklerinden az maliyetle faydalanmaktadır (Arslan, 2007: 275-294).

Şekil 2. 1. KSS'lerin Coğrafi Dağılımı



Kaynak: TMMOB Oda Raporu, 2017: 32

2.2.3. Endüstri Bölgeleri

Endüstri bölgeleri, 2002 yılında 4737 Sayılı Endüstri Bölgeleri Kanununun yürürlüğe girmesi ile tüzel kişilik kazanmıştır. Bu kanunla amaç, girişimcileri yatırım yapmaya teşvik etmek, yurt dışında bulunan Türk vatandaşlarını yatırım için ülkeye çekmek ve ülkeye giren yabancı sermaye yatırımını artırmaktır. Endüstri bölgeleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının önerisi ile uygun görülen yerlere kurulmaktadır. Endüstri bölgelerinin kurulmasında özellikle yerli/yabancı girişimciler tarafından yürütülecek yatırımların bürokrasi işlemlerini azaltmak ve alt/üst yapısı hazır olan bu yerlerde üretim çalışmalarının bir an önce başlatılması amaçlanmaktadır (Aktaş, 2019: 40).

OSB'ler Endüstri Bölgeleri Koordinasyon Kurulu'nun teklifi üzerine Bakanlar Kurulu tarafından "Endüstri Bölgesi" ilan edilebilir ve bu bölgeler de bu Kanunun getirdiği teşviklerden yararlanabilirler. OSB'ler ile endüstri bölgeleri arasındaki farklar ise; endüstri bölgelerinde hazine adına arazi kamulaştırılabilmekte ve endüstri bölgelerine verilen kamulaştırma ve altyapı inşaat giderleri hibe olarak verilmektedir. Yabancı yatırımcılar, yerli şirketlerle ortaklık kurmaya gerek kalmadan sanayi bölgelerine doğrudan yatırım yapabilirler. Endüstri bölgelerinde yatırım yapmak isteyen yatırımcılar diğer işyerlerine göre daha kısa sürede izin, onay ve ruhsatlarını alabilmektedir (TMMOB Oda Raporu, 2017: 30).

2.2.4. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Teknoloji geliştirme bölgeleri, 4691 sayılı kanun ile 2001 yılında kurulmuştur. Daha çok teknopark, teknoloji koridoru gibi kullanımları vardır. Bu bölgelerin kurulmasındaki temel amaç, teknolojik yazılım üretimi, endüstriyel teknolojinin ticarileştirilmesi, ürün ve üretim için en yüksek teknolojilerin kullanılması ve üretim maliyetinin düşürülmesidir. Ayrıca, teknolojiye yatırım yapacak yabancı yatırımcıların ülkeye girişinin hızlandırılması ve sanayi kuruluşlarının rekabet gücünün artırılması da hedeflenmektedir. Teknoloji geliştirme bölgelerinin kurulmasındaki temel unsur sanayicileri, araştırmacıları ve üniversiteleri bir araya getirerek teknoloji, yeni ürün ve üretim modellerinin gelişimleri için alt yapı hazırlamaktır. Teknoloji geliştirme bölgeleri, ülkemizde daha çok büyükşehirlerde kurulmuş olup üniversitenin her ilde kurulması ile birlikte tüm illerde yaygınlaştırılması hedeflenmektedir (Cansız, 2010: 47-49) .

Ülkemizde toplam 69 teknoloji geliştirme bölgesi bulunmaktadır. Bunlardan 55'i faaliyetlerini sürdürürken, 14'ünün ise altyapı çalışmaları devam etmektedir. Teknoloji geliştirme bölgelerinde 4500 firma faaliyet göstermektedir. Bu firmalarda 35 binin üzerinde Ar-Ge personeli istihdam edilmektedir. Teknoloji geliştirme bölgesinde daha çok, yazılım, bilgisayar/iletişim teknolojileri ve elektronik sektöründeki işletmeler yer almaktadır. Teknoloji geliştirme bölgelerinde toplam patent tescil sayısı 915 ve başvuru sayısı da 1.777 adettir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, 2017).

2.2.5. Serbest Bölgeler

Serbest bölgeler, gümrük alanları dışında bırakılan serbest bankacılık ve sigortacılık faaliyetlerinin hâkim olduğu muhasebe anlamında her işlem için farklı defterlerin olduğu bir sistemdir (Erdoğan ve Ener, 2005: 48). Serbest bölgeler her ülkede farklı bir isim ile anılmaktadır. Serbest bölgeler kavramı, İrlanda'da Endüstri Serbest Bölgeleri ile anılırken Güney Kore'de Gümrüksüz Üretim Bölgeleri adı ile kullanılmaktadır. Ayrıca bu bölgelerdeki ihracat miktarı, toplam ihracatın yaklaşık %80'ini oluşturmaktadır (ICFTU, 2003: 8).

Serbest bölgelerde kuruluş tarihçesi OSB'lerin tam tersi bir sürece sahiptir. Serbest bölgeler, ilk önce kamu tarafından desteklenmiş ve daha sonra özel sektör desteğinde

devam etmiştir. Ancak bu sistemde kamunun bir takım giderleri karşılaması açısından kamu-özel ortaklık uygulamaları devam etmiştir (Acar ve Karakaş, 2017: 23).

2.2.6. İş Geliştirme Merkezleri

Ülkemizde İŞGEM olarak adlandırılan ve dünya literatüründe İnkübatör ya da kuluçka merkezi olarak geçen bu kavram hakkında birçok tanım yapılmaktadır. İŞGEM, küçük girişimcilerin iş kurmasını ve geliştirmesini sağlayan, işletmelerin hayatta kalma ve büyümelerine imkân tanıyan bir iş kurma modelidir (OİB, 2009).

Bu modelde işletmelerin kırılgan oldukları ilk üç yıl içerisinde desteklenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır. Bu kavram ayrıca KOBİ Fidanlığı, Organize Sanayi Okulu, Duvarsız İnkübatörler ve İşletme Kuluçka Merkezleri şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu merkez içerisinde işletmelere ilk üç yıl içerisinde yönetim, danışmanlık ve finans desteği verilmektedir. Ayrıca İŞGEM ile işletmelere uygun şartlarda mekân desteği, muhasebe, ortak ofis ve teçhizat destekleri, güvenlik sekreteryası vs. gibi destekler sunulmaktadır. Bu destekler sonucu işletmelerin üç yıl sonra daha büyük mekânlara taşınmaları ve kendi ayakları üzerinde kalarak büyümeleri amaçlanmaktadır (Kazu ve Ölmez, 2008: 2).

Dünya genelinde yaklaşık 3 bin tane İŞGEM bulunmaktadır. Bunların 1050 tanesi Avrupa ülkelerinde, 1200 tanesi Amerika'da, 600 tanesi Uzak Doğu'da ve 150 kadarı da Afrika ve diğer bölgelerde yer almaktadır. Ülkemizde ise 11 adet İŞGEM bulunmaktadır (Güner ve Korkmaz, 2011: 49).

2.3. Eski ve Yeni Bölgesel/ Yerel Kalkınma Yaklaşımları

Ekonomik büyümenin farklı analiz yöntemleri ile nasıl gerçekleşeceği üzerine yapılan çalışmalar, geçmişten günümüze devam etmektedir. Bu model yaklaşımları eski ve yeni bölgesel kalkınma yaklaşımları kapsamı içerisinde değerlendirmek mümkündür.

2.3.1. Eski Bölgesel/Yerel Kalkınma Yaklaşımları

Eski bölgesel kalkınma modellerin en önemli yaklaşımlarından olan Keynesyen Bölgesel Kalkınma Modeli ile daha çok talep üzerinde durulurken, Neo Klasik Model ise tam tersi yönde arz üzerinde durmuş ve daha çok üretim, emek ve teknoloji kavramlarını ön plana çıkarmıştır (Capello, 2011:7).

2.3.1.1. Keynesyen Bölgesel Büyüme Yaklaşımı (Modeli)

Keynesyen Bölgesel Büyüme Modeli ile devlet destekli bir ekonominin büyümesi üzerine analizler yapılmıştır. Bu model ile bir bölgenin geliri hesaplanırken tüketim, yatırımlar, ihracat ve ithalat rakamlarının hepsinin toplamı şeklinde görülmesi gerektiği söylenmiştir. Keynesyen Bölgesel Büyüme Modelinin en temel özelliği ise ihracatın artırılmasıdır (Ildırar, 2004: 48). Bu modelin kurucusu olan Keynes ve onu takip eden düşünürler, bu teori ile bölgesel büyümenin, iç satış rakamlarından ziyade ihracat rakamlarının büyüklüğü ile olacağını savunmuştur (Leichenko, 2000: 304-305).

Keynesyen Büyüme Modelinde, özellikle kalkınmanın temeli olarak bölgesel kalkınma gerekliliği belirtilmektedir. Bu modele göre işsizlik, enflasyon ve durgunluk gibi makroekonomik sorunlar özellikle yerli üretimin alım miktarındaki dalgalanmalar ile doğrudan ilişkili olmasıdır. Ayrıca talep ile büyüme arasında paralel bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Toplam talebin artması ile yatırımları artıracak ve bunun sonucu olarak da büyüme gerçekleşecektir (Göktaş, 2005: 66).

Keynesyen Büyüme Modelindeki başarı daha çok merkezi hükümetin sahip olduğu maddi güç ve prestij ile paralel orantılıdır. Özellikle 1970'li dönemlerdeki petrol krizi sonrasında maddi güçleri zayıflayan ülkelerde Keynesyen temelli bölgesel kalkınma stratejileri çalışmaz hâle gelmiş ve yerini yeni politika anlayışına bırakmıştır (Işık ve Maden, 2019: 115).

2.3.1.2. Neo-Klasik Bölgesel Büyüme Yaklaşımı (Modeli)

II. Dünya Savaşı ile dünya genelinde yaşanan ekonomik sıkıntılardan dolayı ülkeler ekonomilerini düzeltebilmenin arayışı içerisine girmişlerdir. Bu durumu gören Avusturyalı iktisatçı Swan ve Solow 1956 yılında Neo Klasik Büyüme Modelini geliştirmiştir. Bu model 1985 yılına kadar dünya genelinde etkili olmuştur (Atamtürk, 2014: 90). Keynesyen Modelde, bölgesel büyümenin daha çok ihracat yani talep ile mümkün olacağı üzerine çalışılırken bu modelde arz tarafı eksik kalmıştır. Neo-Klasik Büyüme Model de ise eksik kalan arz konusu yani daha çok üretim, işgücü, teknoloji, yenilik gibi kısımlar üzerine çalışmalar yapılmıştır (Aay ve Langevelde, 2005: 191-192).

Bu model iki varsayımı savunmaktadır. Bunlardan ilki, bölgelerdeki fazla sermayelerin daha az olan bölgelere aktarılmasıdır. Böylece bölgeler arası dengesizlik giderilmiş olacaktır. Bu durumun istihdam olarak da düşünülebileceği savunulmaktadır.

Bölgesel kalkınmada sürdürülebilirliği sağlamak adına işgücü ile de böyle bir değişimin olabileceği vurgulanmıştır. İkincisi ise bu modelde, ekonomik büyümede teknolojinin bir dışsal etki olduğudur (Bernat, 1999: 3-4).

2.3.2. Yeni Bölgesel /Yerel Kalkınma Yaklaşımları

Dünya genelinde özelleştirme kavramının önem kazandığı 1970'li yılların başından itibaren ilk olarak ABD ve İngiltere'de görülmeye başlayan bu kavram hızlı bir şekilde tüm dünyada etkili olmuştur. Ronald Reagan ve Margaret Thatcher dönemi ile bilinen özelleştirme kavramı daha çok 1929 ekonomik bunalımından sonra kalkınmanın devlet desteği ile olması gerektiğini savunan Keynesyen Kalkınma Modeli yerine, yerelin desteklendiği bir bölgesel model yaklaşımı benimsenmiştir (Özer, 2019: 33-35).

2.3.2.1. Endojen Bölgesel Kalkınma Yaklaşımı

Büyük buhran 1929'dan sonra ortaya atılan Neo-Klasik Kalkınma Teorisi, ihracat odaklı Keynesyen Büyüme Modelleri olarak adlandırılan Exojen Kalkınma Yaklaşımı (Terluin, 2001: 59-64) 1980'lerde yerini Endojen Yaklaşımına bırakmıştır. Bu bölgesel kalkınma modelin en temel özelliği sürecin tamamen bölge içindeki dinamikler ile yürütülmesidir (Walsh, 2002:1). Bu yaklaşımın temel dinamikleri ile anlatılmak istenen ise yenilikçi bir çevre anlayışı, yerel üretim sistemleri ve iyi bir şehir sisteminin birbirleri ile oluşturulan etkileşimidir (Todling, 1994: 325).

Yerel üretim sistemi, işletmelerin karşılıklı olarak teknoloji üretim sisteminin oluşturulmasıdır (Maillat, 1996: 5). Şehir sistemleri ise işletmelerin her türlü pazarlama, reklam, yönetim vs. gibi sistemlerini çözebileceği teknoloji parklarını, fuarlarını ve araştırma-eğitim merkezlerini içerisinde barındırmasıdır (Marshall, 1989: 48). Çevrenin yenilikçi bir yapıya kavuşması ise işletmelerin yeni projeler tasarlaması ve inovasyonun süreklilik arz etmesidir (Maillat, 1995: 160). Bu yaklaşım sistemi ile daha çok bölgenin kaynaklarının iyi bir şekilde kullanılması ve iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır.

2.3.2.2. Cazibe Merkezli Bölgesel Kalkınma Yaklaşımı

Cazibe Merkezli Bölgesel Kalkınma Yaklaşımının amacı, yaşam merkez alanlarını girişimcilere ve çevre bölgedeki ilgili kişilere çekici ve cazip hale getirmektir. Bunun

içinde bölgeye göre en iyi politika ve kalkınma stratejileri uygulanmalıdır (Özgür ve Erdal, 2003: 357).

Cazibe merkezleri oluşturabilmek için özellikle Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile bir komisyon oluşturulmuş ve bunun için bir rapor hazırlanmıştır. Bu rapor da, bölgedeki mahalli idareler, STK'lar, özel ve kamu kurumları iş birliğinde bölgesel kalkınma politikalarının oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Bu politikalar ile daha çok OSB'lerin, iş, ulaşım, haberleşme ve eğlence merkezlerin kurulması amaçlanmıştır. Bu merkezde yaşayan tüm insanlar için her türlü donanıma sahip özel bir şehir merkezinin ortaya çıkartılması raporda vurgulanmıştır (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000: 172).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDAKİ DEĞİŞİM VE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNE ETKİLERİ

Bu bölümde Dünya genelinde AB ve OECD ülkelerinin yapmış olduğu bölgesel kalkınma politikaları anlatılacaktır. Ülkemizdeki bölgesel kalkınma politikaları ise Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar olan süreç kapsamında beş başlık altında incelenecek ve geçmişten günümüze Beş Yıllık Kalkınma Planları (1963-2023) hakkında detaylı bilgiler verilecektir.

3.1. Dünyada Bölgesel Kalkınma Politikaları

Bölgelerarası dengesizlik ve gelişmişlik farklılıkları neredeyse her ülkede farklı şekillerde kendini gösteren bir problem olmuştur. Bu problemlerden dolayı (Ansell, 2000: 312) bölgesel kalkınma kavramı daha çok II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmış ve genel olarak “Ülke genelindeki bölgelerin çevre bölgeler ve dünya ile karşılıklı etkileşimi ile oluşan bölge vizyonunu dikkate alan, katılımı ve sürdürülebilirliği temel ilke edinen, refahı artırmayı amaçlayan çalışmaların bütünüdür. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve ekonomik ve sosyal potansiyellerin harekete geçirilmesi yoluyla bölgenin kalkınması” (İldırar, 2004: 16) olarak tanımlanmaktadır.

OECD'ye göre ise bölgesel kalkınma, bölgelerin istihdam ve gelirlerini ekonomik stratejiler ile artırarak bölgesel eşitsizlikleri azaltma çabası olarak görülmektedir (OECD Regional Development, 2020).

OECD 37 üye ülkeden oluşan ve ülkelere dair yapılan kapsamlı araştırmalar ve stratejik uygulamalar ile istatistik ajansı olarak da bilinen oldukça önemli bir kurumdur. Türkiye, 1961 yılından beri örgüt içinde 16 kurucu üyeden biri olarak çalışmalara katılmaktadır (OECD Üye Ülkeler Hakkında, 2020). OECD'nin uygulayacağı politikalar ve genel çalışmalar için her ülkenin ekonomik büyüklüğüne göre iki yıllık bütçe oluşturulmaktadır. OECD'nin 2019 yılı bütçesi yaklaşık 455 milyon Euro olarak belirlenmiştir. Bu bütçede Türkiye'nin zorunlu desteği 6,8 milyon Euro ve gönüllü ise 660 bin Euro'dur. Bu bütçenin yaklaşık %25'i ise ABD tarafından karşılanmaktadır (OECD Daimi Temsilciliği, 2020) .

OECD'nin 2000'li yıllardan sonra en çok önem verdiği ve bölgesel projeler ürettiği sektörler ulaşım ve telekomünikasyon olmuştur. Bu alanlarda özellikle yerel kalkınmanın önemi vurgulanmıştır. OECD, "Sayısal Uçurum" olarak belirttiği bu sektörlerdeki problemleri özellikle bireylerin, bilgi ve haberleşme teknolojilerine erişim imkânındaki adaletsizliği olarak görmüştür (Oruç ve Arslan, 2002:5).

Tablo 3.1.'deki OECD ülkelerinin 2017-2018 yıllarına ait gelişim tablosundaki işsizlik ortalaması en düşük ülke %2,4 ile Çek Cumhuriyeti ve en yüksek işsizlik oranı ise %15,5 ile İspanya'dır. Bu ülkelerdeki enflasyon oranı en yüksek %16,3 ile Türkiye iken en düşük ülke ise %0,5 ile İrlanda'dır. OECD ülkelerindeki 2018 yılı ortalama büyüme oranı yaklaşık %2 seviyesinde olup ve en yüksek büyüme oranı ise %6,7 ile İrlanda'dır. OECD ülkelerinde ortalama kişi başına düşen gelir ortalama 44 bin dolardır. Kişi başına düşen en yüksek gelir 114 bin dolar ile Lüksemburg'un iken kişi başına düşen en düşük gelire sahip olan ülkeler ise ortalama 9 bin dolar ile Türkiye ve Meksika'dır.

Dünyada Bölgesel Kalkınma olayı özellikle 1929 Büyük Buhran ile birlikte belli bir durgunluk süreci geçirmiştir. Akabinde II. Dünya Savaşından çıkan ülkeler yaralarını sarmak için 1950'lerden sonra kalkınma politikalarında bölgesel kavramını ön plana çıkarmıştır. Ancak daha çok merkezi yönetim ve devlet destekli bir ekonomik anlayış hâkim olmuştur. Bu yıllarda özellikle Keynesyen Kalkınma Politikaları ekonomik anlamda ön planda tutulmuştur (Eceral, 2005: 91-94).

Bölgesel kalkınma politikalarının dünya üzerindeki etkisine bakıldığında Keynesyen temelli Geleneksel Kalkınma Yaklaşımı, 1929 Ekonomik Buhranı'ndan 1973 petrol krizi'ne kadar geçen yaklaşık yarım asırlık dönem içerisinde bölgesel kalkınmada egemen bir politika olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2011: 29). Dünya genelinde 1973 petrol krizi sonrasında gelindiğinde geleneksel bölgesel kalkınma politikaları yerine yeni bölgeselcilik çerçevesinde bölgesel kalkınma politikaları hız kazanmıştır (Tiftikçigil, 2008: 323).

Çoğulcu demokrasiye dayalı başkanlık sistemi ile yönetilen ABD'de bölgesel kalkınmayı sağlamak amacı ile özel yapılı örgütlemeler kurulmuştur. Bu özel yapılardan en bilineni ise TVA'dır. ABD'de bulunan Tennessee Nehri'nin düzensiz yağışlardan dolayı sürekli sel baskınları yaşanmakta ve bu nehir üzerinde bulunan 8 eyaletteki çiftçiler bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmekteydi. Bu olumsuz durumu gidermek ve

dönemin ekonomik krizin etkisini azaltmak amacı ile 1933 yılında başarılı bir kamu projesi olan TVA'nın kuruluşu gerçekleşmiştir. Bu proje ile çok sayıda baraj yapılmış ve taşkın kontrolü gibi alanlarda projeler oluşturulmuştur (Karakılçık, 2021: 155-156).

Uzakdoğu Asya Ülkeleri olan Çin, Japonya, Endonezya, Malezya, Tayland gibi Ülkeler 1960'lardan sonra dünya ülkeleri ile sıcak ilişkiler kurmuş ve bu ilişkiler sonucu uygulamış oldukları bölgesel kalkınma politikaları birçok açıdan başarılı olmuştur. Örneğin Güney Kore, 1964 yılında "İhracat Endüstrilerini Kalkındırma Kanunu" çıkarmış ve büyük ölçekli işletmelerin kurulmasını desteklemiştir (Ildırar, 2004: 134-135). Japonya Hükümeti yine aynı yıllarda "Ulusal Kalkınma Projesi" ile ülkenin bölgeler arası göçün önüne geçmiş ve ülke genelinde dengeli bir nüfus politikası modeli uygulamıştır (Dinler, 2001: 328).

Dünyanın en geniş topraklarına sahip ülkelerden biri olan Rusya, bölgeler arasında fon desteğinde bulunmak amacı ile "Merkeziyetçi Bütçe" sistemini aktif hale getirmiştir. Bu bütçe sistemi ile ülke genelinde toplanan vergilerin küçük kısmı yerelde kalırken büyük bir kısmı ise federal bütçeye gönderilmektedir. Bu federal bütçe ise ülke içindeki gelir farklılıklarına göre bölgelere fon tahsis edilmektedir (Radnaeva, 2011: 131).

Latin Amerika Ülkeleri olan Arjantin, Brezilya, Küba, Meksika ve Peru gibi ülkelerde gelir eşitsizliği oldukça fazladır. Bu ülkelerde bölgesel kalkınma amaçlı Latin Amerika İktisat Komisyonu ve Güney Ortak Pazarı gibi birçok örgütlenmeler kurulmuştur. Latin Amerika İktisat Komisyonu 1948 yılında Şili'de bölge ülkelerin gelişmesini sağlamak amacı ile kurulmuştur. Güney Ortak Pazarı ise 1994 yılında Uruguay'da kurulmuş olup amacı ise Brezilya, Uruguay ve Arjantin gibi ülkelerde ortak Pazar antlaşmasının oluşmasıdır. Bu ülkeler arasında gümrük vergilerinin kaldırılması ve birçok alandan ortak işbirliklerinin yapılması hedeflenmiştir (Karakılçık, 2021: 157-159).

Tablo 3. 1. OECD Ülkelerinin 2017-2018 Yıllarına Ait Gelişim Tablosu

Ülke Adı	İşsizlik Oranı 2017	İşsizlik Oranı 2018	Enflasyon Oranı 2017	Enflasyon Oranı 2018	Büyüme Oranı 2017	Büyüme Oranı 2018	GSMH \$ 2017	GSMH \$ 2018
Avustralya	5,6	5,4	1,9	1,9	2,3	2,8	54094	57305
Avusturya	5,5	4,8	2,1	2,1	2,6	2,7	47381	51513
Belçika	7,1	6,3	2,1	2,1	1,7	1,4	43507	46556
Kanada	6,3	5,9	1,6	2,3	3	1,9	45070	46125
Çek Cumhuriyeti	2,9	2,4	2,5	2,1	4,4	2,9	20380	22973
Danimarka	5,7	5	1,1	0,8	2,3	1,4	57219	60596
Finlandiya	8,6	7,8	0,8	1,1	2,7	2,3	45805	49960
Fransa	9,4	9,2	1	1,9	2,3	1,7	38679	41464
Almanya	3,7	3,4	1,5	1,7	2,2	1,4	44681	48196
Macaristan	4,2	3,7	2,3	2,9	4,1	4,9	14279	15939
İzlanda	2,7	2,9	1,8	2,7	4,6	4,6	71315	73191
İrlanda	6,7	5,7	0,3	0,5	7,2	6,7	68942	77450
İtalya	11,2	10,2	1,2	1,1	1,7	0,9	32155	34318
Japonya	2,8	2,4	0,5	1	1,9	0,8	38332	39287
Kore	3,7	3,8	1,9	1,5	3,1	2,7	29743	31363
Lüksemburg	5,5	5,5	1,7	1,5	1,5	2,6	104499	114340
Meksika	3,4	3,3	6	4,9	2,1	2	9281	9698
Hollanda	4,8	3,9	1,4	1,7	2,9	2,7	48483	52978
Yeni Zelanda	4,7	4,5	1,9	1,6	3,1	2,8	42260	41966
Norveç	4,2	3,9	1,9	2,8	2	1,4	75704	81807
Polonya	4,9	3,7	2,1	1,8	4,8	5,1	13861	15424
Portekiz	8,9	6,9	1,4	1	2,8	2,1	21291	23146
İspanya	17,2	15,5	2	1,7	3	2,6	28208	30524
İsveç	6,7	6,4	1,8	2	2,1	2,4	53253	54112
Türkiye	10,8	10,9	11,1	16,3	7,4	2,6	10500	9311
Birleşik Krallık	4,3	4	2,6	2,3	1,8	1,4	39932	42491
ABD	4,4	3,9	2,1	2,4	2,2	2,9	59928	62641

Kaynak: World Development Indicators (WDI) Online Veri Tabanı

3.2. AB'nin Bölgesel Kalkınma Politikaları

AB, sosyal, kültürel ve ekonomik anlamda birçok farklı yapıdaki ülkelerin bir araya gelmesi ile aynı çatı altında birlik olmak sloganıyla kurulmuş ve 27 üyeli büyük bir birlik haline gelmiş ülkeler topluluğudur. Temelleri yirminci yüzyılın ikinci yarısında atılan AB'nin günümüz bölgesel kalkınma politikasındaki amacı, az gelişmiş bölgeler ile dayanışma içerisinde olmak ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını en aza indirmektir (European Union European Commission Regional Policy, 2020). Bu amaç doğrultusunda AB'nin bölgesel kalkınma süreci, yasal çerçevesi, mali araçları ve kurumları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

3.2.1. AB'nin Bölgesel Kalkınma Süreci

Dünyanın en zengin ekonomik bölgelerinden biri olan AB, pek çok farklı dil, din, kültür, tarih, geleneklerden oluşan oldukça renkli bir dinamığe sahip bir topluluktur. Bu topluluğun kurucu üyeleri olan İtalya, Almanya, Belçika, Hollanda, Fransa ve Lüksemburg gibi ülkeler 1958'de ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel birliği sağlamak adına bir araya gelmişlerdir. Bu topluluk günümüzde ise bölgeler arasındaki ekonomik farklılıkları azaltmak, bölgeler arasında sosyo-ekonomik bütünleşmeyi sağlamak, gelişmekte olan ülkelere destek olmak, vatandaşın yaşam kalitesini arttırmak amacıyla stratejik bir yatırım politikası geliştirerek Avrupa Birliği Bölgesel Politikasını oluşturmuştur (Atmaca ve Sağır; 2017: 71).

Avrupa Birliği'nin bir bütünleşme hareketi olarak ortaya koymuş olduğu bölgesel politikaların oluşturulmasının ardından AB'nin bölgesel politika ekseninde genişleme süreci başlamıştır. AB'ye üye ve aday ülkeler için bölgesel politika araçları geliştirilmiştir. Bölgesel politika kapsamındaki hedeflere yönelik finansal kaynaklar yapılandırılıp üyeliğe aday ülkelerin uyumu için çeşitli stratejiler belirlenmiştir. Bu stratejiler daha çok bölgelerarası gelir dağılımı eşitsizliğinden kaynaklanan istihdam ve kalkınma sorunları, bölgesel farklılıkların giderilmesi ve geri kalmış bölgelerin kalkındırılması hedefini ön plana çıkarmıştır (Durmuş, 2018: 1).

3.2.2. AB'nin Bölgesel Kalkınma Politikasının Tarihsel Gelişimi

Bölgesel kalkınmayla ilgili AB tarafından yapılan ilk çalışma AB'nin altı kurucu üyesinin katılımı ile 1958'de Roma Antlaşması'nın imzalanmasıdır. Ancak bu antlaşmada açık bir şekilde “bölgesel politika” kavramına değinilmemiştir.

Paris Zirvesi, 19-20 Ekim 1972 tarihinde düzenlenmiş ve bu zirvede “Bölgesel Politika” başlığına yer verilmiştir. Bu zirvede çevre, enerji, sosyal ve sanayi alanlarında politikalar belirlenmesi ve etkin bir şekilde bölgesel politika oluşturulması hedeflenmiştir. Paris Zirvesi'nde devlet başkanlarından, ülkelerindeki ekonomik ve finansal işbirliğinin sağlanmasına yönelik engelleri ortadan kaldırmaları ve bölgesel düzeydeki sorunların tespitine yönelik bir raporun en kısa sürede hazırlanmasını istenmiştir. Ayrıca AB'nin her üyesi kendi ülkesindeki bölgesel politikaları iyi bir şekilde yürütmeleri ve bölgesel dengesizlikler ile bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarını gidermesi için 1975 yılında “Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu” oluşturulmuştur (Durmuş, 2018: 20).

Avrupa Tek Senedi, Fransa, Belçika, Federal Almanya Cumhuriyeti ve on diğer ülkenin katılımı ile 1987 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Avrupa Tek Senedi'nin “Ekonomik ve Sosyal Uyum” başlığı altında bölgesel politika ile ilgili önemli hükümler bulunmaktadır (Karaarslan, 2008: 8).

AB üyeleri, bölgesel politikalarının önemini pekiştirilmesi ve az gelişmiş ülkelere yardımların daha da artırılması için Maastricht Antlaşması'nı imzalamıştır. Bu antlaşmaya daha sonra bölgelerarası gelişmişlik farklarındaki dengesizliği azaltmaya yönelik hedefler oluşturma maddesi eklenmiştir (Kar, 2010: 19-21).

AB'nin bölgesel dengesizliklerini en aza indirmek ve üye ülkeler arasındaki birlik ve beraberliği sağlamak adına 21'inci yy başlarında hazırlanmış olduğu Lizbon Stratejisi ile bazı bölgesel politikaları hayata geçirmiştir (İncekara ve Savru, 2011: 3).

AB Komisyonu tarafından 1997 tarihinde AB'nin genişlemesi ile beraber mali açıdan nasıl bir strateji izleneceği ve sorunların nasıl çözüme kavuşacağı ile ilgili Gündem 2000 Projesi hazırlanmıştır. Bu proje ile Orta ve Doğu Avrupa'ya yayılma, yerinden yönetimin sağlanması ve etkin bir sistemin oluşturulması hedeflenmiştir. 21'inci yy

başlarında hazırlanan Lizbon Strateji ve Gündem 2000 Projesi ile AB'nin uyguladığı politikalar uyumlu bir şekilde revize edilmiştir (İncekara ve Savrul, 2011: 3-4).

3.2.3. AB'nin Bölgesel Kalkınma Politikasının Mali Araçları

AB Komisyonu tarafından üye ülkelerin bütünleşmesini sağlamak ve geri kalmış bölgelerin iyileştirilmesine destek vermek için Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, Avrupa Sosyal Fonu, Uyum Fonu, Avrupa Tarımsal Yönlendirme ve Garanti Fonu, Avrupa Balıkçılığı Yönlendirme ve Diğer Mali Araçlar Fonu kurulmuştur (İncekara ve Savrul, 2011:2). AB'nin Bölgesel Kalkınma Politikasının Mali Araçları, Komisyon'un belirlediği hedefler çerçevesinde uygulanmaktadır.

Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, birliğin bölgesel kapsamındaki en önemli mali araçlarından olup 1975 yılında bölgelerarası dengesizlikleri en aza indirmek ve ülkeler arasındaki sosyal, kültürel ve ekonomik uyumu hızlı bir şekilde güçlendirmek amacı doğrultusunda kurulmuştur. AB'nin bölgesel politika uygulamalarının temel aracı olan bu fon daha çok KOBİ'lerin gelişimine ve istihdam olanaklarına yönelik olarak yardımlarda bulunmaktadır (Karakılçık, 2021: 124).

Avrupa Sosyal Fonu, Roma Antlaşması kapsamında 1958 yılında AB'de istihdam yaratma ve iş imkânlarını geliştirmek amacı ile oluşturulmuştur (Candan, 2007: 148-149). İstihdam politikalarının oluşturulmasında önemli mali araçlardan biri olan bu fondan daha çok İngiltere ve İtalya gibi ülkeler yararlanmış olup bu ülkeler yardımların dörtte birini almıştır (Karluk, 2007: 497).

Uyum Fonu, Kamu ve özel sektör ayrımı yapmadan ulaşım altyapısı ve çevreye yönelik destek vermek amacı ile 1994 yılında Maastricht Antlaşması ile oluşturulmuştur (Aksoy, 2006: 76). Birliğe üye ülkelerin çevre ve Trans ulaşım altyapı ağlarının geliştirilmesi amaçlanmıştır (Elvan, 2012: 98). Bu fon ayrıca, çevre ve çevreye katkı sağlayacak enerji ve ulaştırma projeleri, enerji verimliliği, yenilebilir enerji kullanımı, deniz trafiğinin kontrolü, kamu taşımacılığının güçlendirilmesi gibi alanlara destek vermektedir (Efe vd., 2018:109). Bu fon ayrıca AB üyelerinin GSYH ortalaması %90'nın altında olan Yunanistan, Estonya, Letonya, Malta ve Polonya gibi ülkelerin çevre, ulaşım ve alt yapısı ile ilgili olarak projelerini de desteklemektedir (European Union European Commission Regional Policy, 2020).

Avrupa Tarımsal Garanti Fonu, çiftçiler için ilk adım desteği kapsamında yapılan doğrudan ödemeleri finanse eden tarımsal ve kırsal alanların kalkınması amacı ile önlemler alıp hızlı bir şekilde müdahalelerde bulunan fondur. Bu fonla tarımda modernleşme, tarıma yönelik yatırımların artırılması, çiftçilerin mesleki eğitim düzeylerinin artırılması, tarımsal bölgelerde çeşitli çevre tedbirleri ve dezavantajlı bölgelerin çeşitli önlemlerle tarıma kazandırılması gibi AB üyelerine yönelik mali destek sağlamaktadır (Can; 2004: 70).

Avrupa Balıkçılığı Yönlendirme Mali Aracı ise Avrupa Birliği üyelerinin kıyı bölgelerinde bulunan balıkçılık sanayisinde işletmelerin gelişimini sağlamak ve balıkçılık kapasitesini artırmak amacı ile kurulmuştur (Karluk, 2007: 369). Ayrıca bu destek fonu ile liman faaliyetlerinin geliştirilmesi, sahil suları içerisinde korunmuş bir bölgenin oluşturulması, gemi inşası ve balık yetiştiriciliğine yönelik destek sağlanmaktadır (Karakılçık, 2021: 124).

3.2.4. AB'nin Bölgesel Kalkınma Politikasının Kurumları

AB'nin bölgesel politikalarının belirlenen amaçlar dâhilinde uygulanmasını sağlayan kurumlar Avrupa Komisyonu, Avrupa Parlamentosu, Avrupa Konseyi, Avrupa Yatırım Bankası, Avrupa Birliği Bölgeler Komitesi ve Avrupa Sayıştayı'dır.

AB'nin bölgesel kalkınma politikasında en önemli işleve sahip kurumu Avrupa Konseyi'dir. Bu kurumların yanında Avrupa Parlamentosu, AB Bölgeler Komitesi ve Avrupa Komisyonu da bölgesel kalkınmada önemli rol oynayan kurumlardır (Karakılçık, 2018: 353).

Avrupa Komisyonu, uygulamaya geçecek projenin başlangıç aşamasındaki giderlerini karşılamaktadır. Avrupa Konseyi'ne, Komisyon ve Parlamento'nun bölgesel politikanın belirlenmesi için hazırladığı önerge sunulduktan sonra danışma birimi olan Bölgeler Komitesine gönderilir. Bölgesel politikaların uygulanma sürecine gelindiğinde kredi ihtiyaçları Avrupa Yatırım Bankası tarafından karşılanmaktadır. Avrupa Yatırım Bankası, 1958 yılında çevre, ulaştırma, enerji altyapıları, iletişim ve bölgesel kalkınmayı sağlamak amacı ile iş alanlarının oluşturulması ve AB üyelerinin finanse edemeyeceği büyük projelerde uzun vadeli krediler vermek amacı ile kurulmuştur (İncekara ve Savrul, 2011:2).

Avrupa Yatırım Bankası, projeler için daha çok finansal destek sağlamaktadır. Birlik tarafından sağlanan mali yardımların harcanmasını kontrol etme görevi ise Avrupa Sayıştay'na aittir (Durmuş, 2018: 40).

Avrupa Komisyonu tarafından 2010 yılında kapsamlı büyüme ve akıllı sürdürülebilir kapsamında Avrupa 2020 Stratejisi hazırlanmıştır. Bu proje ile çalışabilir durumdaki nüfusun %75'ini istihdam etmek, araştırma ve geliştirmeye GSYH'nin %3'lik kısmını ayırmak ve yenilenebilir enerjiden %20 daha fazla bir enerji üretmek gibi belli amaçlar belirlenmiştir (European Union European Commission Regional Policy, 2020).

3.3. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikaları

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğu günden bugüne kadar ekonomik anlamda gelişmişlik göstermek adına çeşitli politikalar uygulamıştır. Ülkemizde uygulanan bölgesel kalkınma politikaları beş dönem hâlinde incelenmiştir.

3.3.1. Türkiye'de 1923 –1960 Dönemi Kalkınma Politikaları

Bölgesel kalkınma politikaları birçok ülkede başta sosyal ve ekonomik dengesizlikler olmak üzere birçok eşitsizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla uygulanmaya başlanmıştır (Dinler, 2005: 97). Ancak ülkemizde 1923 yılında ulusal ekonomiyi ayağa kaldırmak için atılan ilk adım olan İzmir İktisat Kongresinde Doğu ile Batı arasındaki gelişmişlik farkı ve dengesizlik ile ilgili herhangi bir cümleye yer verilmemiştir (Dinler, 2014: 200). Cumhuriyetin ilk adımlarının atıldığı 1923 tarihinden 1960 yılına kadar geçen süreçte, devlet yatırımlarının ülke geneline yayılmasına ve devlet eli ile bazı büyük projelerin üretilmesine rağmen düzenli ve planlı bir bölgesel kalkınma politikasından söz etmek güçtür (Kızıl, 2016:3).

Türkiye'de 1930-1940 dönemi daha çok sanayi plancılığı, 1940-1950 dönemi tarıma dayalı planlamalar, 1950-1960 dönemi ise yabancı uzman raporları olarak ayrılmaktadır (Özer ve Önen, 2020: 26).

Dünya genelinde yaşanan 1929 krizi ile özel sektör yatırımlarında yavaşlamalar olmuştur. Bu durum özellikle devletçilik ilkesi doğrultusunda devlet eli ile sanayi hamlesi başlatılarak kalkınma planlamaları yapılmaya çalışılmıştır (Ateş, 1999: 86). Dünya genelindeki krize çözüm önerisi olarak kamu destekli bir büyümeyi öneren Keynesyen

Büyüme Politikası ile eşgüdümlü olarak ülkemizde de bu dönemlerde devletçilik anlayışı hakim olmuştur. Bu dönem içerisinde ülkemizde sanayinin gelişmesi için çok sayıda KİT'in kurulumu gerçekleşmiştir (Şahin, 2013: 144-145).

II. Dünya savaşı sonrasında dünya genelindeki gelişmeleri yakından takip eden ülkemiz bu dönem içerisinde Dünya Bankası ve IMF gibi ulusal kurumlara üye olmuş ve Marshall Planı kapsamında Yabancı Sermaye Teşvik Kanunu'nu onaylamıştır (Gölbaşı, 2007:151). Savaş sonrası yerli sermaye yetersizliği nedeniyle yabancı sermayeyi ülkeye çekme politikası ile yatırımlar hızlandırılmak istenmiştir.

1950-1960 yılları arasında ise liberal bir sistem ile yatırımların daha çok özel teşebbüsler ile ilerlediği görülmektedir (Keskin ve Sungur, 2010: 272-275). Ancak bu dönemde daha çok ulus devlet anlayışının ve merkezi sistemin hâkim olduğu bir yönetim sistemi ile yatırımlar uygulanmıştır.

Bu dönemler daha çok yeni bir devlet kuruluşu olduğundan ve dünya genelinde yaşanan büyük buhranın etkisi ile devlet yatırımları sadece ülkenin batı kısmında yapılmış ve bu da bölgesel dengesizliği beraberinde getirmiştir (Yardımcıoğlu vd., 2012: 382). 1950-60 arası dönem özellikle yabancı uzman raporlarının arttığı bir dönem olarak bilinmektedir. Bu dönemde Türk kamu yönetiminde idari reformlarının uygulanmasına yönelik Neumark, Barker, Gruber ve Baade Raporu gibi çok sayıda yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan çalışmalar gelmektedir (Özer ve Önen, 2020: 29-30).

Cumhuriyetin kuruluşundan 1950'li yıllara kadar daha çok demir yolu konusunda ulaşım yatırımlarına gidilmiştir. Sanayi alanındaki yatırımlar ise daha çok şeker ve madencilik üzerine olmuştur. 1950-60 arası dönemde ise yaşanan siyasi değişimler ile beraber bu dönemlerde daha çok alt yapı ve enerji konularına yönelik bir yatırım hamlesi başlamıştır. Özellikle tarımı geliştirmeye yönelik olarak zirai, gübre ve sulamaya yönelik yatırımlar yapılmıştır. Aynı zamanda bu dönemde karayollarına yönelik yatırımlar da başlamıştır (MGK, 1993: 132). Bu dönem içerisinde yaşanan II. Dünya Savaşı'nın etkisi, yerli sermaye yetersizliği, yaşanan devalüasyonlar gibi birçok olumsuz durumdan dolayı ülkedeki ekonomik durum ile beraber sanayileşme de bu durumdan etkilenmiş ve büyüme hızı istenilen seviyede olmamıştır (Başol, 2001: 51).

Kısaca yeni kurulan ve cumhuriyetçilik bir yönetim anlayışını benimseyen ülkemizde bu dönemde bölge ayrımı yapacak ve bölgesel bir kalkınma politikası uygulayacak güç ve durum henüz oluşmamıştı. Ancak Cumhuriyetin ilanından hemen sonra devlet destekli yatırımların ve nüfusun ülkenin belli merkezlerinde toplanması kararlaştırılmıştı. Bu karar doğrultusunda İstanbul ve Marmara Bölgesi dışında devlet destekli yatırımların artırılması ve Ankara'nın başkent olması bu durumun göstergelerinden biri olarak görülmektedir (İncekara ve Savrul, 2011: 95). Bu durumlardan dolayı özellikle planlı dönem öncesinde istenilen düzeyde etkili bir bölgesel kalkınma politikaları uygulanamamıştır.

3.3.2. Türkiye’de 1960 –1980 Dönemi Kalkınma Politikaları

Dünya genelinde 1960'lı yıllardan 1970'lere kadar geçen sürede kalkınma politikalarının amacı, planlı bir şekilde ulusal ve bölgesel anlamda sürdürülebilir büyüme sağlamak ve geri kalmış bölgelerin refah seviyesini yükseltmek olmuştur (Çakmak ve Erden, 2004: 80). Dünya genelinde yaşanan petrol krizine kadar olan bu süreçte geleneksel bölgesel politikalarda Keynesyen Yaklaşımı doğrultusunda merkezi yönetimin eli ile bölgesel dengesizliklerin azaltılması ve bölgesel istikrarın sağlanması amaçlanmıştır. Ancak 1970'lerden sonra küreselleşmenin her alanda hissedildiği dünyamızda ülkeler yenilik, bilgi ve teknolojinin olduğu bir rekabet ortamında Yeni Bölgesel Kalkınma Politikası oluşturma yarışına girmiştir (Tiftikçigil, 2008: 323-327). Küreselleşme sürecinin ilerlemesiyle birlikte IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kurumların serbest piyasa ekonomisini sağlamak adına devlet müdahalesini minimum düzeye indirgeyen politikalar oluşturmuştur (Soyak, 2003: 171).

Türkiye’de 1960 yılında yaşanan askeri darbeden sonra ülkenin kalkınma planlarını düzenleme ve organize etme yetkisi DPT’ye verilmiştir. Bu kurum koordinatörlüğünde 1963 yılında ilk olarak Birinci Beş Yıllık Kalkınma Politikaları ile planlı bir sanayileşme başlamıştır (Elmas, 2006: 157).

Bu planların en temel özelliklerinden bir tanesi bölgeler arası gelişmişlik farklarının giderilmesi ve dengeli bir bölgesel kalkınma uygulanması olmuştur. 1960’ dan günümüze uygulanan bölgesel politikalarda başlıca araçlar; entegre bölgesel kalkınma planları, yatırım teşvikleri, kalkınma planları, kalkınmada öncelikli yöreler, kırsal kalkınma projeleri, OSB’ler ve küçük sanayi siteleri olarak görülmektedir (Keskin & Sungur, 2010:

274-277). Bu anlamda İkinci Beş Yıllık Kalkınma Politikalarında özel sektörün sanayi yatırımlarını yapmaları için teşvikler verilmiş ve OSB'lerin kurulması planlanmıştır (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020).

3.3.3. Türkiye’de 1980– 2000 Dönemi Kalkınma Politikaları

Dünya genelinde başlayan liberalleşmenin etkisi bu dönemde ülkemizde de görülmeye başlamıştır. Bu dönemde serbest piyasa ekonomisinin 1980 kararları doğrultusunda dışa açılım gerçekleşmiştir. En büyük bölgesel kalkınma projelerinden biri olan GAP Projesi 1989 yılında hazırlanmıştır. TBMM tarafından 1994 yılında kabul edilen Özelleştirme Politikası özellikle enerji ve telekomünikasyon sektörlerinde uygulanmıştır (Kaya, 2007: 18).

Planlı dönemde uygulanan kalkınmada öncelikli teşvik politikaları ve bölge planlaması bölgelerarası gelişmişlik farklarını azaltmada istenilen etkiyi gösterememiştir (Dinler, 2010: 65). Merkezi hükümet, bölgesel kalkınma politikalarında karar alma mekanizmasında öncü rol üstlenmiş ve merkezin hakim yönünün bir sonucu olarak ekonomik olarak az gelişmiş bölgelerdeki yerel aktörler geri planda kalmıştır. Ayrıca girişimcilere verilen teşvik desteklerin daha çok yarıda kalması ve halkın katılımcı olarak istenilen düzeyde olmaması da başlıca nedenler arasındadır (Vatansever ve Yıldız, 2014: 25-26).

Tablo 3. 2. Bölge, Bölgesel Gelişme ve Bölgesel Kalkınma Kavramlarının Kalkınma Planlarında Kullanılma Durumları

Kalkınma Planları	Bölge	Bölgesel Gelişme	Bölgesel Kalkınma
<i>1. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	316	-	-
<i>2. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	1	-	-
<i>3. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	-	-	-
<i>4. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	323	9	-
<i>5. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	141	3	-
<i>6. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	81	6	1
<i>7. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	157	20	3
<i>8. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	326	23	2
<i>9. Kalkınma Planı</i>	111	26	8
<i>10. Beş Yıllık Kalkınma Planı</i>	80	24	3

Kaynak: Çelikkaya vd, 2018:38

Tablo 3.2.'ye göre bölge kavramı her kalkınma planında kullanılırken, 1979-1983 yıllarında hazırlanmış olan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndan itibaren "bölgesel gelişme" kavramının DPT tarafından ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte "bölgesel kalkınma" kavramı ilk kez 1990-1994 yıllarını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yer almış ve en çok Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kullanılmıştır (Çelikkaya vd., 2018: 28).

3.3.4. Türkiye'de 2000 –2021 Dönemi Kalkınma Politikaları

Avrupa'daki devletleri barış için bir araya getirme düşüncesinin en somut ve başarılı hâli olan AB ile Türkiye'nin iş birliği 1959 yılında başlamıştır. Yaklaşık 60 yıllık bu süre içerisinde ülkemiz, tam üyelik hedefine erişmek için birçok yasal ve kurumsal değişikliği gerçekleştirmekten kaçınmamıştır. Özellikle 1999 yılında Türkiye'nin adaylığının onaylandığı Helsinki Zirvesi'nden ve 2004 yılında tam üyelik müzakerelerinin başlama kararının alındığı Brüksel Zirvesi'ne kadar, Türkiye'de demokratikleşme, insan hakları ve özgürlükler konusunda ciddi reformlar hayata geçirilmiştir (Özdemir ve Demirkanoğlu, 2014: 104). Bu reformlar bölgesel kalkınma politikalarında da olmuştur. Bu reformların en büyüğü ise 2002 yılında NUTS sistemine geçilmesi ile olmuştur.

NUTS sistemi, AB'ye üye ya da üyelik aşamasında olan ülkelerin bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını ortadan kaldırmak ve AB'nin vermiş olduğu fonların dengeli bir şekilde dağıtılmasını sağlamak amacı ile oluşturulmuştur (TUİK, 2020).

Türkiye, 1941 yılında topografya ve iklim koşullarına göre yedi coğrafi bölgeye ayrılmıştır (TBB, 2020). AB üyelik sürecinde bu bölgelerin idari bir bağlayıcılığı olmadığından Türkiye, 2001 yılında NUTS sisteminde yer almayı da kabul etmiştir.

NUTS kavramının ilk defa uygulanması, EUROSAT tarafından 1988 yılında olmasına rağmen NUTS kavramının yasal çerçevesi 2003 yılında oluşturulmuştur. Bu yasal çerçeve AB üye ülkelerin bölgelerindeki mevcut nüfus değerleri doğrultusunda her NUTS düzeyi için ortalama bir nüfus değerine göre hesaplanmıştır (Europa, 2020).

Türkiye'deki illerin ortalama nüfusu, AB'nin NUTS-3 düzey ortalamasına daha yakın olduğu için ülkemizde NUTS kavramı 2002 yılında 3 Düzey sınıfı hâlinde Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiştir. Bu sınıflandırmada iller " Düzey-3" olarak

tanımlanmıştır. Bölgesel kalkınma planları coğrafi özellikleri, nüfus büyüklükleri ve ekonomik özellikleri ile birbirine benzerlikler gösteren komşu illerin birleştirilmeleri ile “Düzyey-1” ve “Düzyey-2” grupları belirlenmiştir (Taş, 2006: 187-189).

Türkiye’de NUTS Sistemi DİE, DPT ve İçişleri Bakanlığı tarafından bir komisyonla oluşturulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucu Türkiye Düzyey-1 ile birbirinden bağımsız 12 bölgeye ayrılmıştır. Bunlar İstanbul, Doğu Marmara, Doğu Karadeniz, Ege, Batı Marmara, Batı Anadolu, Güneydoğu Anadolu, Batı Karadeniz, Akdeniz, Orta Anadolu, Ortadoğu Anadolu ve Kuzeydoğu Anadolu bölgeleridir. Düzyey-2 kapsamında ise ülkede 26 merkez bölge oluşturulmuştur. Bu bölge illeri İstanbul, Kayseri, Tekirdağ, Kastamonu, Manisa, Bursa, Balıkesir, Konya, Malatya, İzmir, Şanlıurfa, Kırıkkale, Aydın, Samsun, Ankara, Antalya, Hatay, Kocaeli, Zonguldak, Adana, Gaziantep, Ağrı, Erzurum, Trabzon, Mardin ve Van’dır. Düzyey-3 ise ülkemizdeki 81 ili kapsamaktadır (Şengül vd., 2013: 77-78).

Türkiye’nin bölgesel kalkınma politikalarında yapmış olduğu yenilikler, 2001 yılında Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, 2002 yılında Endüstri Bölgelerinin kurulması ve 2006 yılında BKA’ların kurulması ile devam etmiştir (Keskin ve Sungur, 2010: 280-281).

Türkiye’de 2006 yılında çıkarılan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu Kanunu ile BKA’lar oluşmaya başlamıştır. Bu kanun ile Bakanlar Kuruluna kalkınma ajanslarının kurulması yetkisi verilmiş ve bu yetkiye dayanarak 26 Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Kalkınma ajansları; yönetim kurulu, kalkınma kurulu, genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerinden oluşmuştur (Arslan, 2021: 819-825).

Kalkınma ajansları ile bölgesel kalkınma eşitsizliklerini düzenlemek ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması amaçlanmıştır. BKA’lar, bölgeye yönelik eğitimler verilmesi, bölge ekonomisinin mevcut durumu hakkında raporlar hazırlanması ve yatırımcıların yönlendirilmesi gibi birçok faaliyeti yürütmektedir. BKA’lar, kamu-özel sektör ve STK’lar arasında iş birliğinin geliştirilmesi, kaynakların etkin ve yerinde iyi bir şekilde kullanılması için çalışmalar yapmaktadır. BKA’lar, küreselleşme ile birlikte yabancı yatırım ve yatırımcıları ortaya çıkarmak için bölgesel olarak çalışmalarını yürütmektedir. BKA’lar, meslek odaları, sanayi odalar, üniversiteler, yerel yönetimler ve

diğer yerel aktörler ile yönetişimin iyi bir tanımı içerisinde iş birliği içerisinde (Arslan, 2007: 275-294).

Bakanlıklara bağlı kurum ve kuruluşlar ile diğer kurum ve kuruluşların teşkilatı hakkındaki Dört No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, BKA'lara ilişkin mevzuatın ilgili maddeleri (184'den ile 207'ye kadar) yeniden düzenlenmiştir. Bu kararnamenin 186 ve 187'nci maddelerine göre BKA'lar bölgeler esasına dayalı olarak hangi ilde kurulmasının gerekli olduğu, yeniden düzenlenmesi ve tamamen kaldırılması gibi kararlar Cumhurbaşkanlığı'na ve koordinasyon görevi ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına verilmiştir.

Bilgi temelli ekonominin önem kazanması ile teknolojilerin ve yeniliklerin bölgelerin rekabet koşullarına etkisi de artmıştır. Bu dönemde özellikle BİS kavramı ön plana çıkmıştır. İnovasyonun bölgesel kalkınmadaki önemi arttıkça, bu durumun bilincine varan ülkelerin sayısı da artmıştır (Yılmaz ve İncekaş, 2018:159-164). Türkiye de bu bilince varan ülkelerden biridir. Özellikle Onuncu ve On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planlarında ön plana çıkan kavramlar İnovasyon, teknoloji, AR-GE ve kümeleme olmuştur (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020).

BİS, bölgedeki yönetim sistemi doğrultusunda kamu kurumları, STK'lar, üniversiteler, finansman sağlayıcılar ve diğer ilgili kuruluşlar ile işlevlik kazanmaktadır (TÜSİAD, 2018: 39). Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2019 faaliyet raporunda özellikle KOSGEB, TÜBİTAK ve Kalkınma Ajansı destekleri ile birçok İnovasyon çalışmaları yapıldığı belirtilmiştir. Bu rapor döneminde 7 OSB ve 4 Sanayi Sitesi kurulmuş ve 12 Endüstri Bölgesi ilan edilmiştir. Yalın üretimi ve dijital dönüşümü uygulamalı olarak öğretmek için Ankara ve Bursa illerinde model fabrikalar kurulmuştur. Ayrıca 264 Ar-Ge ve Tasarım Merkezi ile 4 yeni teknoparkın kurulması sağlanmıştır. 12 ilde Bilim Merkezleri ve Dene-Yap Teknoloji Atölyeleri faaliyete geçmiştir. Akademik bilgiyi sanayiye entegre eden Sanayi Doktora Programı çalışmalarının yapıldığı vurgulanmıştır. Ayrıca bu raporda Tedbir 289. maddesi başlığı altında OSB'lerde kullanılan teknolojilerin iyileştirilmesi yoluyla OSB'lerin girişimcilik, yenilikçilik ve teknoloji geliştirme alanlarında daha etkin bir rol alması konusunda faaliyetler yapılacağı belirtilmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

Bu dönemde kalkınma planlarında eğitim başlığı daha çok ön planda tutulmuş ve buna yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu düşünce doğrultusunda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında mesleki ve teknik eğitimin niteliğini artırmak ve okul işletme iş birliğini geliştirmek amacıyla 2017 yılında “300 OSB’ye 300 Teknik Kolej” iş birliği protokolü imzalanmıştır. Bu protokolün akabinde 2017 yılında 9, 2018 yılında 6 ve 2019 yılında da 6 olmak üzere toplamda 21 adet teknik kolejde eğitim faaliyetine başlanmıştır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021). Dağlar (2015), OSB Merkezi içerisinde meslek lisesi ve MYO gibi eğitim kurumlarının kurulması konusunda yaptığı bilimsel çalışmada 106 katılımcının %95,7’si tarafından olumlu karşılanmıştır.

Bu çalışmaların hemen akabinde YÖK ile yapılan protokol çerçevesinde OSB’ler bünyesi içerisinde 3+1 sistemi ile OSB MYO’ların kurulması sağlanmış ve 2021 yılı içerisinde toplamda 11 OSB MYO’nun kuruluşu gerçekleşmiştir (YOK, 2021).

2000’li yılların başında ortaya çıkan ve On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda daha çok vurgulanan kavramlardan biri de kümeleme çalışmasıdır.

Kümeleme çalışması bölgesel rekabet gücünün geliştirmesi doğrultusunda 1990 yılında Porter’ın yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Türkiye’de kümelenmenin ilk kapsamlı faaliyetleri 2009 yılında İzmir Kalkınma Ajansı tarafından yapılmıştır (Günaydın, 2013: 15). Kümeleme çalışmaları bölgesel ve sektörel düzeyde geleneksel anlayıştan daha farklı bir boyutta kalkınma stratejileri sunmaktadır (Eraslan, 2009: 22). Bu alanda yapılacak çalışmaların Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinatörlüğünde KOSGEB, TOBB, TÜBİTAK ve OSB yönetimleri ile Ticaret ve Sanayi Odaları iş birliği içerisinde yapılması amaçlanmıştır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2020 Faaliyet Raporu, 2021: 119).

3.4. Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim ve Organize Sanayi Bölgeleri

Günümüz küreselleşme süreci ile birlikte rekabet koşulları sürekli olarak değişim göstermekte ve sürdürülebilir bir bölgesel kalkınmada köklü değişimler de beraberinde gelmektedir. Tüm dünyayı etkisi altına alan 1929 Büyük Buhranı ile devlet destekli bir büyüme öneren Keynes’in Politikaları II. Dünya Savaşı’ndan 1970’li yıllara kadar ancak etkin olmuştur. Bu dönemlerde yaşanan petrol krizi ile ülkelerin büyüme politikalarında da zıt yönlü bir değişim başlamıştır. Bu dönemden sonra özelleşme adımlarının atıldığı

1970'lerde geleneksel yönetim anlayışından Neo-Klasik bir yönetim anlayışına geçiş başlamıştır (Kargı, 2009: 21). Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de plansız bir bölgesel kalkınma uygulamasından planlı bir bölgesel kalkınma politikalarına geçilmeye başlanmıştır (Çelik, 2005: 54 – 57).

Yeni bölgeselcilik anlayışı kapsamında OECD, 2000'li yılların başında bölgesel politikadaki değişimleri strateji, hedef, araç ve aktörlerdeki değişime bağlamıştır. Bu anlamda stratejiler ve hedefler değişmiş geleneksel anlamdaki altyapı yatırımlarının yerine daha çok bölgesel rekabet gücünü artırıcı şekilde üstyapı yatırımları almıştır. Bu dönemlerde havaalanı, otoban yapımları ile beraber bilim ve teknoloji parkları, araştırma enstitüleri ve teknoloji merkezlerinin sayısı artmıştır (Erdem, 2019: 64). Ülkemizde de yeni bölgeselcilik anlayışı kapsamında bölgesel politikadaki değişimlere ayak uydurmaya çalışan kamu kurumlarının başında KOSGEB ve BKA'lar gelmektedir. Bu kurumlar özellikle yaşanan değişimler karşısında yerel dinamikleri harekete geçirerek tabandan tavana bir büyümeyi öngören projelere destek vermeye başlamıştır (Erdem, 2019: 78).

BKA, TUBİTAK ve KOSGEB gibi proje destek merkezleri, günümüz teknoloji dünyasında bölgesel kalkınmada Ar-Ge ve teknoloji konularına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu dönemde özellikle işletmelerin enerji ve hammadde gibi kaynaklarının çevre kirliliğine zarar vermeden kullanması olayı, Yeşil OSB kavramını ortaya çıkarmıştır. Burada amaç küresel anlamda iklim değişikliğini önleyerek aynı zamanda maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktır (Özkan vd., 2018: 91). Aynı zamanda Onuncu ve On Birinci Beş Yıllık Bölgesel Kalkınma Planlarında da özellikle enerji tüketiminde tasarruf ve çevreye duyarlı bir büyüme politikası izlenmektedir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020).

Ülkemizde bulunan OSB'lerin yeniden iyileştirme programı kapsamında Yeşil OSB'ye dönüştürülmesi sürecinde uygulamalarının potansiyel faydaları, mevcut teknik durumu, finansal analizi ve yasal kapasitesine ilişkin araştırmalar ve öneriler hazırlanırken Yeşil OSB'lerinin kurulması içinde yeni bölgesel kalkınmada çalışmalar yapılmaktadır. Bunun için 27 Temmuz 2017'de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Koordinatörlüğünde geniş bir paydaş birlikteliğinde "Türkiye için Yeşil OSB'lerin Çerçevesinin Geliştirilmesi" toplantısı yapılmıştır. Bu toplantı öncesinde farklı

ülkelerdeki modeller incelenmiş ve mevcut OSB'lerin dönüşümü ile yeni yeşil OSB'lerin kurulması için pilot çalışmalar ve süreçler belirlenmiştir (Duran, 2019: 54-58).

Ülkemizdeki OSB'lerin verimliliğini, çevresel sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmak amacı ile Dünya Bankası ile 18.12.2020 tarihinde "Dünya Bankası OSB Projesi" imzalanmıştır. Projenin 5 yıl süresi içerisindeki toplam bütçesi 300 Milyon Dolar olarak belirlenmiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2020 Faaliyet Raporu, 2021:119).

3.5. Organize Sanayi Bölgelerinin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri

Sanayileşme sürecinde şehir ve kent planı açısından önemli bir konumda olan OSB'ler ekonomik kalkınmada bir devlet politikası olarak görülmektedir.

Bölgesel kalkınmada önemli bir araç olan OSB'ler genel olarak bünyesi içerisinde barındırdıkları işletmelerin oluşturmuş oldukları istihdam ve ekonomik katma değer açısından ülke kalkınmasında çok önemli bir etkiye sahiptir (Çağlar, 2006: 310-312). OSB'ler buldukları şehirlerin düzenli ve planlı bir şekilde gelişmesine katkı sağlamaktadır. OSB'ler daha çok şehrin dışında olduğundan dolayı bu bölgeler ile çarpık kentleşmenin önüne geçilmektedir. OSB'ler ile işletmelerin istedikleri yerde iş yerlerini kurmaları engellenmekte ve işletmelerin bir araya toplanması ile tarım alanlarının bilinçli bir biçimde kullanılması sağlanmaktadır. OSB'ler içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin birbirlerini tamamlaması ile kümeleme yapısı oluşmaktadır. Bu da işletmelerin hem içsel hem de dışsal olarak bütünleşmesini sağlamaktadır (Aktaş, 2019: 68).

OSB'lerin kuruldukları bölgelerin kalkınmasına yönelik birçok bilimsel araştırma yapılmıştır. Bu bilimsel araştırmaların sonuçları şu şekilde açıklanmıştır (Doğan ve Doğan, 2020: 8):

OSB'lerin bölgesel kalkınma ile ilişkisine yönelik çalışmalardan biri olan, Çetin ve Kara (2008), OSB-bölgesel kalkınma ilişkisi bağlamında, Isparta Süleyman Demirel OSB'si üzerine uygulamalı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada; Isparta OSB'nin bölgesel kalkınmadaki fonksiyonunun etkin bir şekilde değerlendirilemediği sonuç kısmında belirtilmiştir. Çam ve Esengün (2011), OSB'lerde uygulanan teşviklerin firmalar üzerindeki etkilerini Osmaniye OSB örneğinde incelemiştir. Buna göre

araştırmaya katılan işletmelerin %49'nun teşviklerden önce işletmelerinin olmadığı ve %88'nin ise teşvikler ile birlikte yeni yatırımlar yapmayı düşündükleri sonucuna ulaşmışlardır. OSB'de yer alan işletmelerin %80'nin bu çatı altında olmalarının kendileri için bir avantaj olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Dağlar (2015), Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri konulu bilimsel çalışmasında işletmelerin OSB'lerde kurulmasını %98,1 ile avantajlı olarak görmektedir. Yürekli (2018), Bir kalkınma aracı olarak OSB ve Honaz OSB örneği çalışmasında kümelenmelerin özellikle de OSB'lerin gerek yerel gerekse ulusal anlamda ülke kalkınmasında önemli bir rolünün olduğu sonucuna varmıştır. Çelik ve Dinçsoy (2019), OSB'lerin, bulunduğu ilde yer alan işletmelere etkilerini Edirne OSB için incelenmişlerdir. Sonuç olarak, Edirne OSB'nin bazı avantajları olmasına rağmen çok aktif olmadığı ve OSB'lerin tamamlanması gereken birçok eksiğinin olduğunu belirtmişlerdir.

OSB'lerin bölgesel kalkınmada etkili olduklarını belirten çalışmalar olduğu gibi bu etkinin yeterli düzeyde olmadığını savunan bilimsel çalışmalar da bulunmaktadır.

3.6. Dünyada Organize Sanayi Bölgelerinin Gelişimi

OSB'lerin kökeni aslında sanayileşme hareketlerinin başladığı 19'uncu yy. başlarına dayanmaktadır. Sanayi Devrimi ile birlikte çarpık bir şekilde kurulan irili ufaklı bu sanayi işletmeleri kendiliğinden bir kümeleşme çalışması göstermiş ve sanayi bölgelerinin oluşmasına zemin hazırlamıştır. OSB düşüncesinin ilk ortaya çıktığı ABD'de 1899 yılından sonra OSB örnekleri hızlı bir şekilde artması beklenirken ancak bu durum hemen bu şekilde gerçekleşmemiştir. Özel sektör anlayışından, devlet yatırımlı bir anlayış ile zamanla değişiklik göstererek başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Özdemir, 1990: 6-10).

Dünya genelinde yaşanan Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan ekonomik hareketlilik farklı ülkelerde değişik etkilere neden olmuştur. Bu hareketlilik ile birlikte ABD ve Avrupa Ülkeleri bazı ekonomik ve sosyal politikalar oluşturmuşlardır. Bu politikalarda sanayi bölgelerinin kuruluş maliyetleri bazı ülkelerde devlet, bazı ülkelerde özel sektör tarafından karşılanmıştır. Fransa, İtalya, Belçika ve Hollanda gibi ülkelerdeki özel kuruluşlar OSB'lerin kurulmasını mahalli idareler ile gerçekleştirirken İngiltere gibi ülkeler ise kamu kurumları ve Sanayi ve Ticaret Odaları ile iş birliğinde yürütmüşlerdir (Öcal, 2008: 52-58).

3.6.1. Gelişmiş Ülkelerde Organize Sanayi Bölgeleri

Büyük Dünya Bunalımının yaşandığı 1929'lu yıllarda İngiliz ekonomisi özellikle gemi, çelik ve kömür sanayisinin çökmesi ile birlikte burada istihdam edilen kişiler gelişmiş sanayi merkezlerine göç etmişlerdir. Bu durum karşısında İngiliz Yönetimi özel gelişme alanları ve ilerleme yasası çıkarmış ve İskoçya ve Galler bölgelerinde altı sanayi bölgesi kurmuştur. Burada amaç sanayi bölgelerini az gelişmiş bölgelere yönlendirmek ve bölgeler arası gelişmiş farkını dengelemek olmuştur. Bu düzenlemeler İngiltere'de uzun yıllar başarı getirmiştir. İngiltere'deki bu düşünce geri kalmış bölgelerde yeni sanayi merkezlerini oluştururken diğer yanda da büyük kentlerin şehir planlamalarını göz önünde bulundurarak OSB'leri şehrin dışına çıkartarak bu alanlarda gelişmesini sağlamak olmuştur (Eyüboğlu, 2003: 53-55). "Industrial Estates" olarak adlandırılan OSB'ler ülkenin az gelişmiş bölgeleri olan Kuzey İngiltere'de devlet tarafından desteklenmiş ve sanayi bölgeleri için verilen teşvikler sektörel olmaktan ziyade tüm sektörleri kapsamıştır. Ülke yönetimi OSB'ler ile tüm alt ve üst yapısı hazırlanmış bu alanlara çevre kirliliği yaratacak işletmeleri yerleştirerek çevre ve şehirleşme konusunda da stratejik bir politika yürütmüştür (Bayülken, 2017: 50-54).

ABD'de ise sanayi bölgelerinin önemli bir bölümü 1950'li yıllardan sonra kâr amacı gütmeyen örgütlerce oluşturulmuştur. ABD'deki OSB'lerin adı ise "sanayi parkı" olarak adlandırılmaktadır. Bu sanayi parklarının temel özelliği kapsamlı ve kompleks bir plan doğrultusunda inşa edilmesidir. Bu sanayi parklarının inşa edilmesinde sağlanan finans teşvikleri, güvenlik koruma hizmetleri ve farklı bina tasarımları ile özendirici olmuştur (Eyüboğlu, 2003: 53-55). 1960 yılında ABD'de bulunan yaklaşık 300 sanayi bölgesinin %30'u kâr etme amacın da olmadığı görülmüştür (Mazlum, 1990: 32). Günümüzde ise ABD'de yaklaşık 600 tane Industrial Park olarak bilinen Sanayi Bölgesinin olduğu bunların yarısından fazlası ise kâr amacı olmadığı görülmektedir (Aktaş, 2019: 61). ABD'deki bu kurumların kâr amacı içerisinde olmamasının nedeni özellikle devletin vergi gelirlerinin düzenli olarak alması, devletin sosyal sorumluluğu olan istihdam sağlama, ülkenin ihtiyacı olan ürün ve hizmetlerin iyi bir şekilde karşılamasıdır (OSBÜK, 2020).

Avrupa Birliği'nin kurucu ülkelerinden biri olan ve Avrupa'nın 4'üncü ve dünyanın 8'inci büyük ekonomisine sahip olan İtalya'da sanayi bölgeleri "distretto" veya çoğul

olarak “distretti” şeklinde ifade edilmektedir. İtalya’da imalat sektörü daha çok güçlüdür. Turkish Time Dergisi’nin 2018 yılı verilerine göre Son 30 yıl içerisinde İtalya, Avrupa’nın 2’nci, Dünyanın ise 6’ncı büyük üretici ülkesidir (Turkish Time Dergi, 2020).

İtalya’da OSB’ler daha çok sektörel gruplar halinde oluşmaktadır (Alberti, 1998: 5). Bunlar arasında en bilineni 1200’den fazla olan Romen Sanayi Bölgesi’ndeki Timisoara denilen deri işleme ve tekstil işletmeleridir. Sanayi bölgeleri, İtalya’da sanayi yapısının en önemli ve en özgün öğelerinden birini temsil etmektedir. İtalyan İstatistik Enstitüsü’nün rakamlarına göre sanayi bölgesi sayısı yaklaşık 200’den fazladır (DTM, 2019).

Almanya’daki sanayi bölgelerinin düzenlemeleri ise daha çok yerel yönetimler tarafından yapılmaktadır. Almanya’da 16 eyalette birbirinden farklı 16 OSB bulunmaktadır. Almanya’da OSB’ler “Industriege lande” ya da “Gewer begebiet” olarak adlandırılmaktadır. Bu ülkedeki sanayi bölgelerinin yönetimlerini eyalet yönetimleri, yarı kamusal özelliğe sahip özerk kuruluşlar ve özel kuruluşlar oluşturmaktadır. Almanya’da 1998 yılından bu yana Value Park sistem uygulaması oluşturulmuştur. Bu uygulama ile birbirleri ile ilişkisi olan sektörlerin aynı sanayi bölgesinde yer alması ile bir sektörün atığının diğer sektörün hammaddesi olması, nakliye ve tam zamanlı olarak çalışma teknikleri kullanılarak sinerji oluşması sağlanmaktadır. Bu iş birliği kümeleme çalışmasının en güzel örneklerini göstermektedir. Örneğin kimya ve plastik sanayilerinin aynı bölgede yer almaları kümeleme çalışmasına en güzel örnektir (Koschatzky, 2005:17).

3.6.2. Gelişmekte Olan Ülkelerde Organize Sanayi Bölgeleri

Gelişmekte olan ülkeler, sanayi bölgeleri yatırımlarına 1960’lı yılların başlarından itibaren geçerken, OSB’leri ise büyüme ve kalkınma hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullanmıştır. Ancak gelişmiş ülkeler kadar devlet destekleri ve teşvikler anlamında şanslı olmamıştır. Bundan dolayı OSB’lerin sayısı ve düzeni de istenilen başarıya ulaşmamıştır. Ancak Hindistan, Tayvan ve Malezya gibi gelişmekte olan ülkelerdeki OSB’lerin belli seviyede başarıya ulaştıkları görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerden biri olan Malezya’da OSB’ler ekonomik kalkınmada çok önemli bir konuma sahiptir. Ülkenin sanayi üretiminin yaklaşık %80’ini OSB’ler

tarafından gerçekleştirilmektedir. Ülkedeki en önemli sistem OSB'lerin kurulması planlanan arazilerin kendi içlerinde sınıflandırmalarının yapılması ve bunun sonucunda ise kullanılabilir düzeyde olan arazilerin sistematik ve düzenli envanterlerinin çıkarılmasıdır. Ülkede sanayi bölgesinin yapısı çok çeşitlidir. Sanayi bölgelerinin büyük bir kısmı yerel yönetimler tarafından yürütülmektedir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 34). Ayrıca bu ülkede sadece ihracat ağırlıklı faaliyet gösteren OSB'ler ile bilişim ve AR-Ge konusunda teknolojik anlamda bilimsel çalışmalar yapan teknoparklar da bulunmaktadır (Süt, 2009: 12).

Dünyanın en fazla nüfusa sahip ülkelerden biri olan Hindistan'da OSB'lerin kurulmasının amaçları içerisinde kırsal alanlarda ve az gelişmiş bölgelerde endüstriyel kalkınmanın özendirilmesi gelmektedir. Hindistan'da OSB'lerin kuruluşu ve yönlendirmesi "Planlama Komisyonu" tarafından yapılmaktadır (Mazlum, 1990: 33). Ayrıca OSB'lerin kurulumu, merkezi yönetim tarafından tahsis edilen finans kaynakları ile yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmektedir (Süt, 2009: 32).

Gelişmekte olan ülkelere biri olan Tayvan'da ise OSB'ler daha çok 1980 yılı sonrasında yüksek katma değere sahip ürünlere ağırlık vermiştir. OSB'lerin yapım ve yönetim işi daha çok devlet tarafından yapılmaktadır. Bu bölgeler gelişen sanayi ihtiyaçlarına uygun olacak şekilde ve yabancı yatırımcıları ülkeye çekmek amacıyla planlamaları yerel yönetimler ve özel sektörler tarafından hazır altyapı ve teşvik araçları ile donanımlı hale getirilmiştir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 36-38).

3.7. Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri ve Gelişimi

Türkiye'de sanayileşme girişimleri Cumhuriyetle birlikte daha çok devlet eli ile kamu kurumları üzerinden başlamıştır. Bu yıllarda özel müteşebbisler mali ve tecrübe yetersizliği gibi birçok nedenlerden dolayı istenilen başarıyı gösterememiştir. II Dünya Savaşı sonrasında bölgesel ekonomik dengenin kurulması amacı ile 1960'lı yıllardan sonra planlı kalkınma dönemi ile uzun vadeli hedefler belirlenmiştir. Bu hedeflerin bir sonucu olarak 1962 yılında Türkiye'deki ilk OSB uygulaması Bursa'da pilot bölge olarak başlamıştır (Üçler, 2014: 91). Yaklaşık bu 60 yıllık süreç içerisinde Tablo 4. 1. 'deki OSBÜK verilerine göre ülkemizde toplamda 352 OSB kurulmuştur (OSBÜK, 2021).

Tablo 3. 1. Rakamlarla Organize Sanayi Bölgeleri

UNSUR	SAYI
Toplam OSB Sayısı	352
OSB'lerde İstihdam (Kişi)	2.176.172
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına Bağlı OSB Sayısı	325
Tarım ve Orman Bakanlığına Bağlı OSB Sayısı	27
İşletmede olan OSB Sayısı	259
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına Bağlı İşletmede Olan OSB Sayısı	249
İşletmede Olmayan OSB Sayısı	94
OSB'lerin Toplam Hektar Alanı	104.838
Genel Kurul Aşamasına Geçen OSB Sayısı	102
Genel Kurul Aşamasına Geçen ve Kendi Yönetimini Belirleyen OSB Sayısı	60
Genel Kurul Aşamasına Geçen Ancak Müteşebbis Heyet İle Yönetilen OSB Sayısı	42
Toplam Parsel Sayısı	56.279
Toplam Firma Sayısı	67.000

Kaynak: OSBÜK, 2021

Bu OSB'lerin 325 tanesi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına 27 tanesi ise Tarım ve Orman Bakanlığına bağlıdır. Tarım ve Orman Bakanlığına bağlı OSB'lerin çoğu daha planlama ve kamulaştırma aşamasındadır. Ülkemizdeki tüm OSB'lerin yaklaşık %40'ı olan 102 tanesi genel kurul aşamasına geçmiş olup bunlardan sadece 60 tanesi genel kurul sistemi ile sanayicilerden oluşan yönetim sistemlerini belirlemiş, 42 tanesi ise ilk genel kurulda müteşebbis heyet ile yönetim sistemine devam etme kararı almıştır. Tablo 4. 2.'deki OSBÜK verilerine göre ülkemizde en fazla OSB 61 adet ile Bursa ve Kocaeli illerini kapsayan Doğu Marmara Bölgesinde bulunmaktadır.

Tablo 3. 2. NUTS Bölgelerine Göre Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına Bağlı OSB'lerin Toplam Sayısı

DÜZEY-1 BÖLGELER	DÜZEY-2 BÖLGELER	OSB SAYISI
İstanbul (TR1)	İstanbul Alt Bölgesi (TR10)	8
Batı Anadolu (TR5)	Ankara Alt Bölgesi (TR51) Konya Alt Bölgesi (TR52)	23
Doğu Marmara (TR4)	Bursa Alt Bölgesi (TR41) Kocaeli Alt Bölgesi (TR42)	61
Ege (TR3)	İzmir Alt Bölgesi (TR31) Aydın Alt Bölgesi (TR32) Manisa Alt Bölgesi (TR33)	52
Batı Marmara (TR2)	Tekirdağ Alt Bölgesi (TR21) Balıkesir Alt Bölgesi (TR22)	31
Akdeniz (TR6)	Antalya Alt Bölgesi (TR61) Adana Alt Bölgesi (TR62) Hatay Alt Bölgesi (TR63)	31
Batı Karadeniz (TR8)	Zonguldak Alt Bölgesi (TR81) Kastamonu Alt Bölgesi (TR82) Samsun Alt Bölgesi (TR83)	35
Orta Anadolu (TR7)	Kırıkkale Alt Bölgesi (TR71) Kayseri Alt Bölgesi (TR72)	23
Doğu Karadeniz (TR9)	Trabzon Alt Bölgesi (TR90)	14
Güneydoğu Anadolu (TRC)	Gaziantep Alt Bölgesi (TRC1) Şanlıurfa Alt Bölgesi (TRC2) Mardin Alt Bölgesi (TRC3)	26
Ortadoğu Anadolu (TRB)	Malatya Alt Bölgesi (TRB1) Van Alt Bölgesi (TRB2)	12
Kuzeydoğu Anadolu (TRA)	Erzurum Alt Bölgesi (TRA1) Ağrı Alt Bölgesi (TRA2)	9
TOPLAM		325

Kaynak: OSB Bilgi Sistemi verileri esas alınarak Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır

3.7.1. Organize Sanayi Bölgelerinin Tarihsel Gelişimi

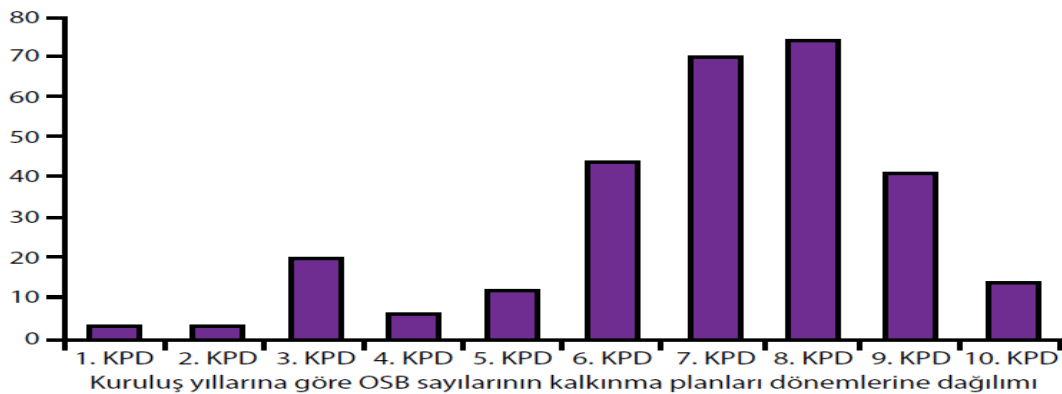
OSB'ler il ve bölgedeki girişimcilerin yatırımlarını teşvik etmek ve bölgenin istihdamına çok büyük bir katkı sağlayarak işsizliğe karşı büyük bir kalkan olmaktadır (Özer, 2002: 74). OSB'lerin, kümelenme konusunda birbiriyle iş birliği hâlinde üretim yapan KOBİ'ler açısından

da çok büyük faydaları bulunmaktadır. Her bir işletme için yapılacak alt ve üst yapı, enerji ve sosyal mekân giderleri gibi işlerin toplu şekilde yapılması ile maliyetler düşürülmekte ve ülkenin ekonomik kaynak savurganlığının önüne geçilmiş olmaktadır (Özden, 2016: 37-41). Bu unsurlardan dolayı OSB'ler, planlı bir alan ve farklı inşaat modellerinde belli kurallar ve standartlar içerisinde bir araya gelmeleri olarak tanımlanmaktadır (Çezik ve Eraydın, 1982: 1).

Türkiye'de sanayi bölgelerinin planlı bir şekilde oluşturulması için 1960'lı yılların başında Bursa'da OSB'ler için ilk pilot çalışma yapılmış olup birkaç yıl içerisinde işletmelere ayrılan bu alanın %70'i dolmuştur. 1964 yılında dört OSB'nin daha (Konya, Ankara, Manisa ve Bartın) planlama çalışmaları yapılmış ancak 1975 yılına kadar faaliyete geçen OSB olmamıştır (Özdemir, 1990: 15). 1960-2000 yılları arasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre çok sayıda OSB'nin kurulmasına rağmen toplamda sadece 62 tane OSB aktif bir şekilde işletme olarak faaliyetlerini sürdürmüştür (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı; 2001:192).

Şekil 4. 1.'de verilen bilgiye göre 1960'lı yıllarda başlayan planlı kalkınma dönemlerinde OSB'ler sayı olarak çok az seviyededir. Planlı kalkınma dönemi ile birlikte sanayi sektörü için getirilen vergi ve gümrük indirimleri, düşük ve uzun vadeli krediler gibi teşvikler ile OSB'lerin sayıları artmaya başlamıştır. En fazla OSB yedi ve sekizinci kalkınma dönemlerinde kurulmuştur. Onuncu Kalkınma Döneminde 282'ye (Özden, 2016: 110) On Birinci Kalkınma Planı döneminde ise bu sayı 325'e ulaşmıştır (OSBÜK, 2021).

Şekil 3. 1. Kalkınma Planı Dönemlerine Göre Kurulan OSB'lerin Sayıları



Kaynak: Özden E, 2016:12

3.7.2. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Diğer Ülkeler İle Farkı

Türkiye'deki OSB’lerin dünya genelindeki OSB’ler ile birçok özellik açısından benzerlik ve farklılıkları bulunmaktadır.

Özellikle gelişmiş ülkelerdeki OSB’ler, daha çok kent merkezinden belli mesafede olup ihtisaslaşmış yani belli sektörlerdeki üretimleri içerisinde barındıran ve belli dizaynları olan yapı ve tesislerinden oluşmaktadır. Ülkemizdeki OSB’ler daha çok kentsel alanlarda, karma yapı dediğimiz her alanda sektörleri içerisinde barındıran ve standart olmayan fabrika binaları ve altyapı tesislerinden oluşmaktadır. Aynı zamanda gelişmiş ülkelerdeki OSB yönetimlerin bir kısmı özel sektör tarafından kâr amacı düşüncesi ile kurulurken; ülkemizde ise daha çok devlet tarafından kâr amacı olmadan kurulan kuruluşlardır. Diğer bir farklı özellik ise gelişmiş ülkelerdeki OSB’lerde sadece küçük ve orta ölçekteki işletmeler bulunurken; ülkemizdeki OSB’lerde ise belli büyüklükteki işletmelere yer verilmektedir. Ayrıca diğer ülkelerde araziler işletmelere kiralama yapılabilirken ülkemizde ya hibe verilmekte ya da çok düşük miktarda ücret alınmaktadır (Eyüboğlu, 2003: 53-55).

Bazı ülkelerde OSB ile Ar-Ge projeleri birleştirilmiştir. Örneğin İsrail'deki OSB’lerin teknoloji geliştirme merkezleri ile birleşmesi ile teknopark sistemleri oluşturulmuştur. Bu uygulama ile teknoparkların içerisinde ihracat, pazarlama, üretim Ar-Ge ve ürün geliştirme gibi unsurlar bir bütün olarak yürütülmektedir (Eyüboğlu,2003: 73). Üniversite- Sanayi iş birliğinde teknoparkların OSB’lerin içerisinde yer almasıyla bu köprü daha sağlam olacaktır.

3.7.3. Organize Sanayi Bölgelerinin Hukuki Yapısı

Dünya genelinde II. Dünya Savaşı’ndan sonra OSB’lerde yaşanan gelişmeler ülkemizde 1960’lardan sonra yapılmıştır. Ancak bu yapı ile ilgili yasal dayanak 12 Nisan 2000 tarih ve 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği ile oluşmuştur. Bu kanun akabinde ise 2008 yılında OSB’lere yönelik yasal zeminin daha da güçlenmesi ve OSB’lerin kurulacakları alanların sanayi yapılanmasına elverişli bir alan olması için 26759 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğin hemen ardından 22 Ağustos 2009 tarihinde 27327 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmelikleri Resmi Gazete ’de yayınlanmıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından OSB’lere yönelik hazırlanmış olan 4562 sayılı Kanun maddeleri doğrultusunda 2019 yılında “Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliğinde” önemli değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca bu köklü değişiklikler “Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliği” içinde yapılmış ve aynı tarihli Resmi Gazete de yayınlanmıştır.

Ancak 27/05/2021 tarihinde yayınlanan yönetmeliğin 101'inci maddesi gereği 2009 yılında yürürlüğe girmiş olan 27327 Sayılı “Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği” ise yürürlükten kaldırılmıştır.

Bu düzenlemelere ek olarak OSB’lerin elektrik, ihtisas durumları ve bedelsiz arsa tahsisi gibi özel durumlarına göre yönetmeliklerde hazırlanmıştır. Bunlar;

-2014 yılında yürürlüğe girmiş olan 28941 sayılı “Organize Sanayi Bölgelerinin Elektrik Piyasası Faaliyetlerine İlişkin Yönetmeliği”

- 2017 tarihli ve 30251 sayılı “Tarıma Dayalı İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri Yönetmeliği”

- 2018 yılında hazırlanmış olan ve aynı yıl yürürlüğe girmiş olan 30327 sayılı “Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan Parsellerin Tamamen Veya Kısmen Bedelsiz Tahsisine Dair Yönetmelikleri bulunmaktadır.

Ülkemizde OSB’lerin kurulması ve tüzel kişilik kazanması için ilk olarak bilgilendirme raporu hazırlanmaktadır. Bu rapor sanayi ve ticaret odalarının talepleri ve OSB alanın bulunduğu belediyenin olumlu görüşü ile hazırlanmaktadır. Bu hazırlanan raporda kurulması planlanan OSB’nin il ve bölgenin ekonomik ve sosyal analizleri, amaçları ve gerekçeleri ile o ilin valiliğinin görüş ve değerlendirmeleri gibi bilgiler yer almaktadır. İlgili rapor valilik tarafından uygun görüş bildirilmesi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına sunulmaktadır. Son aşama olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sicil numarası verilerek kurulması planlanan OSB, tüzel kişilik kazanmaktadır (Aktaş, 2019: 74).

Tüzel kişilik verilen OSB’ler, 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği’nin 6’ncı maddesine göre, müteşebbis heyetten ya da işletme aşamasında ise genel kurul, denetim kurulu, yönetim kurulu ve bölge müdürlüğünden meydana gelir. OSB’lerin en yetkili karar organı müteşebbis heyettir. OSB’ler daha kuruluş sürecinde iken kurulması için öneride bulunan kurumlar arasından 15 asil ve 15 yedek üyeden oluşan bir yönetim ile oluşmaktadır. OSB’ye müracaat eden işletmelerin 2/3’nün ilgili kurumlardan aldıkları iş yeri açma belgelerini ibraz etmesi ve OSB’nin herhangi bir kredi borcunun olmaması halinde genel kurul oluşmaktadır. Genel kurul ile beraber yönetim ve denetim kurulu üyeleri seçilir ve müteşebbis heyetin görev süresi son bulur. Ayrıca OSB tüzel kişiliği, her

türlü yapacağı çalışma ve işlemler için vergi ve harçlardan muaf tutulmuşlardır (Süt, 2009: 36-40).

4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği'nde bazı dönemlerde değişiklik yapılmıştır. OSB Uygulamaları ile ilgili yakın zamandaki düzenlemelerden biri 07 Nisan 2021 tarihinde yapılmış ve Resmi Gazete 'de yayınlanmıştır. Bu düzenlemede 25'inci maddenin 7'nci fıkrasında yer alan noter onaylı imza sirküleri ifadesi sicil tasdiknamesi olarak biraz daha genişletilmiş ve hafifletilmiştir. Ayrıca 22 Kasım 2020, 3 Temmuz 2020 ve 16 Nisan 2020 tarihlerinde belli maddelerde değişiklikler yapılmıştır. OSB Uygulama Yönetmeliği'nde 22 Kasım 2020 tarihinde ise 16'ncı madde de belirtilen "Genel Müdürlük tarafından görevlendirilen" ibaresi yürürlükten kaldırılmıştır. OSB Uygulamaları ile ilgili detaylı düzenlemelerden biri 16 Nisan 2020 tarihinde yapılmış ve Resmi Gazete 'de yayınlanmıştır. Bu düzenlemeler müteşebbis heyette bulunan bazı yetkilerin yönetim kuruluna geçtiği, birçok bürokrasi ve prosedür işlemlerinin kolaylaştığı, genel kuruldaki oy hakkına ilişkin bazı değişikliklerin yapılmasıdır. Ayrıca OSB'lerin karma ya da ihtisas gibi türleri ile ilgili değişimlerin kolaylaştığı ve denetim kurulu üyelerinin değişim usulleri olmuştur (OSBÜK Yönetmelik, 2021).

3.7.4. Organize Sanayi Bölgelerinin Üst Kuruluşları ve İlişkileri

OSB'lerin bağlı oldukları iki kurum vardır. Bunlar kanunda belirtilen ve üye olması zorunlu olan OSBÜK ve STK niteliğinde olan Organize Sanayi Bölgeleri Platformu Derneği (OSBDER)'dir.

OSB'lerin 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği'nin 27. Maddesinde OSBÜK'ün kuruluşu detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Bu kanunda OSBÜK, "*OSB'lerin sorunlarının çözümüne yönelik ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde girişimde bulunmak, iş birliği yapmak ve Bakanlık ile OSB'ler arasında koordinasyonu sağlamak amacı ile kurulan özel hukuk tüzel kişiliği*" olarak tanımlanmıştır.

OSBÜK'ün organları da OSB'ler gibi genel kurul, yönetim kurulu, denetim kuruludur. OSBÜK'de ayrıca genel sekreterlik birimi bulunmaktadır. OSBÜK'e üyelik zorunlu olup belli bir aidat ödemesi bulunmaktadır. OSBÜK'ün kuruluş ve işleyişi 02.02.2019 tarihli Resmi Gazete'nin 30674 sayılı nüshasında yayımlanan "Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliğinin 82. Maddesi, hükümlerine göre düzenlenmiştir. OSBÜK, 2002 yılında 9 OSB temsilcisinin bir araya gelmesi ile OSB Üst

Kuruluşu, Kurucular Kurulu'nu oluşturmuştur. OSBÜK şimdiye kadar 17 Genel Kurul yapmıştır (OSBÜK, 2020).

4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği'nin 83'üncü maddesi gereği OSB'leri OSBÜK'de temsil edecek üye sayıları OSB'lerin mekân büyüklüğüne göre değişmektedir. OSB'lerin büyüklüğü 100 Hektara kadar olan yerler için bir kişi, 2001 ve üzeri hektar büyüklüğüne sahip olan OSB'ler için kademeli olarak sekiz kişiye kadar temsil etme yetkisi verilmiştir.

OSBDER ise 2011 yılında 11 OSB temsilcisinin bir araya gelmesi ile OSBDER Kurucular Kurulu'nu oluşturmuştur. OSBDER' in 42 üye OSB kuruluşu bulunmaktadır. OSBDER' in organları, genel kurul, yönetim kurulu, onur kurulu ve denetleme kuruludur. OSBDER'in kuruluş amacı ise *“OSB'lerin sorunlarına yönelik işbirliği içerisinde çözüm aramak ve OSB'lerin gelişmesi için bilimsel araştırmalar başta olmak üzere çalışmalar yürütmektir. Ayrıca OSB'lerde bulunan sanayici ve iş adamlarının kamuoyu nezdinde temsilci olmak”* şeklinde belirtilmiştir (OSBDER, 2020).

3.7.5. Organize Sanayi Bölgelerinin Denetimi

Ülkemizde iyi bir yönetim sistemi kurabilmek için öncelikle yönetim sistemi doğrultusunda halkın karar süreçlerine katılımını sağlamak, daha fazla kaynak aktarmak ve kurumun kendi öz kaynaklarını kendilerinin oluşturmasını özendirmek gelmektedir. Bu yönetim sistemin sürdürülebilir olması içinde kaynakların verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının denetlenmesine bağlıdır. Ayrıca iyi bir denetimin ilk koşulu ise ölçülebilir olmasıdır (Kara ve Karakılçık, 2016: 736).

Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'nin 7'nci maddesinde OSB'lerin organları, müteşebbis heyet/genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu ve bölge müdürlüğü olarak belirtilmiştir.

OSB'lerin denetleme kurulu üyeleri 35'inci madde gereği, müteşebbis heyet/genel kurulun üyeleri arasından iki asil iki yedek üye olarak dört yıllığına seçilmektedir. OSB denetleme kurulunun görevleri 46'ncı maddede detaylı olarak belirtilmiştir. Bu görevler; en az üç ayda bir defa OSB'nin hesap, işlem ve defterlerini incelemek, nakit mevcudu ile menkul değerlerini kontrol etmek, bütçe, bilanço ve gelir –gider cetvelini denetlemek ve

yıllık bilanço ve sonuç hesaplarını inceleyerek müteşebbis heyete veya genel kurula bildirmektir. Ayrıca denetleme kurulu üyeleri, en az yılda bir defa müteşebbis heyet/genel kurula ve yönetim kuruluna sunmak üzere genel denetleme raporu düzenlemektedir. Denetimin ilk koşulu içerisinde yer alan ölçülebilir olması doğrultusunda kurul üyeleri hazırladıkları üç aylık ve yıllık genel denetleme raporu ile bunu en iyi bir şekilde ölçmeli ve bu rapora göre performans kriterleri uygulamalıdır.

OSB'lerin hesap ve işlemlerinin denetimi 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği'nin 53'üncü maddesinde belirtildiği üzere yeminli mali müşavirlerin düzenleyeceği denetim raporlarını müteşebbis/genel kurul ve Bakanlığa eş zamanlı olarak gönderilmesi ile de yapılmaktadır.

OSB'lerin denetlenmesi konusunda ayrıca Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'nin 53'üncü maddesinde ise *“OSB'lerin her türlü hesap ve işlemlerini denetlemeye yetkili olduğunu ancak bunu daha çok şikâyet üzerine yâda gerekli bir durumun varlığı üzerine gerçekleştireceği”* belirtilmektedir. Bu görevi ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı yapmaktadır. Denetim sırasında 4562 sayılı Kanununun 25 inci maddesinin beşinci fıkrası uyarınca TTK'da öngörülen bir kabahatin işlendiğinin tespiti halinde, ulaşılan sonuçlara ilişkin ayrı ve bağımsız bir inceleme raporu düzenlenir. İnceleme raporu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı Yönetmeliğinin 65 inci maddesine göre tanzim edilir.

Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliğinin 53 üncü maddesi ikinci fıkrasında OSB hesaplarının muhasebenin tek düzen sistemine göre yapılacağı ve buradaki amacın sağlıklı ve güvenilir bir biçimde muhasebeleştirilmesi olduğu belirtilmiştir. Mali tablolar aracılığı ile gerçek durumun yansıtılması ve işlemlerde denetimin kolaylaştırılmasıdır.

3.7.6. Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Vergi ve Teşvik

Uygulamaları

Ülkemizde girişimcilerin yatırımlarını OSB'lerde yapılabilmesi için faiz, sigorta, vergi muafiyet, finansal destekler gibi birçok teşvik verilmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 23). 2012 yılında SEGE 2011 (illerin ve bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması) sonucu ülkemiz illeri 6 bölgeye ayrılmıştır.

Bölgelerdeki gelişmişlik farkını en aza indirmek amacı ile yapılan bu sistemde bölgenin durumlarına göre yatırım teşvik belgesi alan işletmelere destek verilmektedir. Bu desteklerden bazıları faiz desteği, stopajı desteği, KDV istisnası ve iadesi, sigorta primi, yatırım yeri tahsisi, gümrük vergisi, gelir vergisi, işveren hissesi desteği gibi birçok teşvik destekleridir (GİB, 2020). OSB'lerde yatırımların hızlandırılması ve boş parsellerin doldurulması amacı ile OSB'lerde parsellerin belirli şartlarda bedelsiz tahsis edilmesiyle ilgili hükümler de getirilmiştir.

Bunların yanı sıra OSB'lerin kendi tüzel kişilikleri de bazı teşviklerden yararlanmaktadır. Bu destekler çevre ve temizlik vergisi muafiyeti, atık su bedeli muafiyeti, damga vergisi istisnası, yapı kullanma izni harçları muafiyeti, emlak vergisi muafiyeti, kısmen veya tamamen bedelsiz arsa tahsisi gibi birçok teşvikten yararlanmaktadır (GİB, 2020).

Ülkemizde devlet destekli kurulan OSB'lere verilen kredi faizleri 1960'lı yıllarda ortalama %15 iken 2000 yılına kadar olan süreçte bu faiz oranları artış göstererek %35'lere kadar çıkmıştır (Cansız, 2010: 51). Günümüzde ise bu oran %1'lere kadar düşmüştür. Bu kredilelerin ödemesi ise 5 yıl ödemesiz 10 yılda geri ödemeli olmak üzere 15 yıllık olarak verilmektedir.

Bu teşvik ve vergi politikaları ile OSB'ler cazibe merkezi haline gelmekte ve yatırımcılar söz konusu bölgelere yatırım yapmaktadır. OSB'lere ve işletmelerine uygulanan vergi ve teşvik desteklerden bazıları Tablo 4. 3.'de belirtilmiştir.

Tablo 3. 3. OSB'lerde Uygulanan Vergi Destekleri

VERGİ TÜRÜ	OSB TÜZEL KİŞİLİĞİ	OSB'LERDE YER ALAN İŞLETMELR	AÇIKLAMA
Emlak Vergisi	Muaf (İnşaat bitim tarihini takip eden Bütçe yılından itibaren 5 yıl)	Muaf (İnşaat bitim tarihini takip eden Bütçe yılından itibaren 5 yıl)	1319 sayılı Emlak Vergisi Kanununun 5. maddesine 3365 sayılı Kanunla eklenen (f) fıkrası
Atık su Bedeli	Muaf (Merkezi Atık su Arıtma Tesisi İşleten Bölgeler)	Muaf (Merkezi Atık su Arıtma tesisi İşleten bölgelerdeki işletmeler)	4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği'nin 21. maddesi
Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi	Muaf (OSB'nin kendi binalarının tüketeceği elektrik ve havagazı için)	Muaf Değil	4562 sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu
KDV	Muaf (Arsa ve işyeri teslimleri)	Muaf Değil (Teşvik Belgesi Kapsamında yapılacak makine ve teçhizat teslimleri KDV'den muafır)	3065 sayılı KDV Kanununun 17/4. maddesi (k) bendi

Bina İnşaat Harcı ve Yapı Kalkınma İzni Harcı	Muaf	Muaf	2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununun 80. maddesi
Yapı Denetim Hizmet Bedeli	%75 İndirimli	%75 İndirimli	4708 sayılı Yapı Denetim Hakkında Kanunun 5. maddesinin 5. Fıkrası
Kurumlar Vergisi	Muaf	Muaf Değil	5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 4. maddesinin (n) bendi
Çevre Temizlik Vergisi	Muaf (Belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde bulunan ancak belediyelerin çevre temizlik hizmetlerinden yararlanmayan OSB'ler)	Muaf (Belediyelerin çevre temizlik hizmetlerinden yararlanmayan işletmeler)	2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununun mükerrer 44. maddesi, (25/12/2003 – 5035 Sayılı kanunun 41. md.) 10.01.2004 tarih 25342 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 30 seri nolu Belediye Gelirleri Kanunu Genel tebliği I. Bölüm
Tevhid ve İnfaz İşlem Harcı	Muaf	Muaf	492 sayılı Harçlar Kanununun 59. maddesi (n) bendi

Kaynak: (GEKA, 2021)

3.7.7. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Politikalar

Türkiye’de OSB’lerin kuruluşu 1962 yılında başlarken Beş Yıllık Kalkınma Planları ise 1963 yılında başlamıştır. Bu kalkınma planlarında OSB’lere yönelik yeni planlamalar ve düzenlemeler yapılmıştır.

Türkiye’de 1963 yılında başlayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda, bölgeler arasında gelişmişlik farkını dengelemek için sanayi bölgelerinin devlet tarafından kurulması gerektiği vurgulanmıştır. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ise OSB ifadesi kullanılarak OSB’lerin kurulması için arsa tahsis edilmesi konusunda öneriler geliştirilmiştir. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ise OSB’lerin kentleşme kapsamında altyapı hizmetleri konusunda belediyelerin gerekli hizmetleri vermesi gerektiği söylenmiştir ve OSB’lerin bir teşvik aracı olarak kullanılması başlamıştır. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ise özellikle ihracata yönelik politikalar geliştirilmesi gerektiği belirtilmiş ve bölgeler arası gelişmişlik farkının OSB’ler ile giderilmesi için öncelikli belirlenen Doğu ve Güney Doğu Anadolu’nun sanayi yatırımlarının teşvik edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda, OSB’lerin

bölgesel anlamda ihtisaslaşması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca OSB’lerde yer alacak işletmelerinde bölgenin özelliklerine göre faaliyet alanını belirlemesi gerektiği belirtilmiştir. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda bölgelerarası dengeli kalkınmanın gerçekleştirilmesi için kentleşmenin önemi üzerinde durulmuştur. Bu dönemde özellikle küçük sanayi siteleri yaygınlaştırılmıştır. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda, OSB’lerin teşvik edilmesi gerektiğini ve sanayi dışındaki işletmelerin OSB’ye taşınması için desteklerin artırılması gerektiği vurgulanmıştır (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020).

Türkiye’de 2000 yılından sonra yapılan bölgesel kalkınma planlarının ilki olan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda bölgeler arası gelişmişlik farkının azaltılması için OSB’lerin tüm şehirlerde yaygınlaşması gerektiği ve altyapının yanında üst yapılarının da bir an önce yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bu dönemde Ar-Ge ve teknoloji bağlamında desteklerin artırılması için Teknokentlerin kurulması gerektiği belirtilmiştir. Dokuzuncu. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ise OSB’lerin bölgelerin durumlarına göre ihtisaslaşması gerektiği ve Üniversite ile iş birliğinde sektörel OSB’lerin kurulması üzerinde durulmuştur. Onuncu Beş yıllık Kalkınma Planı döneminde ise sanayi ve teknoloji bölgelerinde gelişmelerin oluşturulması gerektiği ve küçük sanayi sitelerinin teknolojik alt yapısının artırılması gerektiği vurgulanmıştır. On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ise özel ihtisas komisyonları ve çalışma gruplarının oluşturulması gerektiği üzerinde durulmuştur (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020).

Ülkemizde OSB’ler her ilde hatta her ilçede kurularak nicelik bakımından belli bir seviyeye gelmiştir. Bu OSB’lerin rekabetçi büyüme vizyonu kapsamında teknolojiyi etkin kullanımı amacı doğrultusunda 2016 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından “OSB Teknoloji Geliştirme Projesi” hazırlanmıştır. OSB’lerin Türkiye’nin teknoloji geliştirme ekosistemine girişimcilik, yenilikçilik ve teknoloji alanında destek vermesi amacı ile UNDP ile çalışmalar devam etmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2020 Yılı Faaliyet Raporu, 2021: 118)

On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda özellikle Türkiye sanayi alanları envanteri çıkarılması ve sürekli olarak güncel tutulmasına karar verilmiştir. Ayrıca OSB’lerde işletmelere yönelik olarak kamu destekleri, Üniversite-Sanayi iş birliği

çalışmaları, kümeleme, dijitalleşme, iş geliştirme ve teknoloji yönetimi gibi konularda danışmanlık yapacak Yenilik Merkezlerinin kurulması belirtilmiştir. Ayrıca OSB'lerdeki Mesleki ve Teknik Liseler ile OSB MYO' ların sayısının artırılması ve teknolojik donanımın güçlendirilmesi amaçlanmıştır (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020: 76-87).

3.7.8. Organize Sanayi Bölgelerinin Dağılımı

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2020 yılı faaliyet raporuna göre tüzel kişiliği olan 325 adet OSB vardır. Bu OSB'lerde faaliyet gösteren işletmelerin sayısı 54.324'dir. Tüm bu işletmelerde yaklaşık 1,9 milyon kişi istihdam edilmektedir. Tüm parsellerin hayata geçmesi ile bu sayı 2,5 milyon olacağı öngörülmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2020 Faaliyet Raporu, 2021: 120). 2021 yılı OSBÜK verilerine göre ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı 325 OSB'nin 76 tanesi planlama, alt yapı ve kamulaştırma aşamasındadır. Tablo 4. 4.'deki OSBÜK verilerine göre Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı İşletme aşamasında olan 249 OSB'nin de %20'si henüz başlangıç aşamasındadır (OSBÜK, 2021:2).

Tablo 3. 4. İllere Göre OSB'lerin Sayısı

İller	İşletme	Alt Yapı	Planlama	Kamulaştırma	İldeki Toplam OSB Sayı
Adana	2	1	1	-	4
Adıyaman	4	-	-	1	5
Afyonkarahisar	7	-	1	1	9
Ağrı	1	-	-	-	1
Aksaray	1	-	-	-	1
Amasya	3	-	-	-	3
Ankara	9	3			12
Antalya	1		1	1	3
Ardahan	0	1			1
Artvin	0			1	1
Aydın	7				7
Balıkesir	4	1	1	1	7
Bartın	1				1
Batman	1				1
Bayburt	1				1
Bilecik	6			1	7
Bingöl	1				1
Bitlis	1				1
Bolu	3		1		4
Burdur	3				3

Bursa	15	2			17
Çanakkale	2	1			3
Çankırı	4		2		6
Çorum	3				3
Denizli	3		1		4
Diyarbakır	2	1			3
Düzce	3			2	5
Edirne	1		1	1	3
Elazığ	1	1			2
Erzincan	1				1
Erzurum	2	1			3
Eskişehir	1	1			2
Gaziantep	4				4
Giresun	2				2
Gümüşhane	1				1
Hakkâri	0		1		1
Hatay	4	2	1		7
Iğdır	1				1
Isparta	2		1		3
İstanbul	8				8
İzmir	12	1			13
Kahramanmaraş	3			1	4
Karabük	1			1	2
Karaman	1				1
Kars	1				1
Kastamonu	3	1			4
Kayseri	3				3
Kırıkkale	3				3
Kırklareli	3	1			4
Kırşehir	1	1	1		3
Kilis	1	1			2
Kocaeli	13	1			14
Konya	8	1		1	10
Kütahya	5	1			6
Malatya	3				3
Manisa	6	1	1		8
Mardin	1	1		1	3
Mersin	2	2		1	5
Muğla	0	1			1
Muş	1				1
Nevşehir	2				2
Niğde	2		1		3
Ordu	2	1		1	4
Osmaniye	2				2
Rize	1			1	2
Sakarya	6	1			7
Samsun	5		1		6

Siirt	1				1
Sinop	2				2
Sivas	2	2			4
Şanlıurfa	3	2			5
Şırnak	2				2
Tekirdağ	13			1	14
Tokat	5				5
Trabzon	3	1			4
Tunceli	1				1
Uşak	3			1	4
Van	1	1			2
Yalova	1	3		1	5
Yozgat	2			2	4
Zonguldak	3				3
TOPLAM OSB Sayısı	249	39	16	21	325

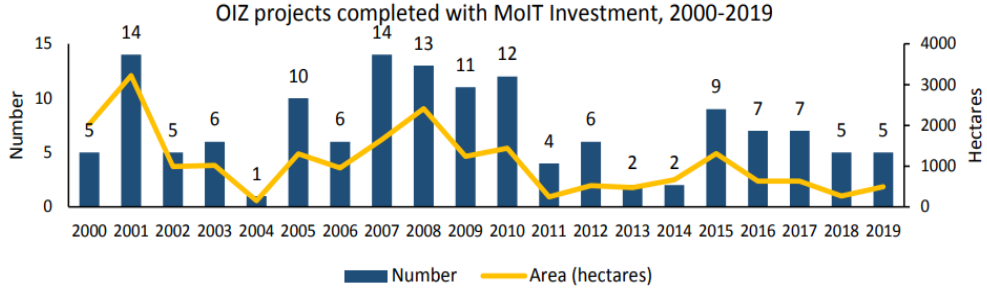
Kaynak: <https://osbuk.org/wp-content/uploads/2021/04/351-OSB.pdf> / OSB Bilgi Sistemi verileri esas alınarak Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

3.7.9. Organize Sanayi Bölgesinin Türleri

Ülkemizde OSB uygulamalarının ilk kurulduğu 1960'lı yıllardan 2000'li yıllara kadar yani yaklaşık kırk yıl OSB'ler herhangi bir hukuksal düzenleme olmadan geçici çalışmalar ile yürütülmüştür. OSB'ler 2000 yılında 4562 Sayılı Uygulama Yönetmeliği ile belli bir hukuksal boyut kazanmış ve ilk kurulduğu 1960'lı yıllardan günümüze kadarki yaklaşık altmış yıllık süre içerisinde bölgelerin gelişmişlik durumlarına göre belli yapılarda kurulmuştur (Eyüboğlu, 2003: 10-17). Şekil 4. 2.'de görüldüğü gibi ülkemizin 2000'li yıllardan sonra tamamlanan OSB'lerin sayısında yıllara göre bir değişkenlik göstermektedir. OSB'lerin en çok tamamlandığı yıllar 2007-2010 yılları arasında olduğu görülmektedir.

Ülkemizde kurulan OSB'lerin gelişmiş ülkelerdeki OSB'lerden en önemli farkı gelişmiş ülkelerde OSB'ler kârını en yüksek seviyeye çıkarmak iken, ülkemizde ise kâr amacı gütmeyen bölgesel dengesizliğin önüne geçerek planlı bir kentsel yapının kurulmasını sağlamaktır. Bundan dolayı ülkemizde OSB'ler düzenli ve planlı bir kentsel yapıda yüksek verimle çalışan bir sistemin parçası olmuştur (Ceyhan, 2020: 76). Bu sistem doğrultusunda ülkemizde OSB'ler karma, ihtisas, özel ve tarıma dayalı OSB'ler olarak kurulmuştur (Aktaş, 2019: 40).

Şekil 3. 2. 2000-2019 Yılları Arasında Tamamlanmış OSB'ler



Kaynak: (Turkey Organized Industrial Zones Project, 2020: 7).

3.7.9.1. Karma Organize Sanayi Bölgeleri

Tüm ülkelerde en sık görülen Karma OSB ile farklı sektördeki iş yerleri OSB çatısı altında birleştirilmektedir. Bu model genellikle az gelişmiş bölgelerde yeterli ekonomik gücün olmadığı için daha çok devletin vermiş olduğu destek ile tüm sektördeki işletmelerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır (Çolak, 2005: 6-7). Ülkemizde en sık kurulan OSB türüdür.

4562 Sayılı Uygulama Yönetmeliği'nin 3'üncü maddesi OSB'lerin türü konusunda Karma OSB'leri farklı sektörlerde faaliyet gösteren tesislerin yer aldığı OSB olarak tanımlamıştır.

3.7.9.2. İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri

Gelişmiş ülkelerde daha çok görülen ve bir bütünlük içerisinde olan İhtisas OSB modeli aynı sektördeki işletmelerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. İhtisas bölgelerinde Ar-Ge ve teknolojik yatırımlar fazla olmakla birlikte ileri teknolojik ve bilimsel yatırımlar bir arada bulunmaktadır (Çolak, 2005:7-8). Sadece belirli bir alanda üretim yapan işletmeler İhtisas OSB'lerini oluşturmaktadır. Mermer, deri ve tekstil dokuma OSB'leri bu tür için örnek verilebilir.

4562 Sayılı Uygulama Yönetmeliği'nin 3'üncü maddesi OSB'lerin türü konusunda İhtisas OSB'lerini aynı sektör grubuna dâhil alt sektörlerde faaliyet gösteren tesisler olarak tanımlamıştır. Ülkemizde bu sayı istenilen seviyede değildir.

Ülkemizde ihtisas OSB'leri Ankara Elmadağ Mobilyacılar OSB'si, Dökümcüler OSB'si, Ankara Uzay ve Havacılık OSB'si, Antalya Korkuteli Mermer OSB'si,

Afyonkarahisar Dokuma ve Konfeksiyon OSB'si, Balıkesir Burhaniye Zeytin ve Zeytin Ürünleri İşleme OSB'si, Balıkesir Ayvalık Gıda ve Gıda İşleme OSB'si, Bolu Gerede Deri OSB'si, Bursa TOSAB Tekstil Boyahaneleri OSB'si, Denizli Makine OSB'si Düzce Demir Çelik OSB'si ve İstanbul Tuzla Kimya Sanayicileri OSB'si gibi ihtisas OSB'leri bulunmaktadır (OSBÜK, 2021).

3.7.9.3. Tarıma Dayalı İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri

Ülkemiz bir tarım ülkesi olduğundan dolayı Tarıma Dayalı İhtisas OSB modellerinin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu sanayi bölgesinin kurulmasında ve yetkilendirilmesinde görev Tarım ve Orman Bakanlığına verilmiştir. Bu bölgelerin işleyişi, yer seçimi ve denetimi Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından hazırlanmış olan yönetmenlik ile yürütülmektedir (Telimen, 2018: 25).

Bu tür OSB'ler daha çok seracılık, çiçekçilik, hayvancılık vs. kapsamda olan uygulamalardır. Tarım ve Orman Bakanlığına bağlı ve tüzel kişiliği olan 27 adet OSB vardır. Bu OSB'lerden 10 tanesi işletme halinde iken 17 tanesi planlama, alt yapı ve kamulaştırma aşamasındadır (OSBÜK, 2021: 2).

3.7.9.4. Kuruluş Biçimlerine Göre Organize Sanayi Bölgeleri

Ülkemizde bir OSB'nin ortalama tamamlanma süresi on iki yıldır. Bu süre genel bütçeden ek kaynak verilmesi ve yatırımların biraz daha gerçekçi olarak görülmesi ile dört yıla kadar düşmektedir. Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de OSB'lerin kuruluşları farklı türlerde olmaktadır. Türkiye'deki OSB'ler; devlet yardımı ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının sağlamış olduğu kredi ile kuruluşlarını sağlayanlar, ilk etapta Küçük Sanayi Sitesi (KSS) olarak kurulup ancak belli bir süre büyüme gösterenler ve özel sektör destekli müteşebbislerin yapmış oldukları OSB'ler olmak üzere üç şekilde kurulmaktadır (Cansız, 2010: 55).

Türkiye'de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı 325 OSB'nin 306 tanesi kamu yatırımları ile kurulmuştur (OSBÜK, 2021). Ülkemizde Küçük Sanayi Sitesinden OSB'ye dönüştürülen 5 OSB bulunmaktadır. Bunlar; İstanbul İkitelli, Dudullu, Beylikdüzü OSB ve Ankara OSTİM, İvedik OSB, Ankara OSB'ler KSS'lerden OSB'ye dönüştürülenlerdir (Cansız, 2010: 55). Ülkemizde özel sektör desteği olan müteşebbis imkânlarıyla yapılan OSB'ler Kamu yatırımları ve KSS'lerden dönüşenlere göre daha az

bir doluluk oranına sahiptir. Özel sektör desteği ile kurulan 19 OSB de üretime geçme oranı yani doluluk oranları yaklaşık %41'dir. Kâr amacı ile kurulan bu OSB'lerin fazla tercih edilmemesinin sebebi ise arsa ve diğer sabit yatırımların yüksek olmasıdır (Cansız, 2010: 59).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ VE YÖNETİŞİM

Bu bölümünde Dünyada ve Türkiye’de yönetim modeli, OSB’lerde yönetim modeli ve yeni bir yönetim örneği olarak e-yönetim konuları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

4.1. Dünyada ve Türkiye’de Yönetim Uygulamaları

Yönetim kavramının dünya genelinde yaygınlaşmasında Dünya Bankası’nın 1989 yılındaki yayınladığı raporun büyük bir önemi bulunmaktadır. Türkiye’de ise devletin kamusal hizmet sunumunda ilk kez yönetim kavramına değinilmesi Devlet Planlama Teşkilatı’nın son kez yaptığı Dokuzuncu Kalkınma Planı ile olmuştur.

4.1.1. Dünyada Yönetim Uygulamaları

Dünya Bankası, iyi yönetim kavramını 1989, 1992 ve 1997 yılı raporları ile devletin yetkilerinin azaltılması ve bu yetkilerin STK’lara devredilmesi ile açıklamıştır (Acı, 2005: 212).

Avrupa Birliği Komisyonu tarafından yönetim anlayışını açıklamak üzere 2001 yılında “White Paper” olarak adlandırılan “Beyaz Kitap” adlı bir kitap yayınlanmıştır. Bu kitap ile Avrupa Birliğinin organlarının hesap verebilirlik, açıklık, kolay anlaşılabilirlik, katılım ve etkinlik ilkeleri doğrultusunda politikalarını hazırlayacaklarını anlatmışlardır (Varol, 2010: 59).

BM, yönetim kavramına teoriden ziyade uygulamalı olarak Gündem 21 Programı ile katkıda bulunmuştur. Bu proje ile yerel yönetimlerde STK’ların ve halkın yönetime katılması ile yönetim kavramına çok iyi bir örnek olmuştur. Yerelde kurulan kent konseyleri ile yönetim işlerlik kazanmıştır (Güler, 2003: 19).

OECD ise yönetimi, kamu kurumlarının siyasal karar alma mekanizmalarının yasama yönünün azaltılması, kamu ile özel sektör iş birliği ve uyum içerisinde çalışması olarak belirtmektedir (Güler, 2003: 105).

Dünya genelinde yönetim kavramının işlenmesinde ve yaygınlaşmasında etkili olan unsurlar;

- 1978; John Williamson, Washington Uzlaşması (Chicago Okulu temelli).
- 1989; Dünya Bankası Raporu Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) raporları
- 1992; Rio, Birleşmiş Milletler (BM); Çevre ve Kalkınma Konferansı, Gündem 21 Belgesi
- 1994; Kahire Nüfus ve Kalkınma Konferansı
- 1995; Kopenhag Sosyal Gelişme Konferansı
- 1996; İstanbul, BM insan Yerleşmeleri HABITAT 2 Konferansı
- 2000; New York, Binyıl (Milenyum) Zirvesi
- 2001; Avrupa Komisyonu, Avrupa Yönetişimi Beyaz Kitabı (White Paper)
- 2002 Johannesburg Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'dir.

Yönetişimin ilk adımlarını sağlayan John Williamson, Washington Uzlaşması ile Devlet kavramının başarısız bir unsur olduğunu ve Keynesyen Yaklaşımının değişim geçirmesi gerektiğini ve özelleştirme ile minimal bir devlet yapısının oluşması gerektiği vurgulanmıştır (Williamson, 2000:251). Ancak bu belge çok eleştirilmiş ve devletin tamamen yok sayılmadığı yeni bir rolde değerlendirilmesi gerektiği vurgusu Post-Washington metni ile tekrardan yapılmıştır. Bu yeni uzlaşma metni ile özelleştirme ve liberalleşme kavramları daha çok vurgulanarak Neo-Liberal bir yaklaşım özelliği ile devletin tamamen yok sayılmadığı ve daha farklı bir rolde değerlendirildiği bir kavram özelliği taşımaktadır. Özellikle bu modelde Doğu Asya ülkeleri olan Tayvan ve Güney Kore gibi ülkelerin hızlı bir ihracat ve sanayileşme modeli ile ekonomik başarı göstermeleri örnek gösterilmiştir (Öniş ve Şenses, 2013: 351).

4.1.2. Türkiye’de Yönetişim Uygulamaları

Türkiye’de yönetim modelinin en işlevsel hali BKA’lar ile olmuştur. BKA’lar, Türkiye’nin 1999 yılında Helsinki Zirvesi sonrasında AB’ye uyum sürecinde gündeme gelmiştir. BKA’ların amacı ilgili bölgenin ekonomisini canlandırmak ve geliştirmek doğrultusunda kamu-yerel yönetim ve STK’ları bir araya getirilerek bir yönetim yapısı oluşturulmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2012: 291-292). BKA’lar, devletin merkezi karar gücünü yerel yönetimler ve STK’lardan oluşan bu yapı ile paylaştırarak bölgesel kalkınmada söz sahibi olmuş ve yönetim yapısını kurmuştur (Hasanoğlu ve Aliyev, 2006: 85).

BKA'lar bünyesinde kurulan kalkınma kurulu ile STK'lar, özel sektör ve kamu kurum ve kuruluşları arasında yerelde birliktelik ve iş birliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Yönetişim sistemi doğrultusunda kurulan kalkınma kurulu çoğunlukla danışmanlık ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Ancak kalkınma kurulunun karar yetkisinin olmamasından dolayı toplantıya katılım istenilen düzeyde olmamakta ve bu kurul etkisiz bir organ olarak görülmektedir. Ayrıca kalkınma kurulunda temsil edilecek kurum ve kuruluşların yeniden belirleme ve karar yetkisi Cumhurbaşkanlığı'nın merkezi hükümete ait olduğunu göstermesi yönetime uygun olmayan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Arslan, 2021: 828).

Türkiye'nin AB'ye adaylık sürecinin hız kazandığı 2000'li yılların başında AB için önemli bir kavram olan yönetim sistemi ülkemizin bölgesel kalkınma planları ve Beş Yıllık Kalkınma Raporlarında da yer almıştır. Bu kavrama özellikle Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ayrıntıları ile yer verilmiş ve bölgesel kalkınmanın ancak yönetim kavramı ile oluşacağı belirtilmiştir. Bu planları izleyen Onuncu ve On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planlarında daha ayrıntıları ile ele alınmıştır (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021).

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT tarafından hazırlanan son kalkınma planı olmuştur. Bu kalkınma planında yönetim ile ilgili ihtisas raporu hazırlanırken Üniversite ve STK tarafından ortak bir çalışmanın yapılması belirtilmiştir. Devletin sorunları çözüme yetersiz kaldığı durumlarda katılımcılık ilkesine önem vermesi gerektiği ve iş birliği modellerinin teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu kalkınma planında özellikle yönetim kavramının kamunun üst yöneticileri ve tüm çalışanlar tarafından iyi bir şekilde benimsenmesi gerektiği belirtilmiştir. Hizmet içi eğitimlerde ve görevde yükselmelerde yönetim kavramının iyi bir şekilde anlatılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca e-devlet sisteminin geliştirmesi gerektiği ve tüm kurumların bu sistemi hızlı ve etkin bir şekilde kullanması gerektiği vurgulanmıştır (DPT, 2007: 50).

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kalkınma Bakanlığı tarafından ilk ve son olarak yapılan 2014-2018 yıllarını kapsayan bir çalışmadır. Yönetişim kavramı özellikle bu kalkınma planında, devletin kamusal hizmet sunumu için hedef, plan ve uygulama süreçlerinin geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021).

Bu kalkınma planında; yerel kurumların teknolojik ve mali altyapılarının güçlendirilmesi amacı ile üniversiteler ve STK'lar arasında iş birliğini geliştirmek için proje, mali ve idari yönetim konusunda çalışmaların yapılması belirtilmiştir. Ülkemizin öncelikli sektörleri olan savunma, sağlık, medikal ve eczacılık alanlarında yönetişimin geliştirilmesi amacı ile bir yönlendirme kurulunun oluşturulması vurgulanmıştır. Bölgesel düzeyde yatırımların geliştirilmesi ve yatırımcıların yerel düzeyde desteklenmesi için yönetim mekanizmasının güçlendirilmesi adına takip ve değerlendirme sisteminin kurulması amaçlanmıştır. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan ekonomik konular öncelikli olmak üzere G-20 ve birçok platformlarda yönetim mekanizmasının geliştirilmesi ile bu sorunlara karşı mücadele edilmesi için üye ülkeler ile iş birliği içerisinde olması gerektiği vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 107-200). Yönetişimin geliştirilmesi amacı ile oluşturulacak yönlendirme kurulu özellikle merkezi yönetim konumunda olan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı; yerel yönetimler, Mesleki Odalar ile STK'lar ile bir araya gelmelidir. Sorunların çözümünde bu kurumlar ile halkının istek ve beklentilerinin alınması ve karşılıklı bilgi alışverişi, ortak strateji ve ilgili tedbirlere başvurma yönünde çalışmalar yapılmalıdır (Önen, 2010: 176-177).

On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ise Cumhurbaşkanlığı Yönetim Sistemi çatısı altında bulunan Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2019-2023 yıllarını kapsayan Başkanlık Sisteminin ilk kalkınma planıdır. Bu kalkınma planında, yönetim ile ilgili olarak vatandaşların kamu politikaların oluşturulmasına aktif olarak katılımlarının sağlanması amaçlanmıştır. Kent konseylerin etkinliğinin artırılması için yeni çalışmalar başlatılmıştır. Kamu kaynaklarının şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkesi doğrultusunda kamuoyunun erişimine açılması ve harcama.gov.tr portalının açılması sağlanmıştır. Kamu görevlilerinin mal beyanlarının araştırılması için takip sisteminin kurulması amacı ile yolsuzlukla mücadelede daha etkin çalışmalar yapılmıştır. Kamu ihalelerinin tüm süreçlerinin internet üzerinden yayımlanması ve bilgi edinme konusunda CİMER ile ALO 150 iletişim sistemindeki cevap süreçlerinin hızlandırılması şeffaf bir yönetim sisteminin ürünüdür (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019: 188-208). Bu planda özellikle e-devlet sistemi tüm kamu kurumlarına yayılması iyi bir e-yönetişim sisteminin yaygınlaşmasının sonucudur.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin e-yönetişim ile uyumunu gösteren güncel bir örnek olarak; Korona virüs (COVID-19) önlemleri kapsamında sokağa çıkma yasağı uygulanmakta iken bu kural özellikle belirtilen 15 il bu için muaf tutulmaktaydı. Sağlık Bakanlığı bu durumu basında ilan etmesine rağmen İçişleri Bakanlığı bu tarihler için sokağa çıkma yasağı ilan etmişti. Bu durum karşısında rahatsızlığını belirten vatandaşlar CİMER, sosyal medya vs. gibi e-yönetişim mekanizmalarını kullanarak seslerini Cumhurbaşkanına ulaştırmış ve kararın yeniden değerlendirilmesini sağlamıştır. Cumhurbaşkanlığı tarafından bu 15 il için sokağa çıkma yasağı iptal edilmiştir. Bu örnekte özellikle dijitalleşme süreci ile ortaya konulan e-yönetişim politikaları ve e-yönetişim uygulamalarının ne denli önemli oldukları anlaşılmıştır (Atmaca ve Karaçay, 2020: 274).

4.2. Organize Sanayi Bölgelerinde Yönetişim Tartışmaları

OSB'lerin klasik yönetim modelinden yönetim modeline geçişinde özellikle yönetmelik ve kanunların yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'nde 3 Temmuz 2020 tarihinde değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklik ile yönetim anlamında OSB'lere birçok yetki verilmiştir (OSBUY, 2020).

Ancak bu düzenlemeler hâlen yetersiz kalmaktadır. Örneğin OSB'lerin yönetim şekli kuruluş aşamasında müteşebbis heyet tarafından olmaktadır. OSB'lerin kredi ödemeleri yapıp borçların ödenmesi, işletmelerin en az %50'sinin üretime geçmesi ve İşletmelerin en az %65'inin yapı kullanım izin belgelerinin alması ile beraber müteşebbis heyet feshedilmekte ve yönetim kurulu oluşmaktadır. Ancak bu süre içerisinde OSB'de faaliyet gösteren işletmeler yönetimde söz sahibi olamamaktadır (Çakmak vd., 2019: 16). OSB'lerin yönetim modelinin uygulanabilirliğinin sağlanmasında OSB'lerin yönetmelik ve kanunlarında daha köklü revizeler ve düzenlemeler gerekmektedir

OSB'leri kurmak için yerel yönetimlerden oluşan müteşebbis heyetten 15 asil ve yedek üye seçilerek yönetim oluşturulmaktadır. OSB'lerin gerekli şartları sağladığı takdirde ise en az dördü müteşebbis heyetten olmak şartı ile 5 asil ve yedek üye ile 10 kişilik bir yönetim kurulu oluşmaktadır. OSB'lerin denetleme kurulu ise kuruluş aşamasına göre müteşebbis heyet ya da genel kurul üyelerinden 2 asil ve yedek olmak üzere 4 kişiden oluşmaktadır (OSBK, 2000). Denetleme kurul üyelerinin yönetimden

seçilmesi yönetsel anlamda birçok soruna yol açmaktadır (Çağlar ve Kurtsal, 2011: 32-36). OSB'lerin denetlenmesinin yönetimin "hesap verilebilirlik" açısından farklı bir yol ile yapılması gerekmektedir.

4.3. Organize Sanayi Bölgelerinde Yönetimden Yönetişime Geçiş Süreci

OSB'lerin yönetim modeline geçişin hızlanmasında yapılacak olan tüm değişikliklerin yasal bir düzende oluşması gerekmektedir. Türkiye'de OSB'lerin yasal anlamda durumlarını gösteren 4562 Sayılı OSB Kanunu ile birlikte belli zamanlar içerisinde hazırlanmış olan üç yönetmelik bulunmaktadır. OSB'lerin yönetim sisteminden yönetim modeline geçişinin yapılabilmesi için ilk öncelikli olarak Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Yönetmeliklerinde köklü bir yönetim politikası değişikliklerinin yapılması gerekmektedir. 4562 sayılı kanun doğrultusunda OSB'lerin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve bu durumlara yönelik stratejik planlamalar hazırlanmalıdır.

OSB'lerde yönetimin sağlanması için öncelikle hesap verebilirlik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda düzenlemeler yapılmalıdır. Bu ilkeler doğrultusunda ülkemizdeki tüm OSB'leri kapsayan veri tabanlı otomasyon sisteminin 2022 yılında OSBÜK tarafından belli kurallar ve düzenlemeler ile tüm OSB'lere uygulaması bitirilmelidir. Bu anlamda tüm OSB'lerin mevcut durumları hakkında bilgi alınabileceği, istek ve beklentilerinin sorgulanacağı bu otomasyon sisteminden tüm OSB'ler yararlanmalıdır. Çünkü bu otomasyon sistemi ile oluşturulacak veriler ışığında OSB'lerin performanslarına göre destekler verilerek yönetimin "*Hesap verebilirlik ve Saydamlık*" ilkesi sağlanmış olacaktır (OSBÜK, 2021).

4.4. Organize Sanayi Bölgelerinde Yönetişim Uygulamaları

Yönetim Bilimleri literatüründe örgütlerin ve örgütsel süreçlerin durağan bir yapıdan ziyade daha karmaşık bir yapı olduğu belirtilmektedir. Bu örgütsel sistemlerin karmaşık yapısı yenilikçilik, bilgi paylaşımı, yetki devri, örgütsel öğrenme ve çoklu yönetim gibi yeni analiz yöntemleri ile açıklanması vurgulanmaktadır (Kutluk, 2016: 217).

Çoklu yönetim sistemi olan yönetim modelinde, yönetim kararlarının sadece hükümet tarafından verilmesi değil, STK'lar, iş dünyası ve akademik camiadan gelen insanlar, yerel yönetimler, sendikalar, işçiler, engelli bireyler, kadınlar, çocuklar ve

gençler gibi toplumun tüm kesimleri ortak edilerek kararların alınması ve bu kesimlerin kararlarda söz sahibi olması hedeflenmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2007). Bu yönetim modeliyle kamu yöneticilerinin aldığı kararlarda tüm paydaşlar arasında iş birliğin oluşması ve alınan kararların daha katılımcı, hesap verebilir, tutarlı, şeffaf, uzlaşmacı ve etkin olması amaçlanmaktadır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde 2020 yılı içerisinde sanayide verimlilik ve dijital dönüşümün daha aktif bir şekilde sağlamak amacı ile Mersin, Bursa, Gaziantep, Konya, Ankara, İzmir ve Kayseri’de yetkinlik ve dijital dönüşüm merkezleri kurulmuştur. Sanayicilere yönelik dijital dönüşüm merkezleri için iki yıl önce kamu ve özel sektör kuruluşları ile birlikte bir platform oluşturulmuştur. Bu platformun, gelecek dönem yol haritasını şekillendirmek üzere Bakanlık bünyesinde daire başkanlığı kurulmuştur. Bu süreç içerisinde ise altyapı ve teknoloji ile beraber insan, tedarikçiler, kullanıcılar ve yönetim bileşenlerinden oluşan dijital dönüşüm sistemlerinin alt yapı çalışmaları gerçekleştirilmiştir (Dünya, 2021).

OSB çatısı altında yer alan firmalara iş yeri açma ruhsatları verilmesi yönetişimin “yerindenlik” ilkesi doğrultusunda OSB yönetimi tarafından yapılmaktadır. Bu izinler doğrultusunda uygun yapılaşmanın tespit edilmesi halinde OSB tarafından yıkılması hükmü bulunmaktadır (OSBUY, 2009).

4.5. Yeni Bir Yönetişim Türevi Olarak E-yönetişim

Günümüz dünyasındaki gelişen teknolojik değişim olgusu yönetim kavramında bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Günümüz bilgi çağında internet, farklı mekânlardaki yerel ve ulusal unsurları bir araya getiren önemli bir araç haline gelmiştir. İnternet ile beraber devlet kurumlarındaki bilgi ve belgeler e-devlet sistemi ile beraber tek bir veri bankasında vatandaşların hizmetine sunulmaktadır. Kamu yönetimindeki katı kurallar internet ortamından daha esnek bir hâle dönüşmüştür. Yönetişimde yeni bir kavram olan ve bilgi temelli unsurları bir araya getirip sunan e- yönetim ile daha çok toplum merkezli ve esnek bir sistem ile kamunun baskın yönü değişmektedir (Demirel, 2010: 69).

Dünya genelinde e-yönetişim, gerekli reformları harekete geçirerek kamu hizmetlerinde daha etkin olmaktadır. E-yönetişimde önemli olan maliyetin azaltılması,

halkın yönetime katılımı, şeffaflık-saydamlık, demokratik toplumun desteklenmesi, kamu hizmetlerinin etkin sorumluluk anlayışı ile hızlı bir şekilde sunulmasıdır. Bundan dolayı e-yönetişimdeki en önemli unsur kamu hizmetlerinin vatandaşlara güvenli ve doğru bir iletişim ortamı hazırlamasıdır (Prasad, 2012:186).

Yönetişimin dijital ortamında gerçekleşen e-yönetişim sadece online olarak devlete ait bir web sitesinden ibaret değildir. Bu kavramın en önemli özelliği e-devlet üzerinden yaygınlaşmasıdır. Bu iki kavram arasındaki en önemli ayrım ise e-devlet üzerinden ticari işlemler yoğunluklu hizmetler yapılırken, e-yönetişim de demokratik yönetime ve vatandaşın yönetim sürecindeki katılımcılığına destek verilmektedir. Çünkü e-yönetişimin temel amacı en düşük maliyetle ve etkin bir şekilde vatandaşlara online ulaşabilmektir. E-yönetişim kamu kurumlarında bir internet sayfası olarak düzenleme yapmaktan öte bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak vatandaşların, özel şirketlerin ve çalışanların yararına her türlü hizmete erişimin sağlanması ve fiziksel alandan sanal alana geçerek kurumlar arası bilgi ve iletişimin özgürce yapılması olarak ifade edilmektedir (Yereli vd., 2015: 133-134).

Yönetişimin son yıllarda gelişen en önemli bileşenlerinden e-yönetişimin beş temel modeli bulunmaktadır. Bunlar yayım modeli, kritik akım modeli, karşılaştırmalı analiz modeli, baskı grubu modeli ve interaktif hizmet modelidir. Yayım modelinde kullanılan yönetim mekanizmasının etkisi daha çok vatandaşa ulaşılabilmesi ile ölçülmektedir. Kritik akım modelinde ise yargı kararları, parlamento görüşmeleri vs. gibi kritik anlamda önemli olan bu bilgilerin bilgi iletişim teknolojisi araçları ile dağıtılmasıdır. Karşılaştırmalı analiz modelinde ise, iyi bir yönetime ulaşmak için kötü yönetim uygulamalarının karşılaştırılması ve bu sonuca göre iyi bir yönetime ulaşılmasını amaçlamaktadır. Baskı grubu modelinde ise geniş bir pencereden bakılarak STK'ların kararlarını etkilemeyi amaçlamaktadır. Son model olan interaktif hizmet modelinde ise vatandaşların yerel yönetimlerin ve hükümetlerin politikalarına ve kararlarına interaktif bir yolla katılımlarının sağlanması hedeflenmektedir (Yereli vd., 2015: 135-136).

E-yönetişim aslında bir ağ yönetim sistemi olup ağlar arasındaki iletişimi sağlayan bir yönetim sistemidir. E-yönetişimin, kamu, STK ve özel sektördeki çalışmaların toplumun hızlı bir şekilde yararlanmasını sağlayan ve olaya vatandaş/müşteri memnuniyetli bir yönetim sisteminin oluştuğu bir değişimdir. Aslında

e-yönetişim kamusal hizmetlerin elektronik sistem üzerinden sunulması devlet işlemlerinin maliyetlerinden büyük ölçüde tasarrufunu sağlayan etkin bir yönetim tarzıdır.

4.5.1. Dünyada ve Türkiye de E-yönetişim Uygulamaları

Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de internet ve bilgi toplumu yolundaki gelişmeler, 1980'li yıllar itibarıyla başlamış ve 90'lı yıllarda da ilerleme kaydetmiştir. Dünya ülkelerinin çoğu e-yönetişim uygulamalarını e-devlet projeleri kapsamında yürütmektedir.

Dünyada başta ABD, Birleşik Krallık, AB ülkeleri, Avustralya, Japonya, Singapur, Kanada olmak üzere teknolojik ve ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde e-devlet portallarına mobil ve PC donanımlardan gerçekleştirilen erişim ile birçok hizmet verilmektedir. Bu hizmetlerin başında uzaktan eğitim alabilme, oy kullanabilme, şirket kurabilme, vergi tahsilatı, kurum kuruluşlara dilekçe verebilme, başvurularda bulunabilme, kayıt yapabilme, gereken belge ve bilgilere ulaşabilme ve benzeri binlerce farklı işlemi zaman ve mekân sınırı olmaksızın kolaylıkla ve masrafsızca hızlı bir biçimde sunabilmeye imkân vermektedir. E-yönetişim uygulamaları sayesinde vatandaşların ekonomik durumları veya statülerine bakılmaksızın eşit derecede hizmet almalarına olanak sağlanmaktadır (Akyüz, 2019: 97). Tüm dünya genelinde Covid-19 salgını ile beraber artık online sistemin önemi daha da artmış olup başta eğitim olmak üzere neredeyse tüm hizmetler online olarak verilmeye başlanmıştır. Uzaktan eğitim sistemi ile beraber toplantılar, görüşmeler, seminerler, bilgilendirmeler vs. gibi tüm etkinlikler e-online olarak yapılmakta ve e-toplantı ismi kullanarak daha aktif bir şekilde yürütülmektedir.

Günümüzde e-yönetişim uygulama sistemini en iyi kuran ülkelerden biri Estonya'dır. Bu ülkedeki vatandaşlar ücretsiz kablosuz internet uygulamasına erişebilmektedir. Vatandaşlar ülkenin genel seçimlerinde dünyanın herhangi bir yerinde olsalar bile e-devlet üzerinden oylarını kullanabilmektedir. Devlet kurumlarında evrak sisteminden ziyade dijital sistem kullanılmaktadır. Ayrıca Estonyalı vatandaşlar e-reçete sistemi ile sağlık sisteminden yararlanabilmekte ve okullarda bilgisayarlı tablet sistemi uygulamasını kullanmaktadır (BBC, 2020). Ülkemizde de fatih projesi kapsamında tablet kullanılmasına başlanmış olup pilot bölgelerde yapılan denemelerde istenilen başarı

sağlanmadığından devam edilmemiştir. Ancak Estonya'daki gibi e-reçete sistemi başarılı bir şekilde devam etmektedir. Ülkemizde yakın zamanda e-oylama sisteminin de başarılı bir şekilde gerçekleşeceği öngörülmektedir.

Özellikle e-yönetişim konusunda siber güvenlik sistemini en iyi kullanan ülkelerden biride Finlandiya'dır. Bu ülke vatandaşları deri altına yerleştirilebilen veri-çipi sayesinde e-kimlik uygulamasında bir adım öteye gitmiştir. Bu çip sayesinde kimlik teyidi gerektiren noktalarda temassız işlem olanağı sağlanarak vatandaşların zaman tasarrufu sağlanmış olup ayrıca teknolojisinin kopyalanmasının zor olması sayesinde güvenli işlem yapabilme olanakları geliştirilmiştir (Akyüz, 2019: 103-104).

Dünya genelindeki ülkeler gelişen teknoloji ile birlikte bu duruma ayak uydurabilmek için yönetim stratejilerini sürekli geliştirmektedir. OECD ülkeleri e-yönetişime bütçelerinin %2'sini ayırmaktadır. Dünya genelinde 2014 yılında başta gelişmiş ülkeler olmak üzere 23 ülke teknolojiye yaklaşık 10 milyon dolar bütçe ayırmıştır (OECD, 2020: 1).

Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de e-yönetişim konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle e-yönetişim konusunda 90'ların sonunda Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ve TÜBİTAK tarafından tamamlanan TUENA Projesi ülkemizin enformasyon teknolojileri altyapısını geliştirmeye yönelik bir çalışmadır (TUBİTAK, 2002: 12-13). AB'nin 15 ülkesi tarafından "Dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisi" olarak kabul edilen ve 2001 yılında da ülkemiz gibi aday ülkelerin de katılımı ile "E-Avrupa Eylem Planı kabul edilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dairesi, 2020).

Ülkemizde 2002 yılında E-Türkiye Girişimi Eylem Planı taslağı oluşturulmuş ve bu taslak planı ile daha ucuz, hızlı ve güvenli internet erişimi, insan kaynağına yatırım ve internet kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda e-Eğitim, e-Devlet, e-Ticaret, e-Çevre, e-Sağlık vb. konular üzerine birçok alt bileşende ele alınmıştır (Üzmez, 2019: 71).

Ülkemizde sağlık sisteminde e-yönetişim anlamında son olarak geliştirilen e-nabız uygulaması sayesinde vatandaşlara ait sağlıkla ilgili veriler onların iznine tabi olarak

dilediklerinde farklı sağlık kuruluşlarından tek bir veri tabanına aktarılabilir (Akyüz, 2019: 105).

2002 yılında kabul edilen 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, Türkiye'nin Bilgi Toplumu Stratejisi ile bağlantılı olarak elektronik kamu ihale ve satın alma sistemlerinin kurulmasında önemli bir adımdır. Türkiye'de e-yönetişim anlayışını desteklemesi için 2003 yılında 4822 sayılı Tüketicinin Korunması Kanunu ile ilgili e-Ticaret Mevzuatı Kanunu kabul edilmiştir. 2004 yılında 4982 sayılı Bilgi Edinme Yasası vatandaşlara ve tüzel kişilere kamu kurumlarından ve kamu kurumları niteliğindeki özel kuruluşlardan bilgi alma hakkı vermektedir. Ayrıca aynı yılda kabul edilen 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu, yasal ve teknik yönleri ve elektronik imzaların uygulanması ilkelerini tanımlamaktadır. Bu yılda Telekomünikasyon Sektöründe Kişisel Bilgi İşleme ve Gizlilik Yönetmeliği oluşturulmuştur. 2008 yılında Elektronik Haberleşme Güvenliği Yönetmeliği yayınlanmıştır. Ülkemiz, Avrupa Konseyi Siber Suçlar Sözleşmesi'ne taraf olmuştur. Yine aynı yıl içinde E-Haberleşme Mevzuatı Elektronik Haberleşme Kanunu kabul edilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dairesi, 2020).

Türk kamu yönetimi sisteminde 2014-2018 dönemini kapsayan ve e-yönetişim politikalarını şekillendirerek ortaya koyan belgelerden ilki Onuncu Kalkınma Planı'dır. Planın 34'üncü maddesi yönetişimin önemine değinmiş, 898'inci maddesi mahalli idarelerin yönetim ilkesi etrafında yeniden yapılandırılmasından bahsetmiş ve plan genel itibariyle gerek ulusal gerekse uluslararası alanda yönetişimin güçlendirilmesi politikasını belirlemiştir. Bu planda özellikle e-devletle ilgili çalışmalarda e-yazışma projesinin yaygınlaştırılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca e-devlet üzerinden sunulacak hizmetlerde kullanıcı istek ve ihtiyacına göre mobil uygulamaların teşvik edilmesi ve e-katılımın önemsenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Atmaca ve Karaçay, 2020: 270).

2016 yılı içerisinde de 29677 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Kişisel Verilerin Korunması Hakkında Kanun", kişisel verilerin işlenmesi ve aktarılması koşullarını, hak ve yükümlülükleri, veri amiri veya ilgili kişinin, veri güvenliğine ilişkin yükümlülüklerini düzenlemektedir (Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dairesi, 2020).

2019 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında, Onuncu Kalkınma Planı çerçevesinde belirlenmiş olan politikaları daha somut bir şekilde alt politikalara ayırmış

ve alınacak tedbirler sıralanmıştır. Program, Dijital Dönüşüm Ofisi'nin kurulmasıyla e-devletle ilgili çalışmaların yönetişimine dair kurumsal ve hukuki çerçevenin yeniden biçimlendirilmesi gerektiğini belirterek kamunun dijital dönüşümünün yönetişimini aktifleştirmek için etkin bir yönetim sistemi tasarlanarak bir program kapsamında gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Etkin bir kamu yönetimine katkı sunmak amacıyla, iş dünyasının ve vatandaşların elektronik ortamda verilen kamusal hizmetlere e-Devlet Kapısı başta olmak üzere farklı platformlardan güvenilir biçimde ulaşabilecekleri, kullanıcı ihtiyacına odaklanmış; şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir bir dijitalleşme ve yönetim sistemlerinin artırılması gerektiği belirtilmiştir (Cumhurbaşkanlığı, 2018: 152-153).

2019-2023 yılları arasını kapsayan On Birinci Kalkınma Planında özellikle “iyi yönetim” politikasına yer verilmiştir. Bu politika altında yönetişimin ilkelerini hayata geçirecek alt politikalar sıralanmıştır. Bu bağlamda e-devlet uygulamalarının yönetişim yönünü güçlendirmeye çalışarak arka planda e-yönetişim politikası oluşturulmuştur. Bu planın 810. maddesi “e-devlet çalışmalarına ilişkin yönetim ve koordinasyon yapısı güçlendirilecektir” demektedir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Son olarak ise 2020 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, On Birinci Kalkınma Planı'na paralel bir şekilde hazırlanmış ve e-yönetişim alanına dair daha somut tedbirler sıralamıştır. Program, e-devlet uygulamalarının geliştirilmeye devam edileceği, kamu kurumlarında sosyal medya kullanımının sağlanacağı, vatandaşın dijital ortamda devlet ile iletişime geçmesinin yaygınlaştırılacağı gibi politikalar üzerinde durmuştur (Cumhurbaşkanlığı, 2020).

4.5.2. Organize Sanayi Bölgelerinde E-yönetişimin Uygulanabilirliği

Günümüz dünyasında iyi bir e-yönetişim geliştirmenin yolu, güçlü bir BİT altyapısına sahip olmaktan geçmektedir. Gün geçtikçe gelişen teknoloji hızı ile yaygınlaşan mobil cihazlar ve internet alt yapısı ile beraber özel ve kamu kurumları sadece bilgi aktarmakla kalmayıp aynı zamanda müşterilerine/vatandaşlarına hizmetleri de hızlı bir şekilde sunabilmektedir. Mobil telefonlar sayesinde sağlık, bankacılık, eğitim, yargı, ulaştırma ve birçok alanda kişiler bu alanlarda verilen hizmetleri çok rahat bir şekilde alabilmektedir (Kumara vd., 2015: 393). OSB'lerin işletmeler arasında bilgi

paylaşımı ve kullanımını sağlayan etkin bir iletişim ağı ve bilgi bankasının kurulması, işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır (Dağlar, 2015: 634).

Ülke sınırları içerisinde yer alan gerçek ve tüzel kişilere ait sanayi ve ticaret alanında faaliyet gösteren işletmelerin Sanayi Sicil Bilgi Sistemi (sanayisicil.sanayi.gov.tr, 2021) ile ekonomik faaliyetlerine ilişkin tüm verilere ulaşılması mümkündür. Ayrıca OSB Bilgi Portalı olan <http://osbbs.sanayi.gov.tr> ile kişiler ülkede bulunan tüm OSB'lerin yönetim, imar ve parsel, çevre yönetim, altyapı, hizmet, enerji altyapı bilgilerine ulaşabilmektedir. Ayrıca bu sistem ile rapor olarak OSB'lerin bölge, il ve OSB bazında elektrik, doğalgaz ve su tüketim verilerini almaları mümkündür (Akyüz, 2019:108). Ayrıca tüm OSB'leri kapsayan EBYS sisteminin kurulumu ile beraber OSB'ler arasında iş birliği, bilgiye ulaşma hızı ve ortak hareket etme kültürü sağlanmış olacaktır.

4.5.2.1. Organize Sanayi Bölgelerinde E-yönetişimin Uygulanabilirliğinde Başarı Faktörleri

Günümüz dünya genelinde dijitalleşmenin kamu yönetimi sistemlerine yapmış olduğu en önemli katkılardan biride e-yönetişim modelidir. Kamu yönetimi de sorunların çözümünde e-yönetişim modelinden çok hızlı bir şekilde yararlanmaya başlamıştır (Atmaca ve Karaçay, 2020: 265). Bu model ile ülkemizde bürokrasinin azaldığı ve yerel yönetimlerin hesaba katıldığı bir anlayışa geçilmiştir. Bu bağlamda küresel yönelimlerle birlikte Türk kamu yönetimi sisteminde de e-yönetişim politikaları ortaya konulmaya başlamış (Genç, 2019: 60-62) ve kamudan iş dünyasına kadar her alanda kendini hissettirmiştir.

Kamu ve özel alandaki dijital yönetim sistemi içerisinde yeni bir boyut kazanmış olan e-yönetişim ile birçok başarıda beraberinde gelmiştir. Bu sistem ile beraber vatandaşın katılımı da direkt olarak sağlanmıştır (Özer, 2017:1). Kişilerin kamu ve özel sektördeki bilgiye erişimi daha da hızlanmıştır. Düşük maliyet ile kaliteli ürün üretilmesi sağlanmış ve bilgi temelli ekonomide yeni yaşam standartları yükseltilmiştir. Ticaret ve çevrim içi bankacılık imkânları genişlemiş ve özellikle karar verme süreci yerelleşmiştir (Parlak ve Doğan, 2019: 12-13). Bu model ile kamu ve özel alanlarda bürokrasi azalmış ve tasarruf sağlanmıştır.

COVID-19 salgını Ocak 2020 tarihinden bu yana bütün dünyada hızla yayılmaktadır. Bu dönem içerisinde dijital tabanlı gelişmelerden fazlasıyla faydalanılmış ve iletişim tamamen sanal ağlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Vatandaş salgın hakkındaki görüşlerini, gerçekleştirilen politikalarının yerinde olup olmadığını dijital tabanlı ağlar üzerinden cevabını vermiştir. Kamu yönetimi sistemine dair süreçlerin çoğu bilgi ve iletişim teknolojileriyle sağlanmaya çalışılmış olsa da e-yönetişim politikalarının istenilen seviyede olmadığı ve daha da geliştirilmesi gerektiği bu dönemde de gelen en büyük eleştiriler arasında olmuştur (Atmaca ve Karaçay, 2020: 275).

Türkiye’de planlı sanayi üretimin, istihdamın ve ihracatın kaynağı hâline gelmiş olan ve aynı zamanda sanayinin gelişmesine büyük katkı sağlayan OSB’ler, firmalara doğalgaz, elektrik, su aboneliğinden dağıtımına, imar ve işyeri ruhsatından çevre düzenlemesine kadar birçok altyapı/üstyapı hizmeti sunmaktadır. Bu da çok yönlü işlevinin yanında hızlı bir şekilde işletme ve çalışanlara cevap vermesi adına OSB’lerde dönüşümü zorunlu kılmıştır. Endüstri 4.0 hedefleri doğrultusunda, ülkemizin üretim üsleri olan OSB’lerde yapısal dönüşümün hızlı bir şekilde gerçekleşmesi için e-yönetişim bağlamında dijitalleşme çalışmaları başlamıştır. Ülkemizde üretimin kalbi olan OSB’lerin bölgenin ve reel sektörün ihtiyaçları doğrultusunda bir an önce ‘yeni nesil OSB’ modeline geçmelidir. OSB’lerin dijital dönüşümde çağın gereklerine ayak uydurması adına tüm kurumsal iş süreçlerini uçtan uca dijital ortamda yönetmesi için sistemsel ağını daha da güçlendirmelidir (Teraosb, 2021).

4.5.2.2. Organize Sanayi Bölgelerinde E-yönetişimin Uygulanabilirliğindeki Engeller

E-yönetişim özellikle yönetim ve süreçlerini yeniden yapılandırarak kamusal hizmetlerini iyileştirmekte, devlet ve devlet dışındaki aktörler arasındaki etkileşimlerini artırmaktadır. Ayrıca vatandaşların karar alma süreçlerine katılım sağlamayı ve devleti daha etkin, daha hesap verebilir ve daha şeffaf kılmayı istemektedir (Uzun, 2019: 40). Bu istek ve amaçları gerçekleştirebilmek için e-yönetişimin, ortaya koyduğu stratejiler e-demokrasi gibi ana kavramlar üzerinde daha da geliştirilmeli (Carrizales vd., 2011: 936) ve önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.

E-yönetişim özellikle kamu alanında ki idari yapılarında değişimlerin oluşmasında ve benimsenmesinde engel olacak başlıca direnç konuları dört başlıkta öne çıkmaktadır.

Bunlar idarenin gizlilik prensipleri, kırtasiyeciliğe bağıllık, kurum içerisindeki çalışanların kıdem kültürü ile yeniliklere kapalı olması ve kurum içerisinde gelişen teknolojiye uyumda yaratıcılığın eksik kalması olarak belirtilebilir (Demirel, 2010: 75).

Diğer taraftan e-yönetişimin karşılaştığı birçok engel daha vardır. Günümüz teknolojisi çok hızlı değiştiği için önceden belirlenmiş projelerin tamamlanamaması, vatandaşın devlete olan güven düzeyinde veri eksikliği, yasalardaki boşluklar, bilgi teknolojilerinin kullanımına rağmen kamu bürokrasinin direnci ve dijital olanakların tüm ülke geneline tam olarak yerleştirilememesidir (Akyüz, 2019: 100-105).

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yeni bölgesel kalkınma kapsamında yapılan düzenlemelerle sanayicilerin karşılaştığı sorunların çözülmesi için birçok adım atılmıştır. Özellikle OSB'lerin işleyişinde ve bürokrasisinde sadeleşmeye gidilmiş, özel OSB kurulmasına ilişkin taleplerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına iletilmesinde tapu ibrazı maddesi kaldırılmış ve Bakanlığın onaylaması şartı ile OSB'lerin bağış yapmasına da imkân tanınmıştır (KOBİ EFOR, 2021).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Ülkemizde faaliyette bulunan OSB’lerin yönetimi konusunda yaşanan sorunların tespiti ve bunlara yönelik çözüm önerileri kapsamında OSB yöneticilerine yönelik bir alan araştırması yapılmış ve bu araştırmayla ilgili bilgi, veri ve sonuçlar istatistikî teknikler yardımıyla işlenerek analiz edilmiştir.

5.1. Alan Araştırması Hakkında Bilgiler

Bu bölümde araştırmanın geçerlilik ve güvenlik testleri, evren, örneklem, araştırmanın kısıtları, veri toplama araçları verilerin analizi ve verilerin değerlendirilmesi hakkında bilgiler verilmiştir.

5.1.1. Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel çalışmalardaki sonuçların bilimsel değeri ile verilerin ne kadar geçerli ve güvenilir oldukları arasında doğru orantı vardır (Büyüköztürk vd., 2014: 15). Geçerlik bir çalışmanın istenen verileri doğru ve anlamlı bir biçimde ölçebilmesiyle ilgilidir (Karasar, 2009: 16). Güvenirlik ise herhangi bir ölçme aracının ölçmekte olduğu özelliği tutarlı bir biçimde ölçebilmesiyle ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 119). Araştırmanın geçerliliği ve güvenirliğini sağlama adına anket formu hazırlanırken uzman desteğine başvurulmuştur. İstatistik alanında iki uzman tarafından anket formu incelenmiş ve uzman görüşleri alınmıştır. Araştırma boyunca başta tez danışmanı olmak üzere tez izleme komitesi üyeleri tarafından gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Böylece uzman incelemesi kapsamında dış denetim (Creswell, 2018: 252) sağlanmıştır. Ön-test kapsamında Malatya ve Elazığ OSB bölge müdürleri ile yapılan anket öncesi çalışmasıyla soruların daha anlaşılır bir şekilde yeniden düzenlenmesi sağlanmıştır.

Araştırma ile elde edilen nicel verilerin analizinde SPSS 26 istatistik paket programı kullanılmıştır. Nicel analizlere başlanmadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda parametrik, olmaması durumunda parametrik olmayan (nonparametrik) testlerin uygulanması gerekmektedir (Başar ve Oktay, 2000: 19-22). Bu araştırmada öncelikli olarak 25 adet likert ölçekli yönetim unsurlarının normal dağılım analizleri yapılmıştır.

Bunlar 5 aşamalı olarak incelenmiş, öncelikle histogram dağılımına bakılmıştır. Histogram dağılımından normal dağılım olduğu belirlenmiştir. Daha sonra Variance kat sayısına bakılmıştır. Std deviation / mean ($0,347/3,35=0,10 < 0,30$) bu sayı %30 dan az olduğu için normal dağılım göstergesi kabul edilmiştir. Diğer bir aşama olarak Skewness çarpıklık ve Kurtosis basıklık değerlerine bakılmıştır. Skewness değeri Std Error x 2 > Statistic değeri doğrultusunda ($0,206 \times 2 = 0,412 > 0,31$) ve Kurtosis değeri Std Error x 2 > Statistic ($0,408 \times 2 > 0,006$) olduğundan dolayı normal dağılım olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Std Error/ Statistic değeri = x olup (George ve Mallery, 2010: 114-115) bu değer ± 2 ya da $\pm 1,96$ arasında ise normal değer olduğu söylenebilir (Pett, 1997:39). Dördüncü aşama olarak Detrended Norm Q ve Normal Q değerlerine bakılmıştır. Bu grafikte rastgele bir açılım olduğundan dolayı normal dağılım olduğu belirlenmiştir. Son aşama olarak Tests of Normality değerlerinden kolmogorov-Smirnov Sign (0,04) ve Shapiro-Wilk Sig (0,254 > 0,05) değerlerine bakılmıştır. Burada da normal dağılım olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın demografik özelliklerini belirlemek için frekans ve cross yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Araştırmanın Tests of Normality değerlerinden normal dağılımı görüldüğünden istatistiki veriler yapılırken Bağımsız Değişkenli T Testi ve Tek yönlü ANOVA Testlerine yönelik analizler yapılmıştır. Sorular arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile Pearson Korelasyon Analizi, Regresyon ve diğer analiz yöntemleri ile elde edilen sonuçlar tablo ve grafikler yardımı ile yorumlanmıştır (Erdoğan 2003: 276).

5.1.2. Evren ve Örneklem

Evren (population), gerçekleşen araştırmanın sonuçlarını genellemek istediğimiz bütün gruba denilirken örneklem ise evreni temsil edecek en ideal kesitin seçilmesidir (Karasar, 2009: 109-111). Bu araştırmanın asıl evreni Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı 325 OSB bölge müdürlüğünden oluşmaktadır. Ancak 76 OSB bölge müdürlüğü halen planlama ve kamulaştırma aşamasında olduğu için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı işletme aşamasındaki 249 OSB bölge müdürlüğü bu çalışmanın evreni olarak kabul edilmektedir. Ayrıca işletme aşamasındaki yaklaşık 40 OSB bölge müdürlüğü bu aşamaya yeni geçtiği için OSB'ler ile ilgili yeterli tecrübeye sahip olmadıkları düşünülmüştür. Örneklem sayısı belirlenirken Tablo 5. 1.'e göre $\pm 0,05$ örneklem hatası ile yaklaşık 117 kişi ile görüşülmesi yeterli sayı olarak

görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Araştırma için değerlendirmeye alınan 139 anket sayısı, örneklem için gerekli yeter sayının üzerindedir.

Örnekleme metodu olarak yargısal örnekleme kullanılmıştır. Yargısal örneklem doğrultusunda OSB'lerin sadece bölge müdürleri ile görüşülme yapılmış ve bu metod doğrultusunda Tablo 5. 2.'de verilen işletme halinde ki 249 OSB'nin 139 OSB bölge müdürü ile görüşme sağlanmıştır. Ayrıca örneklem belirlenirken bölgeler arasında tabakalandırılmış homojen dağılım yapılmış ve her ilden bir OSB bölge müdürünün ankete katılımı sağlanmıştır.

Tablo 5. 1. Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüküğü	+- 0.03 örnekleme hatası (d)			+-0.05 örnekleme hatası (d)			+-0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004: 49-50).

Tablo 5. 2. Mevcut OSB Sayıları ve Anket Yapılan OSB Sayıları

BÖLGELER	MEVCUT OSB SAYISI	ANKET YAPILAN OSB SAYISI
	İller	İller
	n	n
	%	%
Marmara Bölgesi	Balıkesir (4)-Bilecik(6)-Bursa (15)-Çanakkale(2)-Edirne(1)-İstanbul(8)-Kırklareli(3)-Kocaeli(13)-Sakarya(6)-Tekirdağ(13)-Yalova(1)	Balıkesir (2)-Bilecik (3)-Bursa (7)-Çanakkale(1)-Edirne(1)-İstanbul(5)-Kırklareli(1)-Kocaeli(7)-Sakarya(3)-Tekirdağ(6)-Yalova(1)
İç Anadolu Bölgesi	Aksaray(1)-Ankara(9)-Çankırı(4)-Eskişehir(1)-Karaman(1)-Kayseri(3)-Kırıkkale(3)-Kırşehir(1)-Konya(8)-Neveşehir(2)-Niğde(2)-Sivas(2)-Yozgat (2)	Aksaray(1)-Ankara(4)-Çankırı(2)-Eskişehir(1)-Karaman(1)-Kayseri(1)-Kırıkkale(2)-Kırşehir(1)-Konya(3)-Neveşehir(1)-Niğde(1)-Sivas(1)-Yozgat (1)
Ege Bölgesi	Afyonkarahisar(7) Aydın(7)-Denizli(3)-İzmir(12)-Kütahya(5)-Manisa(6)-Muğla(0)-Uşak(3)	Afyonkarahisar(3)-Aydın(3)-Denizli(1)-İzmir(6)-Kütahya(4)-Manisa(2)-Muğla(0)-Uşak(1)
Akdeniz Bölgesi	Adana(2)-Antalya(1)-Burdur(3)-Hatay(4)-Isparta(2)-Kahramanmaraş(3)- Mersin(2)-Osmaniye(2)	Adana(1)-Antalya(1)-Burdur(2)-Hatay(2)-Isparta(2)-Kahramanmaraş(1)- Mersin(1)-Osmaniye(2)
Karadeniz Bölgesi	Amasya(3)-Artvin(0)- Bartın(1)- Bayburt(1)- Bolu(3)-Çorum(3)-Düzce(3)-Giresun(2)-Gümüşhane(1)-Kastamonu(3)- Karabük(1)-Ordu(2)-Rize(1)-Samsun(3)-Sinop(2)-Tokat(5)-Trabzon(3)-Zonguldak(3)	Amasya(2)-Artvin(0)- Bartın(1)- Bayburt(1)-Bolu(1)-Çorum(1)-Düzce(1)-Giresun(1)-Gümüşhane(1)-Kastamonu(1)- Karabük(1)-Ordu(1)-Rize(1)-Samsun(2)-Sinop(2)-Tokat(3)-Trabzon(1)-Zonguldak(1)
Doğu Anadolu Bölgesi	Ağrı(1)- Ardahan(0)- Bingöl(1)- Bitlis(1)-Elazığ(1)- Erzincan(1)- Erzurum(2)- *Hakkari(0)-İğdır(1)- Kars(1)- Malatya(3)- Muş(1)- Tunceli(1)-Van(1)- Şırnak(2)	Ağrı(1)- Ardahan(0)- Bingöl(1)- Bitlis(1)- Elazığ(1)-Erzincan(1)- Erzurum(2)- Hakkari(1)- İğdır(1)-Kars(1)- Malatya(2)- Muş(1)- Tunceli(1)- Van(1)- Şırnak(1)
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Adıyaman(4)-Batman(1)- Diyarbakır(2)- Gaziantep(4)- Kilis(1)-Mardin(1)-Siirt(1)-Şanlıurfa(3)	Adıyaman(3)-Batman(1)-Diyarbakır (2)-Gaziantep(2)- Kilis(1)-Mardin(1)-Siirt(1)-Şanlıurfa(1)
TOPLAM	249	139
	100	100

Kaynak: <https://osbuk.org/wp-content/uploads/2021/04/351-OSB.pdf> / OSB Bilgi Sistemi veriler Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

* Hakkari ilinde ki OSB alt yapı aşamasında olup yakın zaman içerisinde işletme haline geçeceğinden anket çalışması kabul edilmiştir.

5.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Ülkemiz genelinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Tarım ve Orman Bakanlığına bağlı 352 OSB bölge müdürlüğü bulunmaktadır. Tarım ve Orman Bakanlığına bağlı OSB'lerin çoğu kamulaştırma ve planlama aşamasında olduğu için sadece Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı OSB'ler ile anket yapılmıştır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığına bağlı 325 OSB'nin 76 tanesi alt yapı ve kamulaştırma aşamasındadır. İşletme aşamasında olan 249 OSB'nin yaklaşık 40 tanesi çok yakın zamanda bu sürece geçtiği için bu OSB yöneticilerinin yeterli deneyimlere sahip olmayacakları varsayılarak anket yapılmamıştır. Geri dönüş yapılan 145 anketten 6 tanesi tam olarak doldurulmadığından değerlendirme dışında tutulmuştur. Tablo 5. 2.'de de belirtildiği gibi, her ilden mutlaka bir OSB bölge müdürü ile görüşme yapılmış ve bölgelerdeki OSB oranlarına göre tabakalandırılmış örneklem yöntemi uygulanmıştır.

5.1.4. Veri Toplama Araçları

OSB bölge müdürlerine uygulanan anketler 5 Nisan ile 25 Mayıs 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu tarihler arasında OSB bölge müdürlerine e-mail ve GSM gibi elektronik kitle iletişim araçları ile gönderilmiş ve aynı yöntemler ile geri dönüşler sağlanmıştır. Ayrıca çevre illerdeki bazı örneklem grupları ile yüz yüze anket yapılmıştır.

5.1.5. Veri Değerlendirme ve Analiz Yöntemi Hakkında Bilgi

Araştırmada demografik ve kurumsal bilgiler başlığı altında 11 soru bulunmaktadır. Ankette OSB'lerin genel sorunlarını tespit etmek amacı ile 1 açık uçlu ve 4 yarı açık uçlu soru yöneltilmiştir. Ayrıca yönetim unsurlarından 25, yönetim önerilerinden ise 11 adet soru sorulmuş, bu sorulara verilen yanıtlar 5'li likert tipi olarak belirlenmiştir. Bu soruların seçenekleri 1'den 5'e kadar olup, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) fikrim yok, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.

5.2. Alan Araştırmasında Elde Edilen Sonuçların Analizi

Araştırmanın bu bölümünde “Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim Bakımından OSB’ler İçin Yeni Bir Yönetişim Model Önerisine” ilişkin alan araştırmasından elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin tanımlayıcı istatistikî bilgileri ile beraber diğer yapılan istatistikî analizler tablo ve şekil yardımıyla incelenmiştir.

5.2.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Verilerin Analizi

“Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim Bakımından OSB’ler İçin Yeni Bir Yönetişim Model Önerisine” ilişkin alan araştırmasına katılan OSB bölge müdürlerinin demografik ve kurumsal bilgileri aşağıdaki tablolarda gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5. 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Erkek	124	89,2
Kadın	15	10,8
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 3.’deki verilerde belirtildiği gibi, araştırmaya katılan toplam 139 OSB bölge müdürünün yaklaşık % 89’u erkek iken % 11’i ise kadındır. Kadınların sayısı az görünmesine rağmen Dağlar’ın (2014) yılında yapmış olduğu “OSB’lerin kurumsallaşması ve karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri” çalışmasında OSB’deki kadın yöneticilerin oranı %3,8 iken bu sayı şimdilerde %11’lere çıkmıştır.

Tablo 5. 4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	N	%
Üniversite	113	81,3
Yüksek Lisans	26	18,7
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 4.’e göre araştırmaya katılan OSB bölge müdürlerinin % 81,3’ü Üniversite mezunu iken % 18,7’si ise yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 5. Katılımcıların İş Tecrübesi Durumlarına Göre Dağılımları

Yıllar	N	%
10 yıl ve Altı	24	17,3
11-15 Yıl Arası	25	18,0
16-20 Yıl Arası	30	21,6
21-25 Yıl Arası	21	15,1
26-30 Yıl Arası	23	16,5
31 yıl ve üzeri	16	11,5
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5 5.'e göre araştırmaya katılan OSB bölge müdürlerinin %17'sinin iş tecrübesi daha 10 yıl ve altı iken % 83'ü ise 11 yıl ve üzeridir. İş tecrübesinin yıllara göre dağılımına bakıldığında homojen bir dağılım görülmektedir. OSB Yöneticilerinin ortalama iş tecrübeleri 17 yıl olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5. 6. Katılımcıların OSB Bölge Müdürü Düzeyinde İş Tecrübesi Durumlarına Göre Dağılımları

Yıllar	N	%
5 yıl ve Altı	57	41,0
6-10 Yıl	48	34,5
11-15 yıl	25	18,0
16-20 Yıl	8	5,8
21-25 Yıl	1	,7
TOPLAM	139	100,0

OSB bölge müdürlerinin büyük çoğunluğunun bölge müdürlüğü görevlerinde daha yeni oldukları araştırma verilerinde görülmektedir. Tablo 5. 6.'ya göre bölge müdürlüğü görev süresi 5 yıl ve altında olanların oranı %41 iken bu işi 15 yıldan daha fazla süre içerisinde yapanların oranı ise %6,5'dir. OSB bölge müdürlerinin bu görevdeki ortalama iş tecrübeleri ise 6 yıl olarak hesaplanmıştır. Bunun nedeni bu kurumların ilk kuruluşu yaklaşık 60 yıl önce olmasına rağmen 2000'li yıllardan sonra OSB'lerin sayısının artmasıdır.

Tablo 5. 7. OSB’lerin Mevcut İstihdam Sayılarına Göre Dağılımları

İstihdam Sayısı	N	%
5 Kişi ve Altı	38	27,3
6-10 Kişi	27	19,4
11-15 Kişi	20	14,4
16-20 Kişi	14	10,1
21-25 Kişi	1	,7
26 -30 Kişi	9	6,5
31-40 Kişi	4	2,9
41-50 Kişi	4	2,9
51 Kişi ve Üzeri	22	15,8
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 7.’de OSB’lerin mevcut istihdam sayılarına göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılan OSB’lerin yaklaşık %30’unun istihdam sayısının “5 kişi ve altı” olduğu görülmektedir. OSB’lerdeki istihdam sayısı ise ortalama 19 kişidir. Ancak OSB Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliğinde OSB’ler, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından en fazla 17 kişi üzerinden kredi alabilmektedir. Araştırma verilerindeki OSB’lerin istihdam sayılarına göre Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 17 sayısının artırması önerilmektedir.

Tablo 5. 8. OSB’lerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımları

Yıllar	N	%
1960-1979	15	10,8
1980-1989	12	8,6
1990-1999	39	28,1
2000-2009	48	34,5
2010-2016	17	12,2
2016’dan sonrası	8	5,8
TOPLAM	139	100,0

OSB’lerin kuruluş yıllarına göre dağılımlarının verildiği Tablo 5. 8.’e göre 2000 yılı öncesi kurulan OSB’lerin oranı %47,5 iken 2000 yılı sonrası kurulan OSB’lerin oranı ise %52,5’dir. Ülkemizde OSB’lerin kurulumu 1960’lardan sonra başlamasına rağmen OSB’ler ile ilgili yasal dayanak 2000 yılında ve 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği ile oluşmuştur. Bu yasal dayanak ile beraber OSB’lerin sayısı da artmaya başlamıştır. OSBÜK, (2021) verilerine baktığımızda 1962 yılından 2002 yılı sonuna kadar 70 adet OSB projesi tamamlandığı, 2003-2019 yılları arasında ise 120 adet daha OSB

projesinin bitirildiği görülmektedir. Araştırmada 2000 yılı öncesinde kurulmuş olan OSB'lerin büyük çoğunluğu ile görüşmeler sağlanmıştır. Ayrıca 2000 yılı öncesinde kurulmuş olup 2000 yılından sonra tamamlanan çok sayıda OSB'de bulunmaktadır. 1960-1979 yılları arasında en eski geçmişe sahip olan Bursa (1962), Erzurum (1968), Eskişehir (1969), Gaziantep (1969), Adana (1973), Bolu (1975), Kars (1975), Antalya (1976), Balıkesir (1976), Kayseri (1976), Sivas (1976) ve Tokat (1978) OSB Bölge Müdürleri ile anket yapılmıştır.

Tablo 5. 9. OSB'lerin Yönetim Kurulu Üyeleri İle Toplantı Sıklıkları

Süre	N	%
Haftada Bir Defa	35	25,2
Ayda İki Defa	76	54,7
Ayda Bir Defa	19	13,7
Belli Olmuyor	9	6,5
TOPLAM	139	100,0

OSB'lerin yönetim kurulu üyeleri ile toplantı sıklıklarının verildiği Tablo 5. 9.'a göre OSB'lerin %25'i haftada bir defa, yaklaşık %55'i ise ayda iki defa yönetim kurulu üyeleri ile bir araya geldiklerini belirtmektedir. OSB Uygulama Yönetmeliğinin 26. Maddesinin 1. Bendinde "toplantılar en az ayda iki defa yapılır" ibaresi 2019 yılında yapılan değişiklik ile belirlenmiştir. OSB'lerin %25'i üyeleri ile kanunda belirtilen süreden daha sık bir araya geldikleri görülmektedir.

Tablo 5. 10. Katılımcıların OSB Bölge Müdürlerinin Seçiminde Rol Almasını İstedikleri Yönetim Birimleri

Kurum	N	%
Müteşebbis Heyet	49	35,3
Yönetim Kurulu	40	28,8
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	30	21,6
Genel Kurul	18	12,9
OSBÜK	1	,7
Diğer	1	,7
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 10.'a göre OSB bölge müdürlerinin seçimini yönetim kurulu yapmalı cevabını verenler %28,8 iken müteşebbis heyet/genel kurul belirlemeli cevabını verenler ise %48,2'dir. OSB'lerin 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununun 10. Maddesi 2. Bendinde OSB bölge müdürü, müteşebbis heyet/genel kurul tarafından atanır ibaresi

yer almaktaydı. Ancak 2017 yılında yapılan düzenleme ile bu ifade “yönetim kurulu tarafından atanır” ibaresi ile değişmiştir. Ancak OSB bölge müdürlerinin bu karardan memnun olmadıkları görülmektedir.

Tablo 5. 11. Katılımcılara Göre OSB'nin Yönetim Kurulunda Olması Gereken Üye Sayısı

Kişi	N	%
5 Kişinin Altı	50	36,0
5-7 Kişi	84	60,4
9-11 Kişi	5	3,6
TOPLAM	139	100,0

OSB'nin Yönetim Kurulu kaç kişi olmalıdır sorusuna Tablo 5. 11.'de OSB bölge müdürlerinin %60'ı 5-7 kişi ve %36'sıda 5 kişinin altı olmalıdır cevabını vermiştir. Ülkemizde yönetim kurulu üye sayısı ile ilgili kanunda tam bir sayı verilmemiş olup sadece alt sınırın (üç kişi) belirlendiği ve üst sınırın verilmediği düzenlemelerde tek üyeden oluşmasına (Aydın, 2013: 21) imkân tanınmıştır. 2017 yılında 4562 Sayılı OSB Uygulama Kanununun 8. Maddesinde yapılan değişiklikle “*Yönetim kurulunun beş asil, beş yedek üyeden oluşacağı; bu üyelerin ise en az dördünün kendi üyeleri arasından olması gerektiği söylenmiştir. Ancak OSB'lerin genel kurul sistemine geçmesi ile beraber yönetim kurulu üye sayısının artacağı, bu sayının on bir asil ve yedek üyeye kadar çıkabileceği belirtilmiştir. Ayrıca aynı maddede bu üyelerin dört yıl için seçilebileceği de detaylı bir şekilde açıklanmıştır.*”

Tablo 5. 12. OSB'lerin Yönetim Sistemleri

Yönetim Sistemi	N	%
Müteşebbis Heyet	102	73,4
Genel Kurul	37	26,6
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 12.'deki verilere bakıldığında katılımcı OSB'lerin %73,4'ü halen müteşebbis heyet ile yönetilirken sadece %26,6'sının genel kurul sistemine geçtiği görülmektedir.

Tablo 5. 13. OSB Bölge Müdürlerinin Tercih Ettikleri Yönetim Sistemi

Yönetim Sistemi	N	%
Müteşebbis Heyet	76	54,7
Genel Kurul	63	45,3
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 13.'e göre OSB bölge müdürlerin yaklaşık %45'i genel kurul ile yönetim şeklini isterken %55'ide müteşebbis heyet ile yönetim şeklinin olmasını tercih etmektedir. Tablo 5. 12.'de OSB'lerin mevcut yönetim şekli daha çok müteşebbis heyet iken OSB bölge müdürleri yönetişim anlamında sanayicilerin yönetime katıldığı bir sistemi tercih etmektedir.

Tablo 5. 14. Demografik ve Kurumsal Bilgilerin Birbirleri İle İlişkisi

	Mean	Sd	1	2	3	4	5	6	7
1 Cinsiyet	1,11	0,311	1						
2 Eğitim Durumu	2,19	0,391	-0,048	1					
3 Bölge Müdürlerinin İş Tecrübesi	3,30	1,627	0,035	-0,044	1				
4 Bölge Müdürünü Seçen Kurum	1,91	0,939	0,06	0,028	,332**	1			
5 OSB'lerin İstihdam Sayısı	3,78	2,887	0,124	-0,021	,215*	0,003	1		
6 OSB'lerin Kuruluş Yılı	3,46	1,292	-0,052	-,229**	-0,118	-0,155	-,468**	1	
7 OSB'lerin Bölge Dağılımı	3,41	2,04974	-0,105	-0,008	-,290**	-0,006	-,332**	0,069	1
8 OSB'lerin Yönetim Sekli	1,73	0,444	-0,158	-0,045	-0,038	0,114	-,482**	,392**	,171*

*p<0,01, ** p<0,05]

Tablo 5. 14.'de değişkenler arasında Pearson Korelasyon Analizleri yapılmıştır. Bu tabloda OSB bölge müdürlerinin eğitim durumları ile OSB'lerin kuruluş yılları arasında ($r=-0,229$, $p<0,05$) negatif bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bölge müdürlerinin iş tecrübesi ile bölge müdürünü atayan kurumların tercihi ($r=0,332$, $p<0,05$) ve OSB'lerin istihdam sayıları ($r=0,215$, $p<0,01$) arasında pozitif korelasyon varken OSB'lerin bölgelere göre dağılımı ($r= -0,290$, $p<0,05$) arasında negatif bir korelasyon bulunmaktadır. OSB'lerin istihdam sayısı ile OSB'lerin kuruluş yılı ($r=-0,468$, $p<0,05$), OSB'lerin bölge dağılımı ($r=-0,332$, $p<0,05$) ve yönetim şekli ($r=-0,482$, $p<0,05$) aralarında negatif bir korelasyon vardır.



5.2.2. Araştırma Sorularına Verilen Yanıtların Analizi

Bu bölümde OSB yönetiminin başarılı olabilmesinde hangi etkenlerin olması gerektiği ve iyi bir yönetişimin oluşması için OSB yönetiminin öncelikle kime karşı hesap verebilir olması gibi soruların cevapları aranmıştır. Ayrıca yönetişimin ve genel sistemin önündeki engelleri belirlemek amacı ile OSB'lerin daha "hesap verebilir, şeffaf ve iyi yönetilir" kurumlar olmasının önündeki en önemli engellerin hangileri olduğu sorgulanmıştır.

Tablo 5. 15. Katılımcılara Göre OSB Yönetiminin Başarılı Olabilmesinde En Önemli Faktör

Başarı Faktörleri	N	%
Aktif yönetim kuruluna sahip olmak	40	28,8
Yönetişim (hesap verebilir, katılımcı, şeffaf) doğrultusunda karar almak	34	24,5
Stratejik bir vizyon ve misyon sahibi olmak	26	18,7
Nitelikli çalışanlara sahip olmak	21	15,1
Üyeler ve işletmeler ile iyi bir iletişim içerisinde olmak	9	6,5
Kurumun sürdürülebilirliğini sağlamış olması	3	2,2
Kurum için eğitimler almak	3	2,2
Diğer	3	2,2
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 15.'deki verilere göre OSB bölge müdürlerinin yaklaşık %29'u OSB yönetiminin başarılı olabilmesinde en önemli faktörü aktif bir yönetim kuruluna sahip olması belirtirken, %25'ide yönetişim standartları doğrultusunda karar alma süreçlerinde hesap verebilir, katılımcı ve şeffaf olunmasının gerekli olduklarını belirtmişlerdir. Bu tabloda özellikle katılımcıların OSB'lerin başarılı olmasında en önemli faktörün iyi bir yönetişim sisteminin kurulması gerektiğinin farkında oldukları görülmektedir.

Tablo 5. 16. Katılımcılara Göre OSB Yönetiminin Öncelikli Olarak Hesap Vermesi Gereken Kişiler

Kurum	N	%
İşletmelere karşı	56	40,3
Devlete (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığını vs.) karşı	42	30,2
Müteşebbis/genel kurulu üyelerine karşı	31	22,3
Topluma karşı	4	2,9
Üst kuruluşlarına (OSBÜK ve OSB Derneklerine) karşı	2	1,4
Çalışanlarına karşı	1	,7
Yerel yönetimlere karşı	1	,7
Diğer	2	1,4
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 16.'ya göre araştırmaya katılan OSB bölge müdürlerinin yaklaşık %40'ı OSB'lerin işletmelerine karşı hesap vermesi gerektiğini vurgularken, %30'u ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı nezdinde devlete karşı hesap vermesi gerektiğini belirtmektedir. OSB'lerin mevcut durumlarda hesap verdikleri müteşebbis/genel kurul üyelerine karşı hesap vermelidir diyenlerin oranı ise yaklaşık %23' dür.

Tablo 5. 17. OSB'lerin Hesap Verilebilir, Şeffaf ve İyi Yönetilebilir Kurumlar Olmasının Önündeki En Önemli Engeller

Unsurlar	N	%	%
Herhangi bir engel olduğunu düşünmüyorum	50	36,0	-
Kolayca uygulanabilecek bir sistemin olmaması	25	18,0	28,09
Mali kaynağın yetersiz olması	16	11,5	17,98
İşletmelerin yönetim içerisinde olması	11	7,9	12,36
Teknik bilgi eksikliğinin olması	10	7,2	11,24
Nitelikli insan kaynağının olmaması	10	7,2	11,24
Yasal mevzuatların aşırı bağlayıcılığı	7	5,0	7,87
Diğer	10	7,2	11,24
TOPLAM	139	100,0	*89

*En az bir engel belirtenlerin sayısı

Tablo 5. 17.'ye göre araştırmaya katılan OSB bölge müdürlerinin yaklaşık %36'sı OSB'lerin hesap verilebilir, şeffaf ve iyi yönetilebilir kurumlar olmasının önünde herhangi bir engel olduğunu düşünmemektedir. Araştırmaya katılan 89 bölge müdürü yönetim anlamında en az bir engel belirtmiş olup %28'i kolayca uygulanabilecek bir sistemin olmaması ve %18'i ise mali kaynağın yetersiz olması demişlerdir.

Tablo 5. 18. Katılımcılara Göre OSB’lerin Önündeki En Önemli Problem

Urusurlar	N	%
Kaynak yetersizliği	31	22,3
Kurum ve işletmeler ile birlikte hareket edememek	21	15,1
Krizlerden kaynaklanan olumsuzluklar	15	10,8
OSB yönetimlerinin yetkilerinin sınırlı olması	15	10,8
Bürokratik engeller	14	10,1
Kamusal politikalardaki yetersizlikler	8	5,8
Enerji maliyetinin yüksekliği	7	5,0
Yanlış kuruluş yeri seçimi	7	5,0
Diğer	21	15,1
TOPLAM	139	100,0

Tablo 5. 18.’de katılımcılara göre OSB’lerin önündeki en büyük problemlerin neler olduğu değerlendirilmiştir. Katılımcıların yaklaşık %22’si yöneticiliğini yapmış oldukları OSB’lerin önündeki en büyük problemi kaynak yetersizliği olarak görürken %15’i de kurum ve işletmeler ile birlikte hareket edememek olduklarını belirtmiştir.

Tablo 5. 19. OSB Bölge Müdürlerinin Yönetişim Unsurlarını Değerlendirmesi

	YÖNETİŞİM UNSURLARI												TOPLAM
	Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsız		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
OSB Müdürlüğümüzün yerel kalkınmaya etkisi fazladır.	4,35	4	2,9	3	2,2	2	1,4	62	44,6	68	48,9	139	100
OSB genel toplantılarında görülecek konular hakkında toplantı öncesi kurul üyelerine bilgilendirme yapılmaktadır.	4,13	1	0,7	5	3,6	6	4,3	90	64,7	37	26,6	139	100
OSB'ler olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımıza istenildiği takdirde ulaşılabilmekte ve sorunlarınıza hızlı şekilde cevap alınabilmektedir.	4,04	1	0,7	4	2,9	13	9,4	92	66,2	29	20,9	139	100
OSB yönetimimiz işletmelerin sorunlarını ilgili kurumlara aktarmada yeterlidir.	4,01	-	-	6	4,3	9	6,5	101	72,7	23	16,5	139	100
OSB bölge müdürlerinin ve/veya yönetim kurulu başkanlarının il istihdam kurulu içerisinde yer alması gerekmektedir.	3,98	5	3,6	6	4,3	15	10,8	74	53,2	39	28,1	139	100
OSB müdürlüğünün internet sitesi hedef kitlemizin ihtiyaçlarına cevap vermektedir.	3,65	1	0,7	14	10,1	30	21,6	82	59,0	12	8,6	139	100
OSB yönetimi aldığı kararlarda sıyasi kaygılardan bağımsız şekilde hareket etmektedir.	3,6	5	3,6	21	15,1	24	17,3	63	45,3	26	18,7	139	100
OSB müdürüklerinin çeşitli konularda başarıya ulaşma düzeylerinde yönetim (Çoklu yönetim) mekanizmasının etkisi vardır.	3,54	1	0,7	18	12,9	39	28,1	72	51,8	9	6,5	139	100
OSB çatısı altında yer alan sanayiciler ile OSB yönetiminin birlikte hareket etme alışkanlığı vardır.	3,53	4	2,9	20	14,4	22	15,8	84	60,4	9	6,5	139	100
Bölgesel Kalkınma Politikaları oluşturulurken OSB Müdürlüğümüz bu sürece dâhil edilmektedir	3,47	10	7,2	30	21,6	15	10,8	53	38,1	31	22,3	139	100
Bölgesel Kalkınma Politikaları kapsamında OSB MYO' ların kurulması OSB'lerin AR-GE, insan kaynakları vs. gibi ihtiyaç veya isteklerine yeteri kadar cevap vermektedir/verecektir.	3,47	3	2,2	27	19,4	25	18,0	69	49,6	15	10,8	139	100
OSB Bütyesinde e-yönetişim (elektronik bilgi alışverişi, e-toplantılar vs.) uygulamaları kullanılmaktadır.	3,47	4	2,9	25	18,0	20	14,4	81	58,3	9	6,5	139	100

OSB'lerin OSBÜK ve OSDER gibi kuruluşlara üye olması yönetişimi olumlu etkilemektedir.	3,47	9	6,5	20	14,4	24	17,3	68	48,9	18	12,9	139	100
OSB Müdürlüğü olarak diğer OSB Müdürlükleri ile karşılıklı ziyaretler, periyodik toplantılar yapılmaktadır.	3,42	3	2,2	41	29,5	10	7,2	65	46,8	20	14,4	139	100
OSB ile yerel yönetimler arasında iş birliği yeterli düzeydedir	3,32	2	1,4	35	25,2	28	20,1	64	46,0	10	7,2	139	100
OSB Müdürlüğü olarak işletme yöneticileri ve çalışanlar ile belli dönemlerde anket yapılmaktadır.	3,22	4	2,9	48	34,5	18	12,9	52	37,4	17	12,2	139	100
OSB Müdürlüğümüz ile bölgedeki STK'lar arasında iş birliği yeterli düzeydedir	3,21	4	2,9	34	24,5	38	27,3	55	39,6	8	5,8	139	100
OSBÜK, OSB'leri yeterli düzeyde temsil etmektedir.	3,16	11	7,9	36	25,9	23	16,5	58	41,7	11	7,9	139	100
OSB Yönetiminin ve çalışanların müteşebbis heyetten genel kurula geçtikten sonra sanayicilere bağlı olması denetimleri olumsuz etkilemektedir/etkileyecektir.	2,92	13	9,4	45	32,4	36	25,9	30	21,6	15	10,8	139	100
OSB Müdürlüğümüz ile il/bölgedeki üniversiteler arasında iş birliği yeterli düzeydedir	2,84	10	7,2	52	37,4	31	22,3	42	30,2	4	2,9	139	100
4562 Sayılı Kanun OSB'lerin tüm ihyaçılarını yeterli düzeyde kapsamakta ve karşılamaktadır.	2,83	9	6,5	49	35,3	37	26,6	44	31,7	-	-	139	100
Bölgesel Kalkınma Politikaları, OSB Müdürlüğümüzün talep ve isteklerine yeteri kadar cevap vermektedir.	2,81	9	6,5	47	33,8	49	35,3	29	20,9	5	3,6	139	100
Bölgesel Kalkınma anlamında her ilde OSB vardır; hatta her ilçede OSB kurulmalıdır.	2,62	28	20,1	58	41,7	9	6,5	27	19,4	17	12,2	139	100
OSB Müdürlüğümüz ile ildeki sendikalar arasında iş birliği yeterli düzeydedir	2,41	20	14,4	64	46,0	35	25,2	18	12,9	2	1,4	139	100
OSB müteşebbis heyet yönetim sisteminde; yönetim kurulu başkanının vali olması yönetişim anlayışı üzerinde olumsuz algı oluşturmaktadır.	2,35	33	23,7	62	44,6	19	13,7	12	8,6	13	9,4	139	100

Tablo 5. 20.'deki veriye göre OSB bölge müdürlerine sunulan 25 yönetim unsuruna bölge müdürlerinin ortalama katılımları 3,36'dır.

Tablo 5. 20. OSB Bölge Müdürlerinin Yönetişim Unsurlarına Ortalama Katılımları

Ss	,029
Mn	3,36
TOPLAM	139

Araştırmaya katılan OSB bölge müdürlerinin yönetim unsurlarına karşı bakış açıları incelendiğinde, Tablo 5. 19.'daki bilgilere göre OSB'lerin yerel kalkınmaya etkisinin fazla olduğu unsuruna OSB bölge müdürleri tarafından en yüksek katılım (4,35) sağlanmıştır. OSB genel toplantılarında görüşülecek konular hakkında toplantı öncesi kurul üyelerine bilgilendirme yapılması (4,13) ve OSB'ler olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına istenildiği takdirde ulaşılabilmesi ve sorunlarına hızlı şekilde cevap alınabilmesi (4,04) OSB bölge müdürleri tarafından en çok katılım gösterildiği diğer unsurlardır. En düşük unsur ise OSB müteşebbis heyet yönetim sisteminde, yönetim kurulu başkanının vali olması yönetim anlayışı üzerinde olumsuz algı oluşturmasıdır (2,35).

Ayrıca OSB Müdürlükleri ile ildeki sendikalar arasında iş birliği yeterli düzeyde olması (2,41) ve bölgesel kalkınma anlamında her ilde olan OSB'lerin her ilçede kurulması konusuna bakışlarıdır (2,62).

OSB bölge müdürleri yönetim açısından OSB bölge müdürlerinin ve/veya yönetim kurulu başkanlarının il istihdam kurulu içerisinde yer alması konusuna büyük bir çoğunlukla katıldıklarını belirtmektedir (3,98). Ayrıca OSB Müdürlüklerinin çeşitli konularda başarıya ulaşma düzeylerinde yönetim (çoklu yönetim) mekanizmasının etkisi olduklarına katılma oranları (3,54) dir. OSB'lerin üst çatısı ve zorunlu üyelik şartı olan OSBÜK' ün, OSB'leri yeterli düzeyde temsil etmesi (3,16) konusunda yeterli olmadığı belirtilmiştir.

“OSB bünyesinde e-yönetişim uygulamaları kullanılmaktadır” unsuruna ortalama 3,47 oranında bir katılım olmuştur. Özellikle e-yönetişim kapsamında OSB'lerin tüm başvuru formları ortak yazılım sistemi içerisinde (EBYS) olmalıdır. Bu bilgilere tüm

OSB yöneticileri ulaşabilmelidir. Örneğin OSB’lerde yer almak isteyen bir yatırımcı o anda başvurduğu OSB’de yer bulamadığında uygun bir il ve OSB’deki boş olan yerde yatırımını gerçekleştirebilmelidir. Ayrıca bir girişimcinin olumsuz bir durumu diğer OSB’ler tarafından bilinmeli ve ona uygun yasal işlemler takip edilmelidir.

“OSB yönetiminin ve çalışanların müteşebbis heyetten genel kurula geçtikten sonra sanayicilere bağlı olması denetimleri olumsuz etkilemektedir” unsuruna OSB bölge müdürlerinin katılımları 2,92’dir.

OSB’lerin İl/Bölgedeki üniversiteler arasında iş birliğinin yeterli düzeyde olmadıklarını (2,84), ancak STK (3,21) ve İl deki yerel yönetimler (3,32) ile işbirliklerinin daha iyi olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılar, 16.04.2020 tarihinde geniş kapsamlı bir değişiklik yapılmış olan 4562 Sayılı Kanunun halen OSB’lerin tüm ihtiyaçlarını yeterli düzeyde kapsamadığını ve karşılamadığını (2,83) belirtmişlerdir.

4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliğindeki en son değişiklik ise 27 Mayıs 2021 tarihinde 31493 sayılı Resmi Gazetede yayınlamıştır. Bu değişiklikler daha çok yönetim kurulunun temsili ile ilgili yapılmıştır. Bu son düzenleme ile 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği 10 bölüm, 103 madde ve 10 geçici maddeden oluşmuştur.

Bu yönetmeliğin belli maddelerinde yönetim temelli bir sistemin kurulması amacı ile bazı değişiklikler önerilmektedir;

-OSB Yönetmeliğinin 9. Maddesinin 1. Bendinde *“Toplam parsellerin 1/3’ünün OSB işletmeleri tarafından ilgili kurumlardan işyeri açma ve çalışma belgesini alması Ayrıca bu kişilerin yapı kullanma izin belgelerini çıkartmaları gerekmektedir.* Aslında OSB çatısı altında işyeri açma ve çalışma ruhsatı almış ilk yatırımcıdan itibaren bütün katılımcılar müteşebbis heyet içerisinde yer almalıdır.

-Yönetmeliğin 9. Maddenin 6. Bendinde iş yeri açma ve yapı kullanma belgelerini almış kişilerden yedi asil ve yedek üye için seçim yapılacağı belirtilmiştir. Bu sayı eğer yedi kişinin üzerinde ise gizli oylama yoluna gidileceği söylenmiştir. OSB çatısı altında yapı kullanma izni almış tüm kişiler yönetişimde katılımcılık ilkesi doğrultusunda müteşebbis heyet içerisinde yer almalıdır.

-OSB Yönetmeliğinin 10. Maddesinde “*Müteşebbis heyet en az 3 ayda bir defa salt çoğunluk ile toplanır*” maddesi en az ayda 1 defa olarak değiştirilmelidir. OSB’lerin kuruluş sürecindeki olay ve sorunlar fazla olduğundan dolayı bu yaşanan sorunlara hızlı bir şekilde çözüm bulmak amacı doğrultusunda bu süre kısaltılmalıdır.

-OSB Yönetmeliğinin 11. Maddesinin 6. Bendinde “*Müteşebbis heyetin göreve devam etmesi durumunda genel kurulda müteşebbis heyete 9 asıl ve 9 yedek üye seçilir*” ibaresi bulunmaktadır. Bu ibare yönetim doğrultusunda müteşebbis üye sayısı kadar olmalıdır, şeklinde düzenlenebilir.

-OSB Yönetmeliğinin 11. Maddesinin 7. Bendinde OSB işletmelerinin ilk yapacağı genel kurul oylamasında müteşebbis heyetin görevine devam etmesi yönünde karar alınması halinde dört yıla kadar müteşebbis heyetin görevine devam edeceği dördüncü yılın sonunda seçimli genel kurul yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ancak bu genel kurulda *müteşebbis heyetin görevine son verilmesi takdirde ise her yıl mali genel kurul ve dört yılda bir ise yönetim/denetim kurulu üyelerinin seçimlerinin olduğu genel kurul yapılmalıdır*” ibaresi yer almaktadır. Bu ibare müteşebbis heyet olması halinde dahi “yılda bir defa tüm genel kurulun katılımı ile mali genel kurul yapılmalı” şeklinde değiştirilmelidir.

-OSB Yönetmeliğinin 19. Maddesinin 10.bendinde “*Müstakil parsel büyüklüğünün üç bin m²’den küçük olmadığı ve OSB bünyesi içerisinde yer alan eğitim, ticaret ve sağlık hizmetleri alanındaki kurumların kendi aralarında seçecekleri bir temsilcinin genel kurul içerisinde yer alabileceği belirtilmektedir.*” ibaresi yer almaktadır. Bu ibare genel kurul ve müteşebbis heyet sistemi ile beraber genel kurul sistemine geçmiş olup ancak müteşebbis heyet yönetim sistemi ile yönetilen OSB’ler içinde geçerli olmalıdır. Ayrıca bu ibarede 3000 m2 den küçük olamaz ibaresi özellikle OSB’lerde yer alan lokanta, cay ocağı vs. gibi kuruluşlar için getirildiği düşünüldüğünde bu işletmelerin de bu çatı altında yönetim doğrultusunda yer alması gerekliliği düşünülmektedir. Bundan dolayı parsel büyüklüğü ifadesi kaldırılmalıdır. Bu madde doğrultusunda ayrıca OSB içerisinde yer alan OSB MYO, OSB Meslek Liseleri gibi kurumlarda parsel büyüklüğüne ve yönetim sistemine bakılmadan müteşebbis/genel kurul içerisinde yer almalıdır.

-OSB Yönetmeliğinin 25. Maddesinin 1.bendinde “*Müteşebbis heyetin görevinin devam ettiği OSB’lerde yönetim kurulu, müteşebbis heyetin en az dördü kendi üyeleri arasından olmak üzere seçeceği 5 asıl 5 yedek üyeden oluşur*” ibaresi ile 2. Bendeki ibareler birbirileri ile çelişmektedir. Aynı maddenin 2. Bendinde “*yönetim kurulu üye sayısı en az 5 en fazla 11 olarak belirlenebilir*” ibaresi ile aynı olmalıdır.

-OSB Yönetmeliğinin 29. Maddesinin denetleme kurulu üyelerinin görevleri yazılmaktadır. Bu maddede özellikle “*Bütçe, bilanço ve gelir –gider cetvelini denetlemektir. Ayrıca yıllık bilanço ve sonuç hesaplarını inceleyerek bu husustaki görüşlerini birlikte veya tek başına bir raporla müteşebbis heyete veya genel kurula bildirmek*” olarak belirtilmiştir. Bu görevler için denetim kurulu üyelerinin bu konularda tecrübesi olmak yada İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu olmak gibi maddeler eklenebilir.

-OSB Yönetmeliğinin 30. Maddesinin 2. bendinde “*Bölge müdürü, yönetim kurulu tarafından atanır ve yönetim kuruluna bağlı olarak çalışır*” ibaresi yönetimdeki üyelerin kararına bırakılmamalıdır. OSB’lerde “*Bölge müdürü, müteşebbis/genel kurul üyelerinin tavsiyesi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayı ile atanır*” şeklinde bir revize yapılabilir.

-OSB Yönetmeliğinin 32. Maddesinin 1. bendinde “*Bakanlık gerekli gördüğü hâllerde veya şikâyet üzerine OSB’lerin her türlü hesap ve işlemlerini denetlemeye ve tedbirler almaya yetkilidir*” maddesi her yıl olarak düzenlenmelidir. Özellikle OSB’ler kamulaştırma yetkileri olduğundan dolayı Bakanlığın her yıl Aralık ayı içerisinde yılsonu denetlemesi yapmalıdır.

-OSB Yönetmeliğinin 28. Maddesinin 1. Bendinde “*Denetim kurulu, müteşebbis heyetin veya genel kurulun kendi üyeleri arasından seçeceği iki asıl iki yedek üyeden oluşur*” maddesi Denetim Kurulu 3 asıl 3 yedek üyeden oluşur şeklinde artırılabilir. Ayrıca Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğünden bir üyenin denetleme kurulunda olması ile birlikte 3 ayda bir denetleme raporlarının hazırlanması yapılabilir.

OSB Yönetmeliğinin 83. Maddesinin 1. bendinde “*OSBÜK genel kurulunda, OSB’leri temsil edecek üye sayıları, OSB’lerin büyüklüklerine göre 100 hektara kadar 1 ve 2001 ve üzeri hektara kadar 8 kişi olmak üzere müteşebbis heyet, yönetim*

kurulu veya genel kurul üyeleri arasından seçilir” ibaresi parsel büyüklüğü ve işletme sayısı ayrımı yapılmadan her OSB’den bir temsilci şartı ile olmalıdır.

Yönetişim temelli bir OSB yönetimi için bu maddelerde yapılacak değişiklikler ile daha katılımcı bir yönetim sistemi kurulabilir.



Tablo 5. 21. OSB Bölge Müdürlerinin Yönetişim Önerilerine Bakış Açılarının Değerlendirmesi

	YÖNETİŞİM UNSURLARI													
	Ortalama		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsız		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
OSB'lerin kamu statülü mesteki birlik unvanına sahip olması OSB'lerin kurumsallaşmasını olumlu etkileyecektir.	4,19	3	2,2	9	6,5	10	7,2	54	38,8	63	45,3	139	100	
Ülkede ki tüm OSB'lerin ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde olması ve OSB'lerin ortak hareket etmelerini sağlayabilir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde işletmelerin bilgileri daha güncel olabilir.	4,18	2	1,4	2	1,4	8	5,8	84	60,4	43	30,9	139	100	
Kalkınma Ajanslarının Genel Kurul ve Yönetim Kurulların da OSB Yönetim Kurulu Başkanı veya Bölge Müdürlerinin de olması gerekmektedir.	4,1	1	0,7	5	3,6	17	12,2	72	51,8	44	31,7	139	100	
Doğu bölgemizdeki OSB'lerin gelişmesini sağlamak amacı ile "Anadolu OSB'leri Büyüyor" projesi ile Batıda ki OSB'ler ile eşleştirmeleri yapılabilir. OSB ve işletmeleri açısından her türlü (bilgi, personel, makine ekipman vs) alışverişin yapılması sağlanabilir.	3,84	3	2,2	8	5,8	25	18,0	75	54,0	28	20,1	139	100	
OSB Bölge Müdürlüğü çatısı altında sanayicilerden oluşan danışma kurulları kurulmalı ve bu kurullar belli periyotlar ile düzenli olarak toplanabilmelidir.	3,73	2	1,4	10	7,2	24	17,3	91	65,5	12	8,6	139	100	
OSB'ler bünyesinde Yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yapılabilir.	3,7	2	1,4	11	7,9	34	24,5	72	51,8	20	14,4	139	100	
OSB'lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının (Arabuluculuk Biriminin) kurulması ile OSB'lerin denetimi daha etkin yapılabilir.	3,5	5	3,6	8	5,8	50	36	65	46,8	11	7,9	139	100	
OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir.	3,42	7	5,0	24	17,3	23	16,5	73	52,5	12	8,6	139	100	
OSB'ler bünyesinde yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için ORGANİZE KENT KONSEYİ kurulmalıdır. (Bu KONSEY' in üyeleri OSB'lerde çalışan beyaz yakalı, mavi yakalı personeller, sendika üyeleri, Üniversite'den akademik personel, Kardeş OSB Yöneticileri, OSB İşletmelerinden oluşan bir konsey olabilir.	3,36	8	5,8	14	10,1	53	38,1	48	34,5	16	11,5	139	100	
OSB'lerde müteşebbis heyetten genel kurula geçişin kolaylaştırılması ile OSB'ye ilk gelen firmaların yönetimimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi ile yönetim ilkesi sağlanabilir.	3,02	12	8,6	31	22,3	41	29,5	52	37,4	3	2,2	139	100	
OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi yönetişim güçlendirilmesi açısından yararlı olacaktır.	2,92	13	9,4	45	32,4	31	22,3	40	28,8	10	7,2	139	100	

Tablo 5. 21.'de OSB bölge müdürlerine sunulan yönetim önerilerine katılım düzeyleri sorgulanmıştır. Tablo 5. 22.'deki veriye göre ise OSB Müdürlerinin kendilerine sunulan 11 öneriye ortalama katılım oranı 3,63 olarak belirlenmiştir. Bu öneriler genel olarak bölge müdürleri tarafından olumlu karşılanmıştır.

Tablo 5. 22. Katılımcıların Tüm Yönetişim Önerilerine Ortalama Katılım Düzeyleri

	n/%
Standart Sapma	,044
Mean	3,63
TOPLAM	139

OSB bölge müdürlerine sunulan yönetim önerilerine bölge müdürlerinin büyük bir oranda katılım gösterdikleri araştırma verilerinde görülmektedir. “OSB’lerin kamu statülü mesleki birlik unvanına sahip olması” OSB’lerin kurumsallaşmasını olumlu etkileyecektir önerisi bölge müdürleri tarafından en yüksek katılım (4,19) görülen unsur olmuştur. Ülkedeki tüm OSB’lerin ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde işletmelerin bilgileri daha güncel olabilir önerisine bölge müdürlerinin katılımı 4,18’dir. Bu öneri doğrultusunda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından OSB’lerin etkinliğini artırmak için teşvik ve motivasyon anlamında farklı destek programları hazırlanmalıdır.

OSB’lerde müteşebbis heyetten genel kurula geçişin kolaylaştırılması ile OSB’ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi ile yönetim ilkesi sağlanabilir önerisine (3,02) OSB bölge müdürleri daha çok kararsız kalmıştır. Bu öneriye bölge müdürlerinin katılım göstermesi yaklaşık %40 iken kararsız kalanlar ise yaklaşık %30’dur. Aynı durum “OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi ve bu şekilde yönetişimin güçlendirilmesi” (2,92) önerisi için de geçerlidir.

5.2.3. Araştırmayı Betimleyen İstatistik Verilerin Analizi

Bu bölümde sorular arasında karşılaştırmalı analizler yapılmıştır. Özellikle yönetim sistemlerine ve bölgelere göre verilerin bağımsız değişkenler ile aralarındaki ilişkilere bakılmıştır.

Tablo 5. 23. Yönetim Sistemlerine Göre Bölge Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı

Mevcut Yönetim Sistemi		Erkek	Kadın	TOPLAM
Genel Kurul	n	30	7	37
	%	81,1%	18,9%	100,0%
Müteşebbis Heyet	n	94	8	102
	%	92,2%	7,8%	100,0%
TOPLAM	n	124	15	139
	%	89,2%	10,8%	100,0%

Tablo 5. 23.'deki yönetim sistemlerine göre bölge müdürlerinin cinsiyet dağılımları incelendiğinde genel kurul sistemindeki OSB bölge müdürlerinin yaklaşık %20'si kadın iken müteşebbis heyet yönetim sistemindeki OSB bölge müdürlerinin ise sadece %8'i kadındır. Araştırma verilerinde müteşebbis heyet sistemindeki bölge müdürlerinin daha çok erkek oldukları görülmektedir. Ancak bu durum kadın bölge müdürü sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır. Yönetim sistemlerine göre bakıldığında kadın bölge müdürü sayısında homojen bir dağılım görülmektedir.

Tablo 5. 24. OSB'lerin Yönetim Sistemlerine Göre İstihdam Sayıları

Mevcut Yönetim Sistemi		5 kişi ve altı	6-10 Kişi	11-20 Kişi	21-30 Kişi	30-50 Kişi	51 ve üzeri	TOPLAM
Genel Kurul	n	2	3	7	8	8	12	37
	%	5,4%	8,1%	18,9%	21,6%	13,5%	32,4%	100,0%
Müteşebbis Heyet	n	36	24	27	2	3	10	102
	%	35,3%	23,5%	26,5%	2,0%	2,9%	9,8%	100,0%
TOPLAM	n	38	27	20	10	10	22	139
	%	27,3%	19,4%	14,4%	7,2%	5,4,%	15,8%	100,0%

Tablo 5. 24.'deki OSB'lerin yönetim sistemlerine göre istihdam sayılarına bakıldığında istihdam sayısı 5 kişi ve altı olan ve en az istihdam sayısına sahip olan yönetim sisteminin müteşebbis heyet (%35,3) olduğu görülmektedir. Bunun nedeni yeni kurulan OSB'lerin müteşebbis heyet sistemi ile kurulmasından ve OSB'lerin istihdam sayısı ile niteliklerine bakanlık onay vermesinden dolayı bu sayı ilk etapta düşük olmaktadır. Genel kurul yönetim sistemli OSB'lerde istihdam sayısı 20 kişinin üzerinde olanların oranı %67,5 iken müteşebbis heyet yönetim sisteminde bu oran %14,7'dir. Bunun diğer bir nedeni ise genel kurul yönetim yapısında düzenli bir sistemin oluşmamasıdır.

Tablo 5. 25. OSB'lerin Kuruluş Yıllarına Göre Yönetim Şekilleri

Tarih	n/%	Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	Toplam
	n	6	9	15
1960-1979	Yıllara Göre%	40,0%	60,0%	100%
	Yönetime Göre %	15,8%	8,9%	10,8%
	n	9	3	12
1980-1989	Yıllara Göre%	75,0%	25,0%	100,0%
	Yönetime Göre %	23,7%	3,0%	8,6%
	n	15	24	39
1990-1999	Yıllara Göre%	38,5%	61,5%	100%
	Yönetime Göre %	39,5%	23,8%	28,1%
	n	7	41	48
2000-2009	Yıllara Göre%	14,6%	85,4%	100%
	Yönetime Göre %	18,4%	40,6%	34,5%
	n	0	17	17
2010-2016	Yıllara Göre%	0,0%	100,0%	100%
	Yönetime Göre %	0,0%	16,8%	12,2%
	n	0	8	8
2016'dan sonra	Yıllara Göre%	0,0%	100,0%	100%
	Yönetime Göre %	2,6%	6,9%	5,8%
	n	37	102	139
TOPLAM	Yıllara Göre%	26,6%	73,4%	100%
	Yönetime Göre %	100%	100%	100%

Araştırmaya katılan OSB'lerin kuruluş yıllarına göre yönetim şekillerini analiz edildiği Tablo 5. 25.'deki verilere göre 1960-1979 yılları arasında kurulan OSB'lerin %60'ı halen müteşebbis heyet sistemi ile yönetilmektedir. 1980-1989 yılları arasında kurulan 12 OSB'nin %75'i genel kurul sistemine geçmiştir. 2000 yılından sonra kurulan 73 OSB'den sadece 7 OSB genel kurul sistemine geçebilirken son 10 yıl içerisinde kurulan OSB'lerden ise hiçbiri genel kurul sistemine geçememiştir.

Tablo 5. 26. OSB'lerin Yönetim Sistemlerine Göre Bölge Müdürlerinin İş Tecrübesi

Mevcut Yönetim Sistemi		5 yıl ve Altı	6-10 Yıl	11-15 yıl	16-20 Yıl	21-25 Yıl	TOPLAM
Genel	n	19	10	7	1	0	37
Kurul	%	51,4%	27,0%	18,9%	2,7%	0,0%	100,0%
Müteşebbis	n	38	38	18	7	1	102
Heyet	%	37,3%	37,3%	17,6%	6,9%	1,0%	100,0%
TOPLAM	n	57	48	25	8	1	139
	%	41,0%	34,5%	18,0%	5,8%	0,7%	100,0%

Araştırmaya katılan OSB bölge müdürlerinin bu görevdeki iş tecrübeleri ile yönetim yapısı arasındaki ilişkinin incelendiği Tablo 5. 26.'daki verilere göre genel kurul sistemindeki OSB'lerin %51'nin bölge müdürlükteki tecrübesi 5 yıl ve altı iken müteşebbis heyet yönetim sisteminde bu oran %37'dir. Genel kurul sistemindeki OSB bölge müdürlerinin 16 yıl ve üzeri çalışma süresi yaklaşık %3 iken müteşebbis heyet yönetim sisteminde bu oran %8'dir. Araştırma verilerine göre genel kurul yönetim sistemindeki OSB bölge müdürlerinin bu grevdeki tecrübelerinin daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 27. OSB'lerin Yönetim Sistemlerine Göre Yönetim Kurulu İle Toplantı Sıklıkları

Mevcut Yönetim Sistemi		Hafta Bir Defa	Ayda İki Defa	Ayda Bir Defa	Belli Olmuyor	TOPLAM
Genel Kurul	n	13	19	4	1	37
	%	35,1%	51,4%	10,8%	2,7%	100,0%
Müteşebbis Heyet	n	22	57	15	8	102
	%	21,6%	55,9%	14,7%	7,8%	100,0%
TOPLAM	n	35	76	19	9	139
	%	25,2%	54,7%	13,7%	6,5%	100,0%

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu'nun 8. Maddesinde “*Yönetim kurulu en az ayda iki defa toplanır ve toplantı salt çoğunluk ile yapılır*” ibaresi geçmektedir. Tablo 5. 27.'deki verilere göre genel kurul yönetim sistemli OSB'lerin %35'i haftalık toplanırken %51'i ayda iki defa ve yüzde 11'i ise ayda bir toplanmaktadır. Müteşebbis heyet yönetim sisteminde OSB'lerin ise %22'si hafta bir %60'ı ayda iki defa ve %15'i ise ayda bir defa toplandıklarını belirtmişlerdir. Araştırma verilerine göre genel kurul yönetim sistemindeki OSB'lerin üyeleri ile daha sık bir araya geldikleri görülmektedir.

Tablo 5. 28. OSB'lerin Yönetim Sistemlerine Göre Bölge Müdürlerini Kim Seçmelidir

Birim/Kurum		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Yönetim Kurulu	n	14	26	40
	%	37,8%	25,5%	28,8%
Genel Kurul	n	13	5	18
	%	35,1%	4,9%	12,9%
Müteşebbis Heyet	n	3	46	49
	%	8,1%	45,1%	35,3%
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	n	7	23	30
	%	18,9%	22,5%	21,6%
Diğer	n	0	2	2
	%	0,0%	2,0%	1,4%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 28.'deki verilere göre genel kurul sistemindeki OSB bölge müdürlerinin %35'i, "bölge müdürleri" genel kurul üyeleri tarafından seçilmeli derken müteşebbis heyet yönetim sisteminde ki OSB bölge müdürlerinin %45'i ise müteşebbis heyet tarafından seçilmesi gerektiğini belirtmektedir. 2017 yılında yapılan değişiklikten önce bölge müdürleri müteşebbis heyet tarafından seçilmekteydi. Ancak şuanda yönetim kurulu tarafından seçilmektedir. Bu madde doğrultusunda genel kurul yönetim sisteminde ki OSB bölge müdürlerinin %38'i, müteşebbis heyet yönetim sisteminde ki OSB bölge müdürlerinin de %26'sı "bölge müdürleri" yönetim kurulu tarafından seçilmelidir cevabını vermişlerdir. Bu yapılan değişikliğin bölge müdürleri tarafından yeterince uygun görülmediği araştırma verilerinde görülmüştür.

Tablo 5. 29. OSB'lerin Yönetim Sistemlerine Göre Katılımcıların Yönetim Sistemi Tercihleri

Mevcut Yönetim Sistemi		Tercih Edilen Yönetim Sistemi		
		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Genel Kurul	n	31	6	37
	%	83,8%	16,2%	100,0%
Müteşebbis Heyet	n	32	70	102
	%	31,4%	68,6%	100,0%
TOPLAM	n	63	76	139
	%	45,3%	54,7%	100,0%

Tablo 5. 29.'deki verilerde genel kurul sistemindeki OSB bölge müdürlerinin %84'ü mevcut yönetim sistemi olan genel kurul yönetim yapısından memnun olduklarını ve aynı sistem ile devam etmek istediklerini belirtmiştir. Müteşebbis heyet yönetim sisteminde ki OSB bölge müdürlerinin de %69'u mevcut yönetim sisteminden memnun olduklarını ve aynı sistem ile devam etmek istediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 5. 30. OSB'lerin Yönetim Sistemlerine Göre OSB'nin Başarılı Olabilmesinde En Önemli Faktör

Unsurlar		Genel	Müteşebbis	TOPLAM
		Kurul	Heyet	
Aktif yönetim kuruluna sahip olmak	n	9	31	40
	%	24,3%	30,4%	28,8%
Yönetişim standartları doğrultusunda karar alma süreçlerinde hesap verebilir, katılımcı ve şeffaf olmak	n	15	19	34
	%	40,5%	18,6%	24,5%
Kurumun sürdürülebilirliğini sağlamış olması	n	0	3	3
	%	0,0%	2,9%	2,2%
Üyeler ve işletmeler ile iyi bir iletişim içerisinde olmak	n	1	8	9
	%	2,7%	7,8%	6,5%
Nitelikli çalışanlara sahip olmak	n	1	20	21
	%	2,7%	19,6%	15,1%
Kurum için eğitimler almak	n	3	0	3
	%	8,1%	0,0%	2,2%
Stratejik bir vizyon ve misyon sahibi olmak	n	8	18	26
	%	21,6%	17,6%	18,7%
Diğer	n	0	3	3
	%	0,0%	2,9%	2,2%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 30.'da genel kurul yönetim sistemindeki OSB bölge müdürlerinin %40,5'i OSB'nin başarılı olabilmesinde en önemli faktörün hesap verebilir, katılımcı ve şeffaf bir yönetim yapısına sahip olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Müteşebbis heyet sistemindeki OSB bölge müdürlerinin ise %30,4'ü aktif bir yönetim kuruluna sahip olmak cevabını vermişlerdir. Müteşebbis heyet sistemindeki OSB bölge müdürlerinin %19,6'sı nitelikli çalışanlara sahip olmak cevabı verirken genel kurul sistemindeki OSB bölge müdürlerinin ise sadece %2,7'si bu cevabı vermiştir. OSB'lerin yönetim sistemlerine göre OSB'nin başarılı olabilmesinde en önemli faktörün incelediği bu tabloda genel kurul sistemindeki bölge müdürleri yönetim standartlarına katılım gösterirken müteşebbis

heyet yönetim sistemdekiler ise aktif bir yönetim kurulunun olması unsuruna katılım gösterdiği görülmektedir. Ayrıca nitelikli elemana sahip olmak unsuru müteşebbis heyet yöneticileri için çok önemli bir unsur iken genel kurul sistemindeki yöneticilerin içinde tam tersi bir durum olduğu görülmektedir.



Tablo 5. 31. OSB'lerin Yönetim Sistemlerine Göre Yönetimin Öncelikli Hesap Vereceği Kişiler

Unsurlar		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Çalışanlarına karşı	n	1	0	1
	%	2,7%	0,0%	0,7%
Topluma karşı	n	3	1	4
	%	8,1%	1,0%	2,9%
Devlete (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vs.) karşı	n	10	32	42
	%	27,0%	31,4%	30,2%
İşletmelere karşı	n	14	42	56
	%	37,8%	41,2%	40,3%
Yerel yönetimlere karşı	n	1	0	1
	%	2,7%	0,0%	0,7%
Yönetim ve müteşebbis kurulu üyelerine karşı	n	8	23	31
	%	21,6%	22,5%	22,3%
Üst Kuruluşlarına (OSBÜK ve OSB Derneklerine) karşı	n	0	2	2
	%	0,0%	2,0%	1,4%
Diğer	n	0	2	2
	%	0,0%	2,0%	1,4%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 31.'deki verilerde OSB'lerin yönetim sistemlerine göre öncelikli olarak kime hesap vermelidir sorusuna her iki yönetim sistemi de (genel kurul %37,8 ve müteşebbis heyet %41,2) öncelikli olarak işletmelere karşı cevabını vermişlerdir. Bu soruda genel kurul ve müteşebbis heyet yönetim sistemlerindeki OSB'lerin birbirleri ile benzer cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu tabloda verilen cevaplar doğrultusunda her iki yönetim içinde homojen bir dağılım olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5. 32. OSB'lerin Yönetim Sistemlerine Göre En Önemli Sorunları

Unsurlar		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Teknik bilgi eksikliğinin olması	n	4	6	10
	%	10,8%	5,9%	7,2%
Kolayca uygulanabilecek bir sistemin olmaması	n	6	19	25
	%	16,2%	18,6%	18,0%
Herhangi bir engel olduğunu düşünmüyorum	n	18	32	50
	%	48,6%	31,4%	36,0%
İşletmelerin yönetim içerisinde olması	n	4	7	11
	%	10,8%	6,9%	7,9%
Mali kaynağın yetersiz olması	n	0	16	16
	%	0,0%	15,7%	11,5%
Yasal mevzuatların aşırı bağlayıcılığı	n	1	6	7
	%	2,7%	5,9%	5,0%
Nitelikli insan kaynağının olmaması	n	2	8	10
	%	5,4%	7,8%	7,2%
Diğer	n	2	8	10
	%	5,4%	7,8%	7,2%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 32.'deki verilere göre müteşebbis heyet sistemindeki OSB bölge müdürlerinin %15'i, OSB'nin en önemli sorununu mali kaynağın yetersiz olması görürken, genel kurul sistemindeki OSB bölge müdürlerin hiç biri bu sorunu öncelikli sorun olarak görmemektedir. Çünkü müteşebbis heyet sistemi daha çok yeni kurulan OSB'ler olduğundan finansman ihtiyaçlarındaki küçük bir aksaklık işleyişi bozduğundan dolayı önemli sorun olarak görülmektedir. Ayrıca genel kurul sistemindeki OSB bölge müdürlerinin yarısı müteşebbis heyet sistemindeki OSB bölge müdürlerinin ise her üç kişiden biri OSB'lerin herhangi bir sorunun olmadığını belirtmiştir.

Tablo 5. 33. “OSB’lerin Genel Kurula Geçtikten Sonra Sanayicilerin Yönetimde Olması Denetimleri Olumsuz Etkilemektedir/Etkileyecektir” Düşüncesinin Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi

		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Kesinlikle Katılmıyorum	n	8	5	13
	%	21,6%	4,9%	9,4%
Katılmıyorum	n	14	31	45
	%	37,8%	30,4%	32,4%
Kararsızım/Fikrim Yok	n	5	31	36
	%	13,5%	30,4%	25,9%
Katılıyorum	n	6	24	30
	%	16,2%	23,5%	21,6%
Kesinlikle Katılıyorum	n	4	11	15
	%	10,8%	10,8%	10,8%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 33.’deki verilerde OSB’lerin genel kurula geçtikten sonra sanayicilerin yönetimde olmasının denetimleri olumsuz etkileme durumları yönetim sistemlerine göre değerlendirilmiştir. Bu verilerde genel kurul yönetim sistemindeki OSB bölge müdürlerinin yaklaşık % 60’ı ve müteşebbis heyet sistemindeki yöneticilerin ise %35’i bu duruma katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak müteşebbis heyet sistemindeki bölge müdürlerinin %30’u bu duruma kararsız kalırken %34’ü denetimleri olumsuz etkileyebileceğini düşünmektedir.

**Tablo 5. 34. “OSB’ye İlk Gelen Firmaların Yönetimde Söz Sahibi Olabilmesi”
Önerisinin Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi**

		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Kesinlikle Katılmıyorum	n	2	10	12
	%	5,4%	9,8%	8,6%
Katılmıyorum	n	6	25	31
	%	16,2%	24,5%	22,3%
Kararsızım/Fikrim Yok	n	12	29	41
	%	32,4%	28,4%	29,5%
Katılıyorum	n	17	35	52
	%	45,9%	34,3%	37,4%
Kesinlikle Katılıyorum	n	0	3	3
	%	0,0%	2,9%	2,2%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 34.’de OSB’ye ilk gelen firmaların yönetimde söz sahibi olabilmesi önerisine genel kurul yönetim sistemindeki OSB bölge müdürlerinin yaklaşık % 46’sı katılırken müteşebbis heyet sistemindeki bölge müdürlerin ise sadece %37’sinin katıldığı görülmektedir.

Tablo 5. 35. “OSB’lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Tarafından Daha Sık Denetlenmesi Hesap Verilebilirlik Açısından Daha Yararlı Olabilir Önerisinin” Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi

		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Kesinlikle Katılmıyorum	n	3	4	7
	%	8,1%	3,9%	5,0%
Katılmıyorum	n	7	17	24
	%	18,9%	16,7%	17,3%
Kararsızım/Fikrim Yok	n	8	15	23
	%	21,6%	14,7%	16,5%
Katılıyorum	n	14	59	73
	%	37,8%	57,8%	52,5%
Kesinlikle Katılıyorum	n	5	7	12
	%	13,5%	6,9%	8,6%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

OSB’lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir önerisinin yönetim sistemlerine göre değerlendirildiği Tablo 5. 35.’de müteşebbis heyet sistemindeki bölge müdürlerin yaklaşık % 65’i katılırken genel kurul sistemindeki bölge müdürlerin ise sadece %51’inin katıldığı görülmektedir. Genel kurul yönetim sistemi özerk bir yapı sistemi olduğundan devlet merkezli üst yapı denetim sistemine müteşebbis heyet sistemindeki kadar fazla olumlu bakmamaktadır.

Tablo 5. 36. Bölgelere Göre OSB'lerin Yönetim Sistemleri

Tarih	n/%	Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	Toplam
	n	14	23	37
Marmara Bölgesi	Bölgeye Göre%	37,8%	62,2%	100,0%
	Yönetime Göre %	37,8%	22,5%	26,6%
	n	5	15	20
İç Anadolu Bölgesi	Bölgeye Göre%	25,0%	75,0%	100,0%
	Yönetime Göre %	13,5%	14,7%	14,4%
	n	3	17	20
Ege Bölgesi	Bölgeye Göre%	15,0%	85,0%	100,0%
	Yönetime Göre %	8,1%	16,7%	14,4%
	n	8	4	12
Akdeniz Bölgesi	Bölgeye Göre%	66,7%	33,3%	100,0%
	Yönetime Göre %	21,6%	3,9%	8,6%
	n	2	20	22
Karadeniz Bölgesi	Bölgeye Göre%	9,1%	90,9%	100,0%
	Yönetime Göre %	5,4%	19,6%	15,8%
	n	5	11	16
Doğu Anadolu Bölgesi	Bölgeye Göre%	31,3%	68,8%	100,0%
	Yönetime Göre %	13,5%	10,8%	11,5%
	n	0	12	12
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Bölgeye Göre%	0,0%	100,0%	100,0%
	Yönetime Göre %	0,0%	11,8%	8,6%
	n	37	102	139
TOPLAM	Bölgeye Göre%	26,6%	73,4%	100,0%
	Yönetime Göre %	100,0%	100,0%	100,0%

Bölgelere göre OSB'lerin yönetim sistemlerinin değerlendirildiği Tablo 5. 36.'daki verilere göre genel kurul sistemine geçen OSB'lerin %37,8'i Marmara Bölgesinde bulunurken %5,4'ü ise Karadeniz Bölgesinde bulunmaktadır. Aynı veride Güneydoğu Anadolu Bölgesinde halen genel kurul aşamasına geçmiş OSB bulunmamaktadır.

Bölgelerin kendi içlerinde yönetim şekillerine baktığımızda ise Akdeniz bölgesindeki OSB'lerin %66,7'si genel kurul aşamasına geçmiştir.

OSB yönetimlerinin yerel yönetimlere bırakılması konusunda Ekim 2021 yılı içerisinde bir kanun tasarı gündemde olduğu görülmektedir. Bu kanun tasarısı ile daha çok müteşebbis heyet yönetimine devam edilmesi hedeflenmektedir (Dünya Gazetesi, 2021). Gelişmiş bölgelerdeki OSB'lerin çoğu genel kurul aşamasına geçmiş olup yönetim sistemlerini doğru bir şekilde kurdukları takdirde herhangi bir problem yaşamayacakları düşünülmektedir.



Tablo 5. 37. Katılımcıların “Her İlçede OSB Kurulmasına” Bakış Açılarının Bölgelere Göre Değerlendirilmesi

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n	9	19	2	6	1	37
	%	24,3%	51,4%	5,4%	16,2%	2,7%	100,0%
İç Anadolu Bölgesi	n	4	9	0	4	3	20
	%	20,0%	45,0%	0,0%	20,0%	15,0%	100,0%
Ege Bölgesi	n	2	8	2	4	4	20
	%	10,0%	40,0%	10,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Akdeniz Bölgesi	n	5	3	0	1	3	12
	%	41,7%	25,0%	0,0%	8,3%	25,0%	100,0%
Karadeniz Bölgesi	n	4	10	3	2	3	22
	%	18,2%	45,5%	13,6%	9,1%	13,6%	100,0%
Doğu Anadolu Bölgesi	n	3	6	1	5	1	16
	%	18,8%	37,5%	6,3%	31,3%	6,3%	100,0%
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n	1	3	1	5	2	12
	%	8,3%	25,0%	8,3%	41,7%	16,7%	100,0%
TOPLAM	n	28	58	9	27	17	139
	%	20,1%	41,7%	6,5%	19,4%	12,2%	100,0%

Tablo 5. 37.’de bölgelere göre her ilde kurulan OSB’lerin “her ilçede kurulması” düşüncesine Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki OSB bölge müdürlerinin %58,4’ü katılırken Marmara Bölgesindeki OSB bölge müdürlerinin ise sadece %18,2’si katılmaktadır. Bu durum bölgeler arası gelişmişlik farkından kaynaklanmaktadır. Çünkü Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin en önemli sorunların başında işsizlik gelmesinden dolayı bu bölgelerde OSB’lere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 5. 38. “Bölgesel Kalkınma Politikaları Oluşturulurken OSB Müdürlüklerinin Bu Sürece Dâhil Edilme Durumlarının Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n	4	5	8	15	5	37
	%	10,8%	13,5%	21,6%	40,5%	13,5%	100,0%
İç Anadolu Bölgesi	n	1	6	1	9	3	20
	%	5,0%	30,0%	5,0%	45,0%	15,0%	100,0%
Ege Bölgesi	n	0	8	1	8	3	20
	%	0,0%	40,0%	5,0%	40,0%	15,0%	100,0%
Akdeniz Bölgesi	n	2	3	1	3	3	12
	%	16,7%	25,0%	8,3%	25,0%	25,0%	100,0%
Karadeniz Bölgesi	n	3	3	1	5	10	22
	%	13,6%	13,6%	4,5%	22,7%	45,5%	100,0%
Doğu Anadolu Bölgesi	n	0	3	3	6	4	16
	%	0,0%	18,8%	18,8%	37,5%	25,0%	100,0%
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n	0	2	0	7	3	12
	%	0,0%	16,7%	0,0%	58,3%	25,0%	100,0%
TOPLAM	n	10	30	15	53	31	139
	%	7,2%	21,6%	10,8%	38,1%	22,3%	100,0%

Tablo 5. 38.’de “Bölgesel kalkınma politikaları oluşturulurken OSB müdürlüklerinin bu sürece dâhil edilmesi” düşüncesine Marmara ve Akdeniz Bölgesindeki OSB bölge müdürlerinin yaklaşık %50’si katılırken Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki OSB bölge müdürlerinin ise %83’ü katılmaktadır. Araştırma verilerinde Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki OSB’lerin bölgesel kalkınma politikalarındaki bu sürece daha çok dâhil oldukları görülmektedir.

Tablo 5. 39. “Bölgesel Kalkınma Politikaları, OSB’lerin Talep ve İsteklerine Yeteri Kadar Cevap Verme Durumlarının Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n	5	7	14	10	1	37
	%	13,5%	18,9%	37,8%	27,0%	2,7%	100,0%
İç Anadolu Bölgesi	n	0	8	10	1	1	20
	%	0,0%	40,0%	50,0%	5,0%	5,0%	100,0%
Ege Bölgesi	n	0	8	8	2	2	20
	%	0,0%	40,0%	40,0%	10,0%	10,0%	100,0%
Akdeniz Bölgesi	n	2	4	3	3	0	12
	%	16,7%	33,3%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Karadeniz Bölgesi	n	0	10	6	5	1	22
	%	0,0%	45,5%	27,3%	22,7%	4,5%	100,0%
Doğu Anadolu Bölgesi	n	1	7	5	3	0	16
	%	6,3%	43,8%	31,3%	18,8%	0,0%	100,0%
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n	1	3	3	5	0	12
	%	8,3%	25,0%	25,0%	41,7%	0,0%	100,0%
TOPLAM	n	9	47	49	29	5	139
	%	6,5%	33,8%	35,3%	20,9%	3,6%	100,0%

“Bölgesel kalkınma politikaları, OSB’nin talep ve isteklerine yeteri kadar cevap vermektedir” düşüncesine genel olarak katılımın çok düşük olduğu Tablo 5. 39.’daki verilerde görülmektedir. Bu analizde, Marmara Bölgesi (%29,7), İç Anadolu Bölgesi (%10), Ege Bölgesi (%20), Akdeniz Bölgesi (%25), Karadeniz Bölgesi (%27,2) ve Doğu Anadolu Bölgesi (%18,8) çok düşük bir katılım göstermektedir. Burada en fazla katılım Güneydoğu Anadolu Bölgesi (%41,7) en az katılım ise İç Anadolu Bölgesindeki (%10) OSB bölge müdürleri olmaktadır.

Tablo 5. 40. “OSB Müdürlükleri İle İl/Bölgedeki Üniversiteler Arasında İş Birliği Düzeyinin” Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n 2 % 5,4%	12 32,4%	10 27,0%	12 32,4%	1 2,7%	37 100,0%	
İç Anadolu Bölgesi	n 3 % 15,0%	9 45,0%	3 15,0%	5 25,0%	0 0,0%	20 100,0%	
Ege Bölgesi	n 0 % 0,0%	14 70,0%	1 5,0%	5 25,0%	0 0,0%	20 100,0%	
Akdeniz Bölgesi	n 3 % 25,0%	3 25,0%	2 16,7%	3 25,0%	1 8,3%	12 100,0%	
Karadeniz Bölgesi	n 1 % 4,5%	8 36,4%	6 27,3%	7 31,8%	0 0,0%	22 100,0%	
Doğu Anadolu Bölgesi	n 0 % 0,0%	5 31,3%	3 18,8%	6 37,5%	2 12,5%	16 100,0%	
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n 1 % 8,3%	1 8,3%	6 50,0%	4 33,3%	0 0,0%	12 100,0%	
TOPLAM	n 10 % 7,2%	52 37,4%	31 22,3%	42 30,2%	4 2,9%	139 100,0%	

Tablo 5. 40.’daki verilere göre OSB bölge müdürlükleri ile il/bölgedeki üniversiteler arasında iş birliğinin istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. OSB’ler ile üniversiteler arasındaki iş birliğinin yeterli düzeyde olduğuna en fazla katılan Doğu Anadolu Bölgesinde katılanların oranı %50 iken diğer bölgelerde ise %25 ile %33 arasında değişmektedir.

Tablo 5. 41. “ OSB Müdürlüklerinin Çeşitli Konularda Başarıya Ulaşma Düzeylerinde Yönetişim (Çoklu Yönetim) Mekanizmasının Etkisinin” Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n %	0 0,0%	3 8,1%	10 27,0%	16 43,2%	8 21,6%	37 100,0%
İç Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	1 5,0%	4 20,0%	15 75,0%	0 0,0%	20 100,0%
Ege Bölgesi	n %	0 0,0%	3 15,0%	6 30,0%	11 55,0%	0 0,0%	20 100,0%
Akdeniz Bölgesi	n %	0 0,0%	3 25,0%	2 16,7%	6 50,0%	1 8,3%	12 100,0%
Karadeniz Bölgesi	n %	0 0,0%	2 9,1%	7 31,8%	13 59,1%	0 0,0%	22 100,0%
Doğu Anadolu Bölgesi	n %	1 6,3%	3 18,8%	4 25,0%	8 50,0%	0 0,0%	16 100,0%
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	3 25,0%	6 50,0%	3 25,0%	0 0,0%	12 100,0%
TOPLAM	n %	1 0,7%	18 12,9%	39 28,1%	72 51,8%	9 6,5%	139 100,0%

OSB Müdürlüklerinin çeşitli konularda başarıya ulaşma düzeylerinde yönetim (çoklu yönetim) mekanizmasının etkisinin sorgulandığı Tablo 5. 41.'de İç Anadolu Bölgesi OSB'lerin katılım oranları %75 iken Güneydoğu Anadolu Bölgesinin %25'dir. Marmara Bölgesi % 65, Karadeniz Bölgesi %59 ve Ege Bölgesi de %55'dir.

Tablo 5. 42. “ OSB İle Yerel Yönetimler Arasında İş Birliği Düzeyinin” Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n %	2 5,4%	10 27,0%	6 16,2%	14 37,8%	5 13,5%	37 100,0%
İç Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	4 20,0%	6 30,0%	9 45,0%	1 5,0%	20 100,0%
Ege Bölgesi	n %	0 0,0%	5 25,0%	4 20,0%	11 55,0%	0 0,0%	20 100,0%
Akdeniz Bölgesi	n %	0 0,0%	4 33,3%	5 41,7%	2 16,7%	1 8,3%	12 100,0%
Karadeniz Bölgesi	n %	0 0,0%	7 31,8%	4 18,2%	11 50,0%	0 0,0%	22 100,0%
Doğu Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	2 12,5%	3 18,8%	9 56,3%	2 12,5%	16 100,0%
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	3 25,0%	0 0,0%	8 66,7%	1 8,3%	12 100,0%
TOPLAM	n %	2 1,4%	35 25,2%	28 20,1%	64 46,0%	10 7,2%	139 100,0%

Bölgelere göre OSB ile yerel yönetimler arasında iş birliğinin yeterli düzeyde olup olmadığının sorgulandığı Tablo 5. 42.’de Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki katılımcıların %75’i, Doğu Anadolu Bölgesinin %69’u, Ege Bölgesinin %55’i, Marmara, Karadeniz ve İç Anadolu Bölgesinin deki OSB bölge müdürlerinin ise yaklaşık %50’si OSB ile yerel yönetimler arasında iş birliğinin yeterli düzeyde olduklarını belirtmiştir. Ayrıca aynı tabloda Akdeniz Bölgesindeki bölge müdürlerinin sadece %25’i OSB’ler ile yerel yönetimler arasındaki iş birliğinin yeterli düzeyde olduğuna katılmışlardır. Araştırma verilerinde OSB’ler ile yerel yönetimler arasındaki iş birliği düzeyinde bölgeler arasında büyük bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 43. “OSB Çatısı Altında Yer Alan Sanayiciler İle OSB Yönetiminin Birlikte Hareket Etme Alışkanlığının” Bölgesel Olarak Değerlendirilmesi

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n %	2 5,4%	8 21,6%	4 10,8%	18 48,6%	5 13,5%	37 100,0%
İç Anadolu Bölgesi	n %	1 5,0%	1 5,0%	1 5,0%	16 80,0%	1 5,0%	20 100,0%
Ege Bölgesi	n %	0 0,0%	1 5,0%	5 25,0%	14 70,0%	0 0,0%	20 100,0%
Akdeniz Bölgesi	n %	1 8,3%	0 0,0%	1 8,3%	8 66,7%	2 16,7%	12 100,0%
Karadeniz Bölgesi	n %	0 0,0%	5 22,7%	5 22,7%	11 50,0%	1 4,5%	22 100,0%
Doğu Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	3 18,8%	5 31,3%	8 50,0%	0 0,0%	16 100,0%
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	2 16,7%	1 8,3%	9 75,0%	0 0,0%	12 100,0%
TOPLAM	n %	4 2,9%	20 14,4%	22 15,8%	84 60,4%	9 6,5%	139 100,0%

OSB çatısı altında yer alan sanayiciler ile OSB yönetiminin birlikte hareket etme durumlarının bölgelere göre sorgulandığı Tablo 5. 43.'de İç Anadolu Bölgesindeki OSB'lerde %85, Akdeniz Bölgesinde %83,4, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde %75 ve Ege Bölgesinde ise %70 oranında bir katılım olduğu görülmektedir. Ancak Karadeniz ve Doğu Anadolu Bölgesinde bu birlikte hareket etmeye katılım yaklaşık %50'ye kadar düşmektedir.

Tablo 5. 44. Anadolu OSB’leri Büyüyor” Projesine OSB’lerin Bölgelere Göre Katılım Durumları

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n %	3 8,1%	4 10,8%	4 10,8%	19 51,4%	7 18,9%	37 100,0%
İç Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	0 0,0%	5 25,0%	10 50,0%	5 25,0%	20 100,0%
Ege Bölgesi	n %	0 0,0%	1 5,0%	5 25,0%	12 60,0%	2 10,0%	20 100,0%
Akdeniz Bölgesi	n %	0 0,0%	2 16,7%	2 16,7%	6 50,0%	2 16,7%	12 100,0%
Karadeniz Bölgesi	n %	0 0,0%	0 0,0%	5 22,7%	14 63,6%	3 13,6%	22 100,0%
Doğu Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	1 6,3%	2 12,5%	6 37,5%	7 43,8%	16 100,0%
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n %	0 0,0%	0 0,0%	2 16,7%	8 66,7%	2 16,7%	12 100,0%
TOPLAM	n %	3 2,2%	8 5,8%	25 18,0%	75 54,0%	28 20,1%	139 100,0%

“Anadolu OSB’leri Büyüyor” projesine OSB’lerin bölgelere göre katılım durumlarının verildiği Tablo 5. 44.’de Güneydoğu OSB’lerin %83’ü ve Doğu Anadolu Bölgesi OSB’lerin %81’i katılım göstermişlerdir. Akdeniz Bölgesi OSB’lerinin %67’si, Marmara ve Ege Bölgesi OSB’lerinin ise %70’i katılım göstermiştir. Doğu Bölgesindeki OSB’lerin gelişmesini sağlamak amacı ile “Anadolu OSB’leri Büyüyor” projesi önerisine Batı Bölgesindeki OSB’lerin Doğu Bölgesindeki OSB’lere göre katılımlarının biraz daha düşük olduğu görülmektedir.

5.2.4. Araştırma Sorularının Değerlendirilmesi

Bölgesel kalkınma politikalarında değişim: OSB'ler için yeni bir yönetim model önerisi çalışması ile ilgili aşağıdaki soruların analizi yapılmıştır

Araştırmanın Soruları:

Soru 1: OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisi kurulmuş oldukları bölgelere göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 45. OSB'lerin Bölgesel Kalkınmaya Etkisinin Kurulmuş Oldukları Bölgelere Göre Dağılımı

Bölgeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Marmara Bölgesi	n	0	2	0	16	19	37
	%	0,0%	5,4%	0,0%	43,2%	51,4%	100,0%
İç Anadolu Bölgesi	n	0	0	0	7	13	20
	%	0,0%	0,0%	0,0%	35,0%	65,0%	100,0%
Ege Bölgesi	n	1	0	0	7	12	20
	%	5,0%	0,0%	0,0%	35,0%	60,0%	100,0%
Akdeniz Bölgesi	n	1	0	1	5	5	12
	%	8,3%	0,0%	8,3%	41,7%	41,7%	100,0%
Karadeniz Bölgesi	n	1	0	0	10	11	22
	%	4,5%	0,0%	0,0%	45,5%	50,0%	100,0%
Doğu Anadolu Bölgesi	n	1	1	1	10	3	16
	%	6,3%	6,3%	6,3%	62,5%	18,8%	100,0%
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	n	0	0	0	7	5	12
	%	0,0%	0,0%	0,0%	58,3%	41,7%	100,0%
TOPLAM	n	4	3	2	62	68	139
	%	2,9%	2,2%	1,4%	44,6%	48,9%	100,0%

Tablo 5. 46. 1. Sorunun Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (P değeri)
Gruplar Arası	7,644	6	1,274	1,793	,105
Gruplar İçi	93,781	132	,710		
Toplam	101,424	138			

P<0.050

Tablo 5. 45. ve Tablo 5. 46.'daki verilere göre OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisinin kurulmuş oldukları bölgelere göre bir farklılık olmadığı görülmüştür. Tek Yönlü Anova Testi sonuçlarına göre Sig.0,105>0.050 olmasından dolayı bu analiz araştırma sorusunun cevabını vermediğinden dolayı kabul edilmemiştir. Bu verilerde OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisinin tüm bölgelerde benzerlik göstermektedir.

Soru 2: OSB'lerin sorunları bölgelere göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 47. Bölgelere Göre OSB'lerin Sorunlarının Analizi

Bölgeler	Kurum ve işletmeler ile Birlikte hareket edememek		Kamusal politikalarındaki yetersizlikler		Krizlerden kaynaklanan olumsuzluklar		Bürokratik engeller		OSB yönetimlerinin yetkilerinin sınırlı olması		Enerji maliyetinin yüksekliği		Yanlış kuruluş yeri seçimi		Kaynak yetersizliği	Diger	TOPLAM		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
Marmara Bölgesi	9	24,3%	5	13,5%	2	5,4%	8	21,6%	3	8,1%	3	8,1%	2	5,4%	2	5,4%	3	8,1%	37
İç Anadolu Bölgesi	2	10,0%	0	0,0%	5	25,0%	0	0,0%	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%	5	25,0%	5	12,5%	20
Ege Bölgesi	2	10,0%	1	5,0%	2	10,0%	3	15,0%	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%	4	20,0%	5	25,0%	20
Akdeniz Bölgesi	3	25,0%	0	0,0%	3	25,0%	1	8,3%	1	8,3%	0	0,0%	1	8,3%	2	16,7%	1	8,3%	12
Karadeniz Bölgesi	3	13,6%	1	4,5%	2	9,1%	0	0,0%	5	22,7%	0	0,0%	2	9,1%	6	27,3%	3	13,6%	22
Doğu Anadolu Bölgesi	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	7	43,8%	3	18,8%	16
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	0	0,0%	1	8,3%	1	8,3%	1	8,3%	2	16,7%	1	8,3%	0	0,0%	5	41,7%	1	8,3%	12
TOPLAM	21	15,1%	8	5,8%	15	10,8%	14	10,1%	15	10,8%	7	5,0%	7	5,0%	31	22,3%	21	15,1%	139

Tablo 5. 48. 2. Sorunun Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (P değeri)
Gruplar Arası	134,460	6	22,410	3,011	,009
Gruplar İçi	982,317	132	7,442		
Toplam	1116,777	138			

P<0.050

OSB'lerin sorunlarına bölgesel anlamda bakıldığında Tablo 5. 47.'de olduğu gibi bölgelerin öncelikli sorunlarının farklı olduğu görülmektedir. Marmara bölgesinin öncelikli sorunu kurum ve işletmeler ile birlikte hareket edememek (%24,3), İç Anadolu Bölgesi ve Ege Bölgesinin diğer nedenler (%25), Akdeniz Bölgesinin krizlerden kaynaklanan olumsuzluklar (%25), Karadeniz (%27,3), Doğu Anadolu (%43) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinin (%41,7) ise kaynak yetersizliğidir. Ayrıca Tablo 5. 48.'de bölgelerin sorunlarına yönelik yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçlarına göre Sig.0,009<0.050 olmasından ve anlamlı bir farklılık görülmesinden dolayı bu soru kabul edilmektedir. Tablo 5. 49.'deki post-hoc testlerinden LSD ile yapılan analizde Karadeniz Bölgesinin, OSB'lerin sorunları bakımından Marmara Bölgesi ile Akdeniz Bölgesi dışındaki bölgeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Tablo 5. 49. 2.Sorunun LSD Yöntemi İle Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Bölge	Mean Difference	Std Error	P Sig	Lower Bound	Upper Bound
Karadeniz Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	-1,927*	,757	,012	-3,42	-,43
	Ege Bölgesi	-1,777*	,757	,020	-3,27	-,28
	Akdeniz Bölgesi	-,444	,906	,625	-2,24	1,35
	Karadeniz Bölgesi	-1,709*	,734	,022	-3,16	-,26
	Doğu Anadolu Bölgesi	-2,840*	,816	,001	-4,45	-1,22
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	-2,194*	,906	,017	-3,99	-,40

P<0.050

Soru 3: OSB’lerin yönetim önerilerine katılım düzeyleri bölgelere göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 50. OSB’lerin Yönetişim Önerilerine Katılım Ortalamaları

Yönetişim Önerileri	Ortalama %
OSB’lerin kamu statülü mesleki birlik unvanına sahip olması OSB’lerin kurumsallaşmasını olumlu etkileyecektir.	4,19
Ülkede ki tüm OSB’lerin ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde olması ve OSB’lerin ortak hareket etmelerini sağlayabilir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde işletmelerin bilgileri daha güncel olabilir.	4,18
Kalkınma ajanslarının genel kurul ve yönetim kurulların da OSB yönetim kurulu başkanı veya bölge müdürlerinin de olması gerekmektedir.	4,1
Doğu bölgemizdeki OSB’lerin gelişmesini sağlamak amacı ile “Anadolu OSB’leri Büyüyor” projesi ile Batıda ki OSB’ler ile eşleştirmeleri yapılabilir. OSB ve işletmeleri açısından her türlü (bilgi, personel, makine ekipman vs) alışverişin yapılması sağlanabilir.	3,84
OSB bölge müdürlüğü çatısı altında sanayicilerden oluşan danışma kurulları kurulmalı ve bu kurullar belli periyotlar ile düzenli olarak toplanabilmelidir.	3,73
OSB’ler bünyesinde yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yapılabilir.	3,7
OSB’lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB ombudsmanlığının (Arabuluculuk biriminin) kurulması ile OSB’lerin denetimi daha etkin yapılabilir.	3,5
OSB’lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir.	3,42
OSB’ler bünyesinde yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için “Organize Kent Konseyi” kurulmalıdır. Bu konseyin üyeleri OSB’lerde çalışan beyaz yakalı, mavi yakalı personeller, sendika üyeleri, üniversiteden akademik personel, kardeş OSB yöneticileri, OSB işletmelerinden oluşan bir konsey olabilir.	3,36
OSB’lerde müteşebbis heyetten genel kurula geçişin kolaylaştırılması ile OSB’ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi ile yönetim ilkesi sağlanabilir.	3,02
OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi yönetim güçlendirilmesi açısından yararlı olacaktır.	2,92
Ortalama Toplam Değer	3,63

Tablo 5. 51. 3. Sorunun Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (P değeri)
Gruplar Arası	3,919	6	,653	2,590	,021
Gruplar İçi	33,285	132	,252		
Toplam	37,204	138			

P<0.050

OSB bölge müdürlerine, OSB'lerin yönetim sistemlerini güçlendirmek ve yönetişimin geliştirilmesini sağlamak amacı ile 11 öneride bulunulmuştur. OSB yöneticilerinin bu önerilere katılım düzeyleri Tablo 5. 50.'de belirtildiği gibi farklılık göstermektedir. OSB'lerin yönetim önerilerine katılım düzeylerinin bölgelere göre Tek Yönlü ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise Sig.0,021<0.050 olmasından dolayı bu soru kabul edilmektedir. Bu öneriler arasında özellikle “OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir” ve “OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi yönetişim güçlendirilmesi açısından yararlı olacaktır” önerilerinin bölgelere göre yapılan Tek Yönlü ANOVA sonuçlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Araştırmanın alt sorusu olan “OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir” önerisine Akdeniz Bölgesindeki OSB yöneticilerinin %33'ü katılım gösterirken Doğu Anadolu Bölgesindeki OSB yöneticilerin ise %87,5'i katılım göstermiştir. Akdeniz bölgesindeki OSB'lerin büyük çoğunluğunun genel kurul yönetim sistemine geçtiğinden dolayı kamu destekli bir denetim sistemine sıcak bakmadığını araştırma verilerine göre söyleyebiliriz. Araştırmanın bir diğer alt sorusu olan “OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi yönetişimin güçlendirilmesi açısından yararlı olacaktır” önerisine Doğu Anadolu Bölgesindeki OSB yöneticilerinin %59, Akdeniz ve Ege Bölgesindeki OSB yöneticilerinin ise sadece %25'i katılım göstermiştir. Bu anlamda yönetişim önerilerine katılımıda bölgesel olarak bir farklılık olduğu yapılan karşılaştırmalı analizlerde de görülmektedir.

Soru 4: OSB'lerin tercih ettikleri yönetim sistemleri bölgelere göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 52. 4. Sorunun Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (P değeri)
Gruplar Arası	3,488	6	,581	2,478	,026
Gruplar İçi	30,958	132	,235		
Toplam	34,446	138			

P<0.050

OSB bölge müdürlerinin tercih ettikleri yönetim sistemlerinin bölgelere göre farklılık gösterdiği Tablo 5. 52.'de görülmektedir. Bu soruya yönelik yapılan Tek Yönlü ANOVA Sonuçlarına bakıldığında Sig.0,026>0.050 olmasından dolayı bu soru kabul edilmektedir. Ayrıca Tablo 5. 53.'de yapılan LSD Testinde ise Karadeniz Bölgesinin Marmara (Sig.0,02<0.050) ve Ege Bölgeleri (Sig.0,02<0.050) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 53. 4. Sorunun LSD Testi ile Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Bölge	Mean Difference	Std Error	P Sig	Lower Bound	Upper Bound
Karadeniz Bölgesi	Marmara Bölgesi	,413*	,130	,002	,15	,67
	İç Anadolu Bölgesi	,218	,150	,147	-,08	,51
	Ege Bölgesi	,468*	,150	,002	,17	,76
	Akdeniz Bölgesi	,318	,174	,069	-,03	,66
	Doğu Anadolu Bölgesi	,193	,159	,227	-,12	,51
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	,152	,174	,385	-,19	,50

Soru 5: OSB'lerin yönetim önerilerine katılım düzeyleri yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 54. 5. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
Müşebbis Heyet	37	4,30	1,01	0,96	0,183	0,08
Genel Kurul	102	4,03	0,93	0,724	0,190	

P<0.050

OSB bölge müdürlerine sunulan yönetim önerilerine yöneticilerin katılım düzeyleri Tablo 5. 50.'de verilmiştir. Bu veride OSB'lerin yönetim sistemleri olan müşebbis heyet ile genel kurul üyelerinin katılım farklılıklarına bakılmıştır. Bu sorunun analizi Tablo 5. 54.'de Bağımsız Değişkenli T Testi ile yapılmıştır. Bu test belirli bir konuda iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmektedir. Bağımsız Değişkenli T Testi sonuçlarına bakıldığında Sig.0,08>0.050 olmasından ve yönetim sistemlerine göre anlamlı bir fark görülmediğinden dolayı bu soru kabul edilmemektedir.

Soru 6: 4562 Sayılı OSB'ler Kanununun OSB'lerin tüm ihtiyaçlarını yeterince karşılama durumu yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 55. “4562 Sayılı OSB'ler Kanununun OSB'lerin Tüm İhtiyaçlarını Yeterli Düzeyde Karşılama Durumlarının Yönetim Sistemlerine Göre Katılım Durumları

		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Kesinlikle Katılmıyorum	n	4	5	9
	%	10,8%	4,9%	6,5%
Katılmıyorum	n	12	37	49
	%	32,4%	36,3%	35,3%
Kararsızım/Fikrim Yok	n	10	27	37
	%	27,0%	26,5%	26,6%
Katılıyorum	n	11	33	44
	%	29,7%	32,4%	31,7%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 56. 6. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
Müteşebbis Heyet	37	2,78	1,15	0,578	0,166	0,564
Genel Kurul	102	2,82	0,88	0,557	0,092	

P<0.050

Tablo 5. 55.'deki verilerde 4562 Sayılı OSB'ler Kanununun OSB'lerin ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılaması OSB'lerin yönetim sistemlerine göre farklılıktan ziyade benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde yapılan Tablo 5. 56.'daki Bağımsız Değişkenli T Testi sonuçlarında bu önermenin Sig.0.564>0.050 olduğundan ve anlamlı bir farklılık görülmediğinden dolayı bu soru kabul edilmemektedir.

Soru 7: OSB yöneticilerinin genel kurul sonrası üyelerinin denetimlerinde sorun yaşamaları yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 57 “OSB Yöneticilerinin Genel Kurul Sonrası Üyelerinin Denetimlerinde Sorun Yaşama Duımlarının Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi

		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Kesinlikle Katılmıyorum	n	8	5	13
	%	21,6%	4,9%	9,4%
Katılmıyorum	n	14	31	45
	%	37,8%	30,4%	32,4%
Kararsızım/Fikrim Yok	n	5	31	36
	%	13,5%	30,4%	25,9%
Katılıyorum	n	6	24	30
	%	16,2%	23,5%	21,6%
Kesinlikle Katılıyorum	n	4	11	15
	%	10,8%	10,8%	10,8%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 58. 7. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
Müteşebbis Heyet	37	2,57	1,303	2,190	0,22	0,03
Genel Kurul	102	3,05	1,084	2,010	0,24	

P<0.050

Tablo 5. 57’deki verilerde OSB yöneticilerinin genel kurul sonrası üyelerinin denetimlerinde sorun yaşamalarının yönetim sistemlerine göre karşılaştırmalı verilerine bakıldığında; genel kurul sistemindeki katılımcıların yaklaşık %60’ı, müteşebbis heyet sistemindeki katılımcıların ise %35’i bu durumun denetimleri olumsuz etkilemeyeceğini belirtmektedir. Bu karşılaştırmalı verilerde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Ayrıca aynı sorunun Tablo 5. 58.'de Bağımsız Değişkenli T Testi ile analizi yapılmıştır. Bu önermenin Sig.0.03<0.050 olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık görülmesinden dolayı bu soru kabul edilmektedir. Bu soru ile genel kurul ve müteşebbis heyet yönetim sistemindeki OSB yöneticilerin genel kurul sonrası üyelerinin denetimlerinde sorun yaşayabilme durumu hakkında farklı düşüncelerde olduğu görülmektedir.



Soru 8: Bölgesel kalkınma politikaları OSB'lerin talep ve isteklerini istenilen düzeyde karşılaması yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 59. 8. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
Müşebbis Heyet	37	2,57	1,303	0,215	0,22	0,83
Genel Kurul	102	3,05	1,084	0,19	0,24	

P<0.050

Bölgesel kalkınma politikaları OSB'lerin talep ve isteklerini istenilen düzeyde karşılaması yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir sorusunun Tablo 5. 59.'da Bağımsız Değişkenli T Testi analizi ile yapılmıştır. Bu önermenin Sig.0.83>0.050 olduğundan dolayı bu soru reddedilmektedir.

Soru 9: OSB Bünyesinde e-yönetişim uygulamalarının kullanımı yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 60. OSB Bünyesinde e-Yönetişim Uygulamalarının Yönetim Sistemlerine Göre Değerlendirilmesi

		Genel Kurul	Müteşebbis Heyet	TOPLAM
Kesinlikle Katılmıyorum	n	1	3	4
	%	2,7%	2,9%	2,9%
Katılmıyorum	n	2	23	25
	%	5,4%	22,5%	18,0%
Kararsızım/Fikrim Yok	n	4	16	20
	%	10,8%	15,7%	14,4%
Katılıyorum	n	28	53	81
	%	75,7%	52,0%	58,3%
Katılıyorum	n	2	7	9
	%	5,4%	6,9%	6,5%
TOPLAM	n	37	102	139
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5. 61. 9. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
Müteşebbis Heyet	37	3,76	0,76	0,211	0,125	0,018
Genel Kurul	102	3,37	1,004	0,241	0,09	

P<0.050

OSB bünyesinde e-yönetişim uygulamalarının yönetim sistemlerine göre karşılaştırmalı cross analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda müteşebbis heyet sistemindeki yöneticilerin %58,9'u genel kurul yönetim sistemindeki yöneticilerin ise %81,1'i bu sisteme katıldığını belirtmiştir. Ayrıca bu sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi ile analizi yapılmıştır. Bu önermenin Tablo 5. 61.'de belirtildiği gibi Sig.0.018<0.050 olduğundan ve anlamlı bir fark görüldüğünden dolayı bu soru kabul edilmektedir.

Soru 10: OSB ile il/bölgedeki üniversiteler arasındaki iş birliğinin düzeyi yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 62. 10. Sorunun Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
Müşebbis Heyet	37	3,24	0,863	0,251	0,186	0,009
Genel Kurul	102	3,20	1,01	0,271	0,095	

P<0.050

Yönetişim anlamında kurumların iş birliği içerisinde olmaları önemli bir unsurdur. Özellikle üniversite, STK iş birlikleri yönetişim anlamında yapılması gereken çalışmalardır. Bu iş birliği çalışması yönetim sistemlerine göre farklılık göstermesi için birçok analiz yapılmıştır. “OSB ile İl/Bölgedeki üniversiteler arasındaki iş birliğinin yeterli düzeyde olması yönetim sistemlerine göre değişmektedir” sorusu Tablo 5. 62.’de Bağımsız Değişkenli T Testi ile analizi yapılmıştır. Bu önermenin Sig.0.009<0.050 olduğundan dolayı bu soru kabul edilmektedir.

Soru 11: OSB bölge müdürlerine yöneltilen yönetim önerilerinin birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi var mıdır?

Tablo 5. 63. 11. Sorunun Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

	Mn	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 OSB'lerin kamu statüsü birlik unvanına sahip olması OSB'lerin kurumsallaşmasını olumlu etkileyecektir.	3,73	0,778	1									
2 Ülkede ki tüm OSB'lerin ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde olması ve OSB'lerin ortak hareket etmelerini sağlayabilir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde işletmelerin bilgileri daha güncel olabilir.	3,84	0,887	,294**	1								
3 Kalkınma Ajanslarının genel kurul ve yönetim kurulların da OSB yönetim kurulu başkanı veya bölge müdürlerinin de olması gerekmektedir.	4,18	0,725	,396**	,439**	1							
4 Doğu bölgemizdeki OSB'lerin gelişmesini sağlamak amacı ile "Anadolu OSB'leri Büyüyor" projesi ile Batıda ki OSB'ler ile eşleştirmeleri yapılabilir. OSB ve işletmeleri açısından her türlü (bilgi, personel, makine ekipman vs) alışverişin yapılması sağlanabilir.	4,19	0,975	,192*	,387**	,424**	1						
5 OSB Bölge Müdürlüğü çatısı altında sanayicilerden oluşan danışma kurulları kurulmalı ve bu kurullar belli periyotlar ile düzenli olarak toplanabilmelidir.	3,50	0,863	,279**	,406**	,296**	,380**	1					
6 OSB'ler bünyesinde Yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yapılabilir.	3,36	1,007	,320**	,486**	,427**	,329**	,502**	1				
7 OSB'lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının (Arabuluculuk Biriminin) kurulması ile OSB'lerin denetimi daha etkin yapılabilir.	3,70	0,865	,296**	0,107	,237**	0,153	0,144	,242**	1			
8 OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir.	3,02	1,018	,346**	0,060	0,162	-0,019	,211*	0,120	,246**	1		
9 OSB'ler bünyesinde yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için "Organize Kent Konseyi" kurulmalıdır. (Bu KONSEY' in üyeleri OSB'lerde çalışan beyaz yakalı, mavi yakalı personeller, sendika üyeleri, Üniversite'den akademik personel, Kardeş OSB Yöneticileri, OSB İşletmelerinden oluşan bir-konsey olabilir.	3,42	1,035	,217*	,303**	,207*	0,165	,541**	,276**	0,144	0,163	1	
10 OSB'lerde müteşebbis heyetten genel kurula geçişin kolaylaştırılması ile OSB'ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmeleri ile yönetim ilkesi sağlanabilir.	2,92	1,130	,297**	,270**	,292**	,395**	,330**	,356**	,242**	,247**	,370**	1
11 OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi yönetişim güçlendirilmesi açısından yararlı olacaktır.	4,10	0,801	,277**	0,053	0,156	0,124	-0,020	0,009	,180*	0,122	0,088	0,121

*p<0,01 , ** p<0,05| r: Korelasyon Değeri

Tablo 5. 63.'de değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre yönetişim nerileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir.

Araştırmada belirtilen değişkenler nicel, sürekli ve lme düzeyleri en az eşit aralıklı iken, normal dağılım gösteriyorsa ve değişkenler arasındaki doğrusal ilişki var ise bilgi veren ilişki katsayısına Pearson korelasyon katsayısı denir ve r ile gösterilir (Mendeş ve Karabayır, 2003: 92-95).

OSB bölge müdürlerine yöneltilen yönetişim önerilerinin birbirleri ile kuvvetli yönde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($p < 0,01$; $p < 0,05$). Bundan dolayı bu soru kabul edilmektedir.

NOT: " $r < 0$ ise iki değişken arasında ters yönde bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Örneğin değişkenlerden biri artarken diğeri de azalmaktadır. Eğer $r = 0$ ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı ilişkinin önemsiz olduğu görülmektedir. Ancak $r > 0$ ise değişkenler arasında birinin artarken diğerinin de arttığı yani aynı yönde bir ilişkinin olduğu anlamı çıkmaktadır (On dokuz Mayıs Üniversitesi, 2021)

Tablo 5. 64. 11. Sorunun Regrasyon Analiz Sonuçları

	N	DF	Ortalama	F	P
Regression	3,003	1	3,003	12,029	,001 ^b
Residual	34,201	137	,250		
Toplam	37,204	138			

	B	Standart Hata	BETA	T	P
(Constant)	2,211	,412		5,363	,000
Yönetişim unsurları	,424	,122	,284	3,468	,001

Tablo 5. 64.'de değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik Regrasyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre yönetim unsurları ile yönetim önerileri arasında kuvvetli yönde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir. ($p < 0,01$; $B = 0,42$).

Yapılan araştırmada yönetim unsurlarına katılım ile yönetim önerilerine katılım arasında pozitif anlamda bir uyum olduğu görülmektedir. OSB bölge müdürlerine sunulan yönetim unsurlarına katılım düzeyi artıkça yönetim önerilerine katılım da aynı düzeyde artmaktadır. Tüm bu ifadelerle beraber bu araştırmada “Ankete katılanlar çoğunlukla yönetim unsurlarını kabul ettikleri ve yönetim önerilerine de açık oldukları tahmin edilmektedir.” Bu durum OSB’lerde istenilen düzeyde bir yönetim yapısının olmadığı böyle bir yapı olması halinde bunu kabul edecekleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Soru 12: OSB'ler ile bölgedeki aktörler arasındaki iş birliğinin düzeyi bölgelere ve yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 5. 65. 12. Sorunun Yönetim Sistemlerine Göre Bağımsız Değişkenli T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
Müşebbis Heyet	37	3,22	0,186	0,2636	0,154	0,802
Genel Kurul	102	3,35	0,098	0,271	0,095	

P<0.050

OSB'lerin üniversite, yerel yönetimler, sendikalar ve STK'lar ile işbirliğinin genel anlamda yeterli düzeyde olması ile yönetim sistemleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu önermenin Tablo 5. 65'de Bağımsız Değişkenli T Testi ile analizi sonucu Sig.0.802<0.050 olduğundan dolayı bu soru reddedilmektedir.

Tablo 5. 66. 12. Sorunun Bölgelere Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (P değeri)
Gruplar Arası	9,064	6	,895	1,016	,417
Gruplar İçi	116,255	132	,881		
Toplam	125,319	138			

P<0.050

OSB'lerin üniversite, yerel yönetimler, sendikalar ve STK'lar ile işbirliğinin düzeyi genel anlamda bölgelere göre farklılık göstermediği Tablo 5. 66.'da görülmektedir. Bu soruya yönelik yapılan Tek Yönlü ANOVA Sonuçlarına bakıldığında Sig.0,417>0.050 olmasından dolayı bu soru reddedilmektedir.

Tablo 5. 67. Kabul ve Reddedilen Araştırma Soruları

	Soru Testi	P	K/R
1	OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisi bölgelere göre farklılık göstermekte midir?	ANOVA ,105	R
2	OSB'lerin sorunları bölgelere göre farklılık göstermekte midir?	ANOVA ,009	K
3	OSB'lerin yönetim önerilerine katılım düzeyleri bölgelere göre farklılık göstermekte midir?	ANOVA ,021	K
4	OSB'lerin tercih ettikleri yönetim sistemleri bölgelere göre farklılık göstermekte midir?	ANOVA ,026	K
5	OSB'lerin yönetim önerilerine katılım düzeyleri yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?	T Testi ,080	R
6	4562 Sayılı OSB'ler Kanununun OSB'lerin tüm ihtiyaçlarını yeterince karşılama durumu yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?	T Testi ,0564	R
7	OSB'lerin genel kurul sonrası üyelerinin denetimlerinde sorun yaşamaları yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?	T Testi ,003	K
8	Bölgesel kalkınma politikalarının OSB'lerin talep ve isteklerini istenilen düzeyde karşılması yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?	T Testi ,083	R
9	OSB Bünyesinde e-yönetişim uygulamalarının kullanımı yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?	T Testi ,018	K
10	OSB ile il/bölgedeki üniversiteler arasındaki iş birliğinin düzeyi yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?	T Testi ,009	K
11	OSB bölge müdürlerine yöneltilen yönetim önerilerinin birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi var mıdır?	Korelasyon Regresyon	Pozitif Anlamlı
12	OSB ile bölgedeki aktörler arasındaki iş birliğinin düzeyi bölgelere ve yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?	T Testi ,802 ANOVA ,417	R

*7 Soru Kabul edilmiştir, 5 Soru Reddedilmiştir.

Alan araştırmasından sonra SPSS 26 programı üzerinden belirlenmiş olan sorular ayrı ayrı test edilmiştir. Bu analiz sırasında %95 güven aralığında yapılan Bağımsız Değişkenli T Testi ve Tek Yönlü ANOVA yöntemleri ile Tablo 5. 67.'de görüldüğü gibi 6 soru anlamlı bulunmuş 5 soru ise anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca 1 soruda Pearson Korelasyon ve Regrasyon testi sonucunda pozitif anlamlı ilişikli olduğu belirlenmiştir.



ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ İÇİN İYİ YÖNETİŞİM MODELİ ÖNERİSİ

Bu bölümde OSB'lerin mevcut yönetim modeli ve OSB'lerin organları hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Ayrıca alan araştırması sonucunda elde edilen bulgular ve araştırmanın soruları temel alınarak OSB'ler iyi yönetim modeli önerisi sunulmuştur. Bu model önerisinin yönetim üzerine yapılacak bilimsel çalışmalar başta olmak üzere birçok alana katkı sağlaması hedeflenmiştir.

6. 1. Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Mevcut Yönetim Şeması

OSB'lerin yönetimi Müteşebbis Heyet ve Genel Kurul olmak üzere iki aşamalı olmaktadır. Ancak genel kurul oluştuktan sonra müteşebbis heyet+katılımcı olarak devam edilmesi noktasında karar alınması ile iki yönetimin birleşimi de mümkündür (OAİB, 2021).

OSB'nin en üst karar organı müteşebbis heyettir. Bu organ üyeleri OSB'nin kuruluşuna katılan kurumların yöneticileri arasından seçilen 15 asil ve 15 yedek üyeden oluşmaktadır (Süt, 2009: 47). Bu üyeler yeni yasaya göre 4 yıllığına seçilmekle beraber kurumlardaki görevleri sona erdiğinde OSB üyelikleri de sona ermekte ve kurumun belirlemiş olduğu yedek üye kalan süreyi doldurmaktadır (OAİB, 2021).

Müteşebbis heyet + katılımcı, sistemi OSB Yönetmeliğinin 9. Maddesinde “OSB'de yer alan ve işyeri açma izni belgesi olan işletmelerin sayısı, OSB'deki tüm işletme sayısının 1/3'ne ulaştığında, katılımcılar, kendileri veya temsil ve ilzama yetkili birer temsilcilerinin kendi aralarında seçecekleri üyeler vasıtasıyla müteşebbis heyette temsil edecekleri” belirtilmektedir. Genel kurul, OSB'de kurulacak toplam işletme sayısının 2/3' nün işyeri açma iznini ibraz etmesi veya Bakanlık tarafından verilen kredinin ödendiğinin belgelenmesi ile genel kurulun oluşum süreci başlamaktadır (Aktaş, 2019: 81). Ancak bu ibare 2020 yılında değişmiş olup parsellerin 1/2'sinin işyeri açma ve çalışma ruhsatı alması olarak düzenlenmiştir. Ayrıca bu maddeye ek olarak Nisan 2020 'de “Bakanlık, belgelerin tamamlanmasını takip eden 15 gün içinde ilk genel kurulu toplaması talimatını OSB'ye bildirir. Yönetim kurulu, ilk genel kurulu, Bakanlık talimatının tebliği tarihini takip eden 6 ay içinde toplar” ibaresi eklenmiştir.

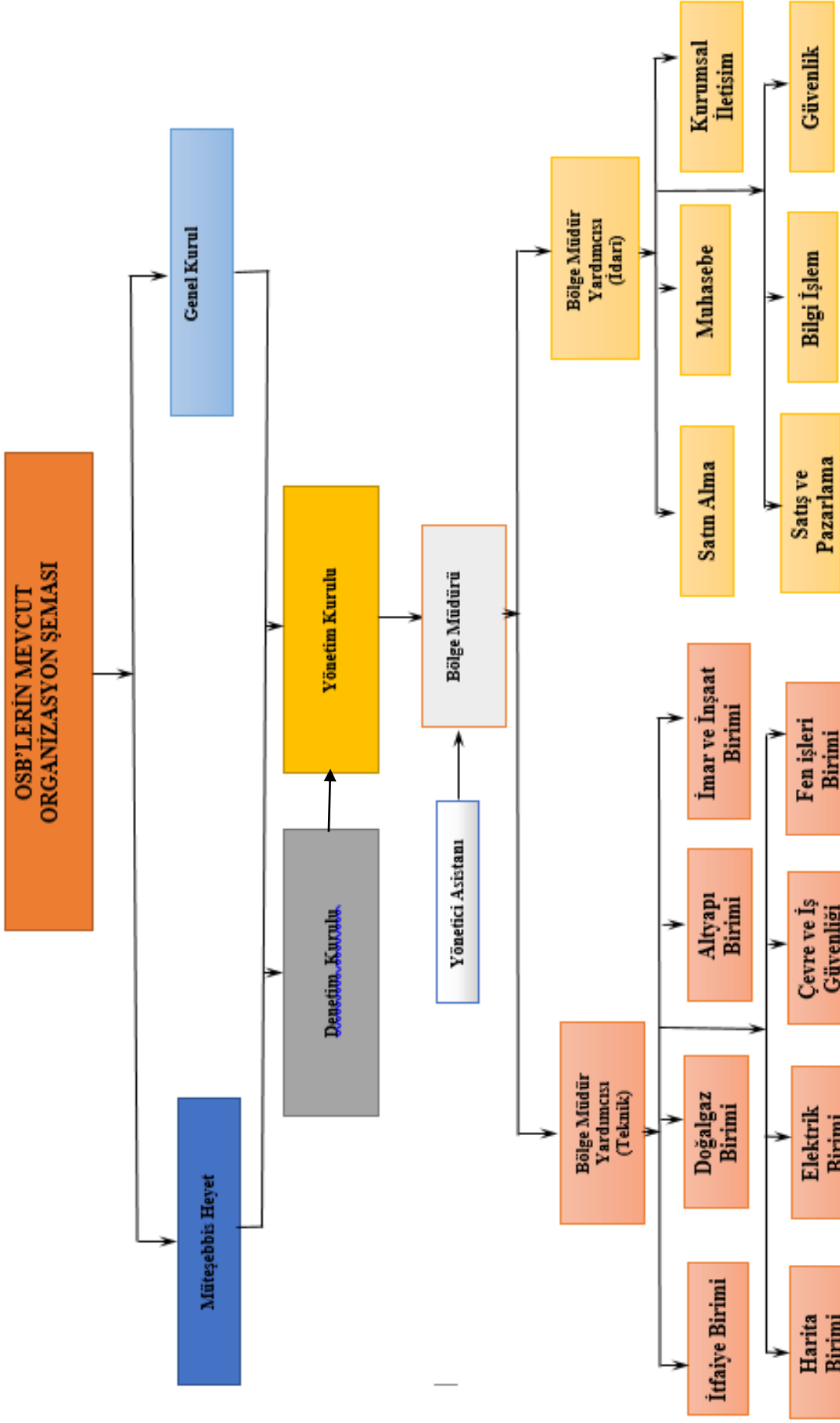
Bakanlık, 15 gün içinde belgelerin tamamlanmasına müteakip müteşebbis heyete ilk genel kurulun toplanması için yazılı talimatını gönderir. Müteşebbis heyet, Bakanlık talimatının tebliği tarihini takip eden 6 ay içinde ilk genel kurulunu toplar. Müteşebbis heyetin görev süresi, genel kurulun toplanarak yönetim ve denetim kurulu üyelerini seçmesiyle sona erer. Bundan

sonra OSB'nin yönetimin en üst karar organı olan genel kurul tarafından tüm işler yapılır ve karara bağlanır. Genel kurul, arazi tahsis edilen her şirketin bir temsilcisinden oluşur ve yılda bir kez toplanır (OAİB, 2021).

OSB'nin genel kurul ile yönetimi de iki şekilde olabilir; ilk olarak müteşebbis heyetin göreve devam etmesi yönünde karar alınması ile olmaktadır. İlk genel kurul toplantısında 1. gündem maddesi olarak “Müteşebbis heyetin göreve devam edip etmemesi hususunun görüşülmesi” maddesi yer alır (Cansız, 2010: 29-37). 4562 sayılı OSB Yönetmeliğinin 11. Maddesinin 4 bendinde katılımcıların salt çoğunluğu ile “Müteşebbis heyet göreve devam etsin” kararı alınır, genel kurul diğer gündem maddelerini görüşmeden dağılır ve bölgenin yönetimine müteşebbis heyet tarafından devam edilir. Bu husus her yıl toplanacak genel kurul toplantısında tekrarlanarak müteşebbis heyetin devamı yönünde karar alınır. Müteşebbis heyetin göreve devam etmesi durumunda müteşebbis heyete katılacak katılımcıların sayısı müteşebbis heyet sayısının yarıdan bir fazlası olur” ibaresi Nisan 2020 yılında “Genel kurulda müteşebbis heyete 9 asıl ve 9 yedek üye seçilir” şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Diğer kurum ve kuruluşların üye sayıları da kuruluş protokolünde belirtilen oranlar dâhilinde yeniden tespit edilir.

Genel kurulun, OSB'yi yönetmesi ise genel kurul toplantısının ilk gündem maddesi olan “Müteşebbis heyetin göreve devam edip etmemesi hususunun görüşülmesi” ile başlamaktadır. “Müteşebbis heyet göreve devam etmesin” yönünde karar alınması hâlinde, müteşebbis heyet ve müteşebbis heyet tarafından seçilen yönetim ve denetim kurullarının görevleri sona erer (OAİB, 2021). Genel kurul yönetimi devralır ve organ üyelerinin seçimini yapar.

Şekil 6. OSB'lerin Mevcut Yönetim Şeması



Kaynak: (<https://osbuk.org.tr/> Bu şema araştırmacı tarafından hazırlanmıştır)

6. 2. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Organları ve İşleyişi

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununun 6. Maddesinde ve Şekil 6. 1.’ de OSB’nin organları; Müteşebbis heyet (işletme aşamasında genel kurul), yönetim kurulu, denetim kurulu ve bölge müdürlüğü olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

6. 2. 1. Müteşebbis Heyet

Müteşebbis heyet, OSB’lerin kuruluşuna katılan kurum ve kuruluşların mensupları arasından belirlenen on beş asıl ve on beş yedek üyeden oluşmaktadır. Müteşebbis heyet üyelerinin görev süresi dört yıl olup; bu kural sadece vali hakkında uygulanmaz. OSB’lerin kuruluş aşamasında en üst ve en etkili karar alma mercii olan müteşebbis heyet yılda en az 4 defa başkan veya başkanvekili başkanlığında salt çoğunluk ile toplanır. Bu toplantıdan alınan kararlar katılımcıların yarısından bir fazlasının oyu ile kabul edilir. Oyların eşitliği halinde müteşebbis heyet başkanın oyuna öncelik verilir (Sarı, 2021: 19).

Müteşebbis heyetin görevleri ve yükümlülüklerini beş ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki kuruluş amacını gerçekleştirmek için gerekli kararları ve tedbirleri almaktır. İkincisi ise yer seçimi raporunda belirtilen hususları yerine getirmektir. Diğerleri ise yönetmelik, kuruluş protokolü ve benzeri düzenlemelerle verilen görevleri yerine getirmekle beraber yönetim ve denetim kurulu çalışmalarını ve hesaplarını ibra etmektir. OSB’lere ait para ve diğer kaynakları kuruluş amaçlarına uygun kullanmak şeklinde sıralanmaktadır (Tabak, 2008: 18).

OSB’lerin kurulmasına ilişkin ilgili mevzuatta yer alan düzenlemelerin yerine getirilmesinden sonra, yapılan toplantı sonucunda alınan karar doğrultusunda müteşebbis heyet görev ve sorumluklarını genel kurula vererek OSB’lerin en üst karar organı genel kurul olur (Sarı, 2021: 20).

6. 2. 2. Genel Kurul

OSB’ler kuruluş aşamasından sonra parsellerin yarısı işletmeler tarafından işyeri açma ve çalışma ruhsatı alması halinde ilk yapılacak toplantıda genel kurul aşamasına geçebilmektedir. Bu toplantının ilk gündem maddesi olan OSB’lerin genel kurula geçme taleplerinin karara bağlanması gerekmektedir. Bu kararın OSB’nin yönetim kurulu tarafından bir hafta içerisinde Bakanlığa resmi olarak gönderilmesi gerekmektedir. Bu karardan sonra Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği’nin 11. Maddesine göre, OSB’ler yönetim sistemlerine genel

kurul olarak devam eder. Aksi taktirde işletmelerin yarısından fazlasının müteşebbis heyetin görevine devam etmesi yönünde karar vermesi halinde müteşebbis heyet dört sene daha görevine devam edebilir (Sarı, 2021: 20).

Genel kurul her sene mali olmak üzere dört yılsonunda seçimli genel kurul yapmaktadır. Genel kurul toplantıları olağan veya olağanüstü olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir. Genel kurulun seçmiş olduğu yönetim kurulu dört yıl boyunca OSB'lerin yönetiminden sorumlu olurlar.

6. 2. 3. Yönetim Kurulu

OSB'lerin yönetim kurulu, müteşebbis heyetin/genel kurulun en az dördünü kendi üyeleri içinden seçmek kaydıyla seçecekleri beş asil ve beş yedek üyeden oluşmaktadır. Genel kurul yönetim sistemindeki OSB'lerin yönetim kurulu üye sayısı, 5'ten az 11'den fazla olmamak üzere OSB'lerin büyüklüğü, ihtiyacı ve mevcut durumlarına göre değişebilmektedir. OSB'lerin yönetim kuruluna üye seçiminde, oy eşitliği olması hâlinde adaylar arasında kura işlemi uygulanır ve en yüksek oyu alan yönetim kurulu üyesi olmaya hak kazanmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, kendi üyeleri arasından bir başkan ve bir de başkanvekili seçerek OSB'leri temsil edecek kişiyi belirlemektedir.

Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu Uygulama Yönetmeliği'nde, yönetim kurulu toplantılarının ayda ikiden az olmamak üzere yapılması belirtilmiştir. OSB yönetim kurulu toplantıları, en az üye tam sayısının yarısından bir fazlası ile toplanabilmektedir. Bu toplantıda alınacak kararlar toplantıya katılan üyelerin yarısından bir fazlasının oyu ile karara alınabilmektedir. Bu toplantılarda oyların eşit olması halinde yönetim kurulu başkanın oyuna öncelik verilmektedir.

6. 2. 4. Denetim Kurulu

Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'nin 29. Maddesi gereği, Denetim kurulu, müteşebbis heyet /genel kurul üyeleri arasından 4 yıllık bir görev için seçilen iki asil ve iki yedek üyeden oluşmaktadır. Bu seçim esnasında oyların eşit olması halinde kura çekilmesi usulüne başvurularak en yüksek oyu olan kişi denetim kurulu üyesi olmaktadır.

OSB'lerin denetim kurulu üyesi olabilmek için 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununda belli şartlar belirlenmiştir. Denetim kurulu üyeleri seçildikleri bu süre içerisinde belirlenen bu şartlardan birini kaybederse denetim kurulu üyeliği sona ermektedir. Bu şartlar

ise “Yönetim kurulu üyeleriyle iş ortaklığı ve üçüncü dereceye kadar kan bağıının bulunmamasıdır.” Ayrıca denetim kurulu üyeleri yönetim kurulunda yâda bölge müdürlüğü görevinde bulunması gerektiğinde denetim kurulu üyeliği düşmektedir.

Denetim kurulunun temel görevi, OSB yönetimlerinin yükümlülüklerinin denetimini yapmak ve bu kapsamda rapor hazırlamaktır. Denetim kurulu üyeleri, üç aylık süreler içerisinde ara raporlu denetim ve her yıl ise genel denetimli bir çalışma yürütmektedir. Bu genel denetimde ise OSB'nin bilançosunu, genel mali durumunu, malvarlıklarını ve muhasebe defterlerini denetleyerek gerekli raporları hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca şikâyet durumunda OSB'nin yönetim kurulu üyeleri ile personelleri hakkında inceleme yapma yetkisi bulunmaktadır. Denetim kurulu üyeleri bu denetimleri heyet halinde yâda tek bir kişi olarak da yerine getirebilir. Denetim kurulunun bu görevlerine ek olarak diğer görevleri uygulama yönetmeliğinin 29. maddesinde detaylı bir şekilde düzenlenmiştir.

6. 2. 5. Bölge Müdürlüğü

OSB'lerde bölge müdürlüğünün idari yapısı bölge müdürü ile idari ve teknik personelden oluşmaktadır. Bu idari ve teknik yapıdaki personel sayısı OSB'nin büyüklüğüne ve ihtiyacına göre değişmektedir. OSB'lerin en üst idari organı olan bölge müdürlerinin atamasını müteşebbis heyet/genel kurul yaparken 2017 yılı içerisinde yapılan yönetmelik değişikliği sonucu bölge müdürlerinin ataması yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır. Her ilde birden fazla OSB kurulabilmekte ancak bölge müdürleri yalnızca bir OSB'nin müdürlük görevinde bulunabilmektedir (OSBÜK, 2021).

OSB yönetiminin en üst idari birimi olan bölge müdürünün görev tanımı, OSB'lerin ilgili kanun ve yönetmeliklerinde ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Bölge müdürleri, 4562 Sayılı OSB Kanunu ve yönetmelikleri gereği OSB'nin kuruluş aşamasından itibaren inşaat işlerinin takibini ve ilgili kurumlar ile koordinasyon görevini gerçekleştirmektedir. Bölge müdürleri, OSB'nin kuruluş sürecini organize etmek ve OSB'deki işlerin yürütülmesi için yönetim kurulu tarafından birçok yetki ile donatılmıştır. OSB'lerin kuruluş aşamasından sonra işletmelerin OSB'lerde yer alması ile beraber yönetim kadrosu oluşturarak, idari, mali ve hukuki konularda mevzuata uygun işlemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli denetimleri yapmaktadır. Bölge müdürleri aynı zamanda OSB'lerin sekreteryaya görevlerini yerine getirmektedir. Bu kapsamda OSB'lerin müteşebbis heyet (genel kurul) ve yönetim kurulu toplantılarının gündemini oluşturup ilgili mevzuat gereği gerekli duyuruları ve yazışmaları yapmaktadır.

6. 3. Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerine İyi Yönetişim Modeli

Önerisi ve Modelin Bileşenleri

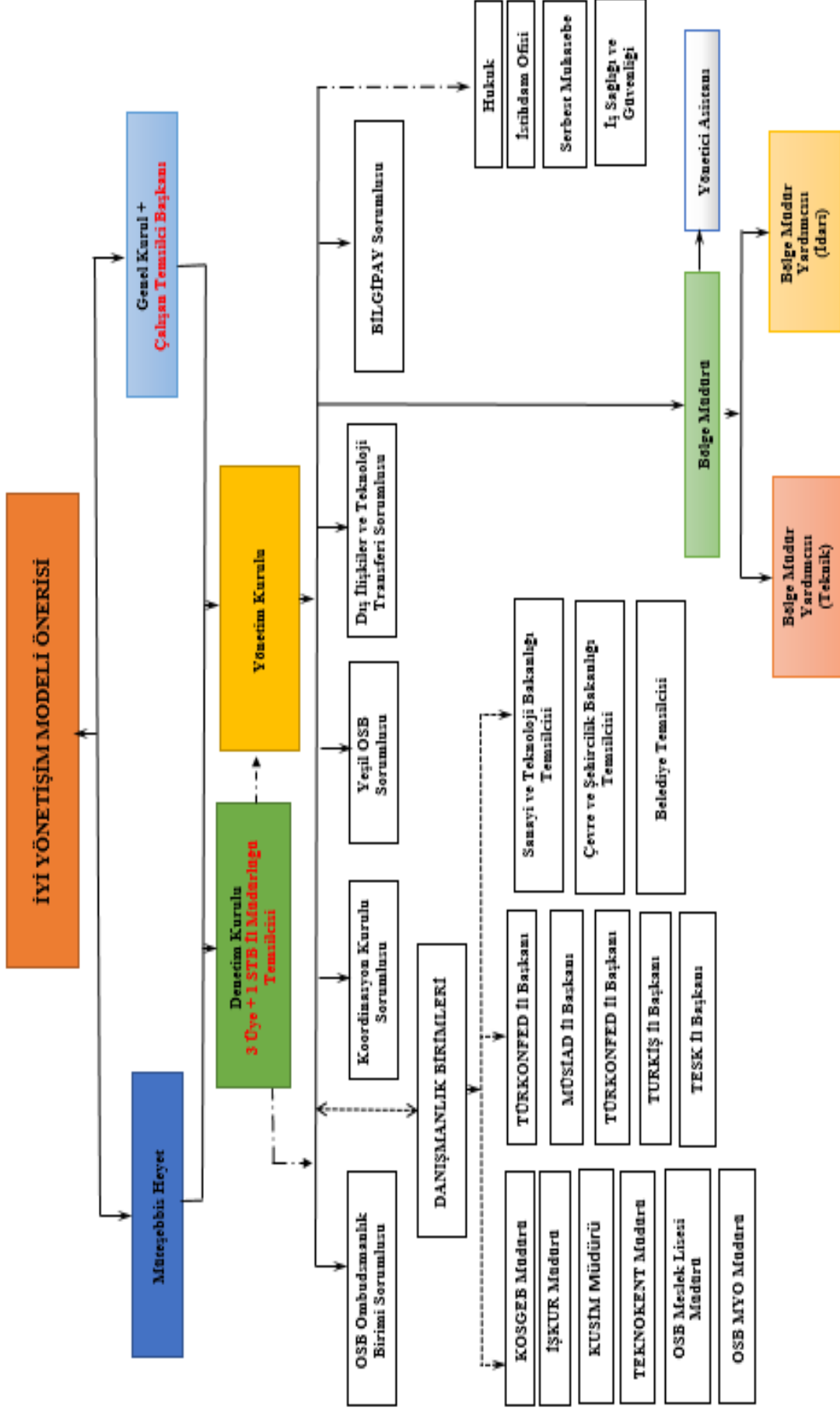
OSB’lerin bölgesel kalkınma politikaları, yönetim sistemleri üzerine yapılan literatür çalışması, geniş kapsamlı alan araştırması ve ülkemizdeki OSB’lerin mevcut yönetim yapısı göz önünde tutularak yeni bir model önerisi olan İyi Yönetişim Modeli önerisi geliştirilmiştir.

Bu model çalışmasının nihai hedefi ülkemizdeki OSB’lerin bölgesel kalkınma politikalarında etkin bir şekilde yer almalarını sağlamak ve çok aktörlü bir yönetim yapısını oluşturmaktır. Bu model önerisi, mevcut yönetim yapısını tamamen ortadan kaldırmadan mevcut yönetimin yetersiz kaldığı noktaları geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla öngörülen bir yönetim modelidir.

OSB’lerin etkili ve verimli biçimde yönetilmesi ancak tüm aktörlerin yönetime katılması ve düzenli bir denetimin yapılması ile sağlanabilir. Bu bağlamda kurumlar arası işbirliğinin sağlanması, koordinasyonun oluşturulması, düzenli izleme ve denetlemenin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu sistemin işlerlik kazanarak bütün aktörlerin OSB’lerin yönetiminde rol alması sağlanabilirse model başarılı olacaktır. Bunun içinse öncelikli olarak 4562 sayılı OSB yönetmeliğinde gerekli düzenlemelerin yapılması ve önerilen bu yönetim yapısı hayata geçirilmelidir.

Bu yönetim modeli kapsamında “Organize Kent Konseyinin” kurulması önerilmektedir. Bu konsey üyeleri OSB’lerde çalışan beyaz yakalı, mavi yakalı personeller, sendika üyeleri, üniversiteden akademik personel, meslek lisesi öğretmenleri, kardeş OSB Yöneticileri, OSB işletmelerinden oluşan bir konsey olarak düşünülmektedir. Bu konsey içerisinde meclisler oluşturulmalıdır. Yönetişimin en önemli organları olan bu konseyler aynı zamanda OSB’lerin demokrasi platformları olacaktır. Ayrıca OSB’ler ile yereldeki aktörler arasında işbirliği sağlanmalıdır. Bu doğrultuda başta Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmak üzere diğer Bakanlıklar, Sendikalar, TESK, TURKİS, TÜMSİAD, MÜSİAD, TÜRKONFED gibi kurumların il ve bölgedeki temsilcileri ile OSB’lerin bir araya gelinmesi ve ortak hedefler doğrultusunda “yerelden genele doğru bir hareket sisteminin” oluşturulması sağlanmalıdır. Yönetim Kurulu ile işbirliğinde çalışmalar yürütecek OSB çatısı altında danışma kurulları oluşturulmalıdır. Bu kurullar içerisinde KSS, İŞGEM, OSB Meslek Lisesi, OSB MYO Müdürü, KOSGEB, TEKNOKENT, İŞKUR, KUSİM İl Müdürleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Çevre Şehircilik Bakanlığı ve Belediye’nin temsilcileri olmalıdır.

Şekil 6. 2. İyi Yönetişim Modeli Şeması



Kaynak: Bu şema araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

6. 4. İyi Yönetişim Modeli Önerisinin Organları

Bu araştırma ile Şekil 6. 1. deki OSB'lerin mevcut yönetim yapılanmasına ek olarak Şekil 6. 2. deki "İyi Yönetişim Modeli" yeni bir yönetim modeli önerilmektedir. Bu yönetim modeli ile OSB'ler daha iş birlikçi, katılımcı, şeffaf, denetim, etkililik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda iyi kurgulanmış bir yönetim yaklaşımına sahip olacaktır.

Bu model önerisinin organları olan müteşebbis heyet (İşletme aşamasında genel kurul), yönetim kurulu, denetim kurulu ve bölge müdürlüğü olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

6. 4. 1. Müteşebbis Heyet ve Genel Kurul

OSB'lerin en üst karar organı olan müteşebbis heyet ile ilgili olarak belli öneriler sunulmuştur.

OSB'lerin kuruluşteki ilk yönetim yapısı olan müteşebbis heyet ve daha sonraki yapı olan genel kurul yönetimi ile işbirliğinde çalışacak ve yönetişimin daha iyi oluşumunu sağlayacak "Organize Kent Konseyinin" kurulması önerilmektedir. Bu konsey üyeleri OSB'lerde çalışan beyaz yakalı, mavi yakalı personeller, sendika üyeleri, üniversiteden akademik personel, meslek lisesi öğretmenleri, kardeş OSB Yöneticileri, OSB işletmelerinden oluşan bir konsey olarak düşünülmektedir. Bu konsey içerisinde meclisler oluşturulmalıdır. Bu meclisler kadın, engelliler, mavi yakalı (emekçiler) vs. meclisi olarak belirlenecektir. Bu meclislerden çıkan kararlar konularına göre OSB müteşebbis heyet (işletme aşamasında genel kurul) ve yönetim kurulunun gündem maddesi olacaktır. Yönetişimin en önemli organları olan bu konseyler aynı zamanda OSB'lerin demokrasi platformları olacaktır.

OSB içerisindeki işletmelerin istihdam sayısına göre bir temsilciyi Konseye gönderip bu temsilcilerin seçecekleri "OSB Çalışan Temsilci Başkanı" aynı zamanda müteşebbis/genel kurul içerisinde yer alması sağlanabilmelidir. OSB'lerdeki tüm paydaşları kapsayacak olan bu konsey ile başta OSB'lerin sorunlarının belirlenmesi ve bunlara yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanacaktır. Ayrıca OSB Çalışan Temsilci Başkanları ise "Türkiye OSB Kent Konseyler Birliğini" kurmaları önerilmektedir. "Türkiye OSB Kent Konseyleri Birliği" yöneticileri ise OSBÜK yönetiminde yer alarak OSB'leri temsil etmelidir.

OSBÜK bünyesinde "Koordinasyon Kurulu" yapılanması ile OSB'lerin bakanlıklar başta olmak üzere tüm kamu-özel ve STK üçgenindeki sorunların daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşacağı düşünülmektedir. Yönetim Kurulu seçimlerinin yapıldığı müteşebbis ve genel

kurullarda aynı zamanda OSBÜK Bünyesinde kurulacak “Koordinasyon Kuruluna bir üye seçimi yapılmalıdır.

OSB’ler ile yereldeki aktörler arasında işbirliği sağlanmalıdır. Bu doğrultuda başta Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmak üzere diğer Bakanlıklar, Sendikalar, TESK, TURKİS, TÜMSİAD, MÜSİAD, TÜRKONFED gibi kurumların il ve bölgedeki temsilcileri ile OSB’lerin bir araya gelinmesi ve ortak hedefler doğrultusunda “yerelden genele doğru bir hareket sisteminin” oluşturulması sağlanmalıdır. Bu hareket sistemi ile OSB’lerin bölgedeki yerel yönetimler, üniversiteler, sendikalar ve STK’lar arasında iş birliğinin daha da güçleneceği, ortak proje ve çalışmalar ile bir araya gelme kültürünün oluşacağı öngörülmektedir.

OSB Yönetmeliğinin 9. Maddesinin 1. Bendinde “*OSB’de yer alan tüm parsellerin üçte biri işletme aşamasına geçmesi yani iş yeri çalışma ruhsatı ve yapı kullanım izin belgesi alması halinde işletmeler müteşebbis heyet içerisinde yer almaya başlamaktadır.* Aslında OSB çatısı altında işyeri açma ve çalışma ruhsatı almış ilk yatırımcıdan itibaren bütün katılımcılar müteşebbis heyet içerisinde yer almalıdır. Bu doğrultuda OSB çatısı altında yer alacak ilk işletmeden başlamak üzere tüm yatırımcılar belli bir sayıyı beklemeden müteşebbis heyet içerisinde yer alması ile yönetim yapısı daha sağlam olacaktır.

Yönetmeliğin 9. Maddenin 6. Bendinden “*iş yeri çalışma ruhsatı ve yapı kullanım izin belgesi almış işletmeler arasından yedi asıl ve yedek olmak üzere on dört kişi seçilmektedir. Eğer bu sayı fazla olduğu takdirde gizli ve açık oy sistemine gidilmektedir.* Bu maddede belirtilen sınırlama ortadan kaldırılmalıdır. OSB çatısı altında yapı kullanma izni almış tüm kişiler yönetimde katılımcılık ilkesi doğrultusunda müteşebbis heyet içerisinde yer almalıdır.

OSB Yönetmeliğinin 10. Maddesinde “*Müteşebbis heyet en az 3 ayda bir defa salt çoğunluk ile toplanır*” maddesi en az ayda 1 defa olarak değiştirilmelidir. OSB’lerin kuruluş sürecindeki olay ve sorunlar fazla olduğundan dolayı bu yaşanan sorunlara hızlı bir şekilde çözüm bulmak amacı doğrultusunda bu süre kısaltılmalıdır.

OSB Yönetmeliğinin 11. Maddesinin 6. Bendinde “*Müteşebbis heyetin göreve devam etmesi durumunda genel kurulda müteşebbis heyete 9 asıl ve 9 yedek üye seçilir*” ibaresi bulunmaktadır. Bu ibare müteşebbis üye sayısı kadar olmalıdır, şeklinde düzenlenebilir.

OSB Yönetmeliğinin 11. Maddesinin 7. Bendinde belirtilen “ Genel kurulda müteşebbis heyetin yönetime devam etmesi yönünde karar verilmesi halinde genel kurul 4 yıl sonra seçim yapmak için toplanır denilmektedir. Eğer müteşebbis heyetin yönetimine son verildiği takdirde yılda bir kez mali ve dördüncü yılsonunda da seçimli olarak toplanır ifadesi yer almaktadır. Bu

ibare müteşebbis heyet olması halinde dahi “yılda bir defa tüm genel kurulun katılımı ile mali genel kurul yapılmalı” şeklinde değiştirilmelidir.

OSB Yönetmeliğinin 25. Maddesinin 1.bendinde “*Müteşebbis heyetin görevinin devam ettiği OSB’lerde yönetim kurulu, müteşebbis heyetin en az dördü kendi üyeleri arasından olmak üzere seçeceği 5 asıl 5 yedek üyeden oluşur*” ibaresi ile 2. Bendeki ibareler birbirileri ile çelişmektedir. Aynı maddenin 2. Bendinde “yönetim kurulu üye sayısı en az 5 en fazla 11 olarak belirlenebilir” ibaresi ile aynı olmalıdır.

OSB Yönetmeliğinin 83. Maddesinin 1. bendinde “*OSBÜK genel kurulunda, OSB’leri temsil edecek üye sayıları, OSB’lerin büyüklüklerine göre 100 hektara kadar 1 ve 2001 ve üzeri hektara kadar 8 kişi olmak üzere müteşebbis heyet, yönetim kurulu veya genel kurul üyeleri arasından seçilir*” ibaresi parsel büyüklüğü ve işletme sayısı ayrımı yapılmadan her OSB’den bir temsilci olma şartı aranmalıdır.

OSB Yönetmeliğinin 19. Maddesinin 10.bendinde “*Müstakil parsel büyüklüğünün üç bin m²’den küçük olmadığı ve OSB bünyesinde yer alan eğitim, ticaret ve sağlık hizmetleri alanındaki kurumların kendi aralarında seçecekleri bir temsilcinin genel kurul içerisinde yer alabileceği belirtilmektedir.*” ibaresi yer almaktadır. Bu ibare genel kurul ve müteşebbis heyet sistemi ile beraber genel kurul sistemine geçmiş olup ancak müteşebbis heyet yönetim sistemi ile yönetilen OSB’ler içinde geçerli olmalıdır. Ayrıca bu ibarede 3000 m² den küçük olamaz ibaresi özellikle OSB’lerde yer alan lokanta, çay ocağı vs. gibi kuruluşlar için getirildiği düşünüldüğünde bu işletmelerin de bu çatı altında yönetim doğrultusunda yer alması gerekliliği düşünülmektedir. Bundan dolayı parsel büyüklüğü ifadesi kaldırılmalıdır. Bu madde doğrultusunda ayrıca OSB içerisinde yer alan OSB MYO, OSB Meslek Liseleri gibi kurumlarda parsel büyüklüğüne ve yönetim sistemine bakılmadan müteşebbis/genel kurul içerisinde yer almalıdır.

6. 4. 2. Yönetim Kurulu

OSB’lerin yönetim kurulu bünyesinde şeffaflık ilkesi doğrultusunda “İletişim ve Bilgi Paylaşımını” sağlamalıdır. İşletmelerin doğru bilgiye hızlı ve eksiksiz bir şekilde ulaşabilmesi için OSB’ler bünyesinde “BİLGİPAY” birimi kurulmalıdır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde bu sistem ile OSB’lerin ortak hareket etmeleri hedeflenmelidir. Bu birimin sorumlusu yönetim kurulu üyesi arasından seçilmelidir.

Yönetim Kurulu ile işbirliğinde çalışmalar yürütecek OSB çatısı altında danışma kurulları oluşturulmalıdır. Bu kurullar içerisinde KSS, İŞGEM, OSB Meslek Lisesi, OSB MYO Müdürü,

KOSGEB, TEKNOKENT, İŞKUR, KUSİM İl Müdürleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Çevre Şehircilik Bakanlığı ve Belediye'nin temsilcileri olmalıdır.

OSB bölge müdürlüğünün yönetim binasında OSB işletmelerine yönelik danışmanlık ve rehberlik yapacak uzman birimler oluşturulmalıdır. Bu yapının içinde Hukuk, Muhasebe, İstihdam ofisi, İş sağlığı ve İş güvenliği gibi birimler ortak hizmet kapsamında kurulabilir. Örneğin OSB bölge müdürlüğü yönetim binasında kurulacak istihdam ofisinde nitelikli eleman başvuruları alınacak ve OSB e-kariyer sistemi ile eleman ihtiyacı olan işletmelere yönlendirmeler yapılacaktır. Bu sistem aynı zamanda tüm OSB'lerin ortak EBYS sistemlerinde yer alacak ve kişiler tüm ülkedeki OSB'lerin ihtiyaç duyulan eleman taleplerine başvuru yapabilecektir. Ayrıca Hukuk, Muhasebe, İş güvenliği gibi departmanlar OSB bünyesindeki tüm işletme ve çalışanlarının sorularını yanıtlayabilecektir.

OSB çatısı altında yer alan sanayici ve iş adamlarından oluşan gönüllülerin üstlendikleri bu görevleri etkin ve verimli bir şekilde profesyonel yöneticileri ile beraber yerine getirmeleri başarıyla doğru orantılı olacaktır. OSB'lerin yönetimde yer alan gönüllü iş adamları yönetiminin profesyonel yöneticiler ile taçlandırması başarılı bir yönetim sürecini oluşturacaktır. Bu doğrultuda yönetim kurulunda yer alacak sanayici ve iş adamları aynı zamanda yeminli mali müşavir, iş hukukçu, ekonomist, yönetim bilimci gibi bir danışman sistemi kurmalıdır.

İldeki en büyük istihdam kuruluşları olan OSB'lerin, kurulmuş oldukları şehirlerin İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları ve Kalkınma Ajansları içerisinde yer almamaları en büyük eksiklik olarak görülmektedir. OSB yöneticilerinin bu kurullar içerisinde yer almaları ile OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisinin daha da artacağı düşünülmektedir.

OSBÜK, tüm OSB'lerin sorunlarına daha kalıcı çözümler üretmeli ve OSB'ler arasında işbirliğin artırılmasına yönelik çalışma ve projeler geliştirmelidir. Ayrıca OSBÜK bünyesinde "Koordinasyon Kurulu" yapılanması ile OSB'lerin bakanlıklar başta olmak üzere tüm kamu-özel ve STK üçgenindeki sorunların daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşacağı düşünülmektedir. Ayrıca OSB'ler ve ilgili aktörlerden gelecek talep, istek ve önerilerin koordinasyon kurulunda çözüm bulunması ile OSB'lerin bölgesel kalkınma politikasındaki başarısının daha da artacağı öngörülmektedir. OSB yönetim kurulu üyelerinden bir kişi OSBÜK bünyesinde oluşturulan "Koordinasyon Kurulunda görevlendirilmelidir.

OSBÜK bünyesinde bölgesel OSB federasyonları kurulmalıdır. Her OSB istek ve beklentilerini çatı yönetimine bu federasyon merkezleri aracılığı ile bildirecektir. Bu

sistemin doğru bir şekilde yürütülmesi ile OSB'ler arasında koordinasyon sağlanmış olacaktır. OSB yönetim kurulu başkanı aynı zamanda OSB bölgesel federasyon üyesi olacaktır.

OSB'ler bünyesinde Yeşil OSB Koordinatörlüğü kurulması önerilmektedir. Bu koordinatörlüğe yönetim kurulu içerisinde bir kişi görevlendirilmelidir. Bu kişiler Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile ortak çalışmalarda görev almalıdır.

OSB'ler bünyesinde Dış İlişkiler ve Teknoloji Transferi Birimi kurulması önerilmektedir. Bu birime yönetim kurulu içerisinde bir kişi görevlendirilmelidir. Bu kişiler Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve OSBÜK ile ortak çalışmalarda görev almalıdır.

6. 4. 3. Denetim Kurulu

OSB Yönetmeliğinin 28. Maddesinin 1. Bendinde “*Denetim kurulu, müteşebbis heyetin veya genel kurulun kendi üyeleri arasından seçeceği iki asıl iki yedek üyeden oluşur*” maddesi denetim kurulu 3 asıl 3 yedek üyeden oluşur şeklinde revize edilebilir. Ayrıca Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğünden bir üyenin denetim kurulunda olması ile birlikte 3 ayda bir denetleme raporlarının hazırlanması yapılabilir.

OSB'lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının (Arabuluculuk Biriminin) kurulması ile OSB'lerin denetimi daha etkin yapılabilir. Özellikle OSB bünyesindeki işletmelerin; tedarikçileri, çalışanları, müşteri vs. gibi iş birlikçileri ile hukuki sorunları oldukça fazla olduğundan dolayı OSB bünyesinde kurulacak arabuluculuk sistemi ile iş yükü daha da azalacaktır.

OSB Yönetmeliğinin 29. Maddesinin denetleme kurulu üyelerinin görevleri yazılmaktadır. Bu maddede özellikle “*Bütçe, bilanço ve gelir –gider cetvelini denetlemektir. Ayrıca yıllık bilanço ve sonuç hesaplarını inceleyerek bu husustaki görüşlerini birlikte veya tek başına bir raporla müteşebbis heyete veya genel kurula bildirmek*” olarak belirtilmiştir. Bu görevleri için denetim kurulu üyelerinin bu alanlarda tecrübesi olmak yada İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu olmak gibi maddeler eklenebilir.

OSB Yönetmeliğinin 32. Maddesinin 1. bendinde “*Bakanlık gerekli gördüğü hâllerde veya şikâyet üzerine OSB'lerin her türlü hesap ve işlemlerini denetlemeye ve tedbirler almaya yetkilidir*” maddesi her yıl olarak düzenlenmelidir. Özellikle OSB'lerin kamulaştırma yetkileri olduğu için Bakanlığın her yıl Aralık ayı içerisinde yılsonu denetlemesi yapılmalıdır.

6. 4. 4. Bölge Müdürlüğü

OSB Yönetmeliğinin 30. Maddesinin 2. bendinde “*Bölge müdürü, yönetim kurulu tarafından atanır ve yönetim kuruluna bağlı olarak çalışır*” ibaresi yönetimdeki üyelerin kararına bırakılmamalıdır. OSB’lerde “Bölge müdürü, müteşebbis/genel kurul üyelerinin tavsiyesi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayı ile ataması yapılmalıdır” şeklinde yapılabilir.

6. 5. İyi Yönetişim Modelinin “Yönetişim İlkeleri” Açısından

Değerlendirilmesi

OSB’ler için önerilen iyi bir yönetim modelinin beş ana bileşeni bulunmaktadır. Bunlar katılımcılık, işbirliği, şeffaflık, denetim, etkililik ve verimlidir. Özellikle Şekil 6. 2.’de belirtilen bu beş farklı yönetim kategorisi aynı zamanda “İyi Yönetişim Modeli Önerisini” oluşturmaktadır.

Şekil 6. 3. Yönetişimin Ana Bileşenleri Doğrultusunda İyi Yönetişim Modeli Önerisi



Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Bu bağlamda sürecin daha iyi anlaşılması ve geliştirilen model ve uygulama esaslarının belirlenmesi açısından Şekil 6. 2. ile Tablo 6. 1. ve Tablo 6. 2’de belirtilen unsurlar önem arz etmektedir.

Tablo 6. 1. Araştırmanın Alt Sorularına Göre Yönetişim Unsurlarının Belirlenmesi

BİLEŞENLER	UNSURLAR
İşbirliği	OSB Müdürlüğümüz ile İl/Bölgedeki üniversiteler arasında iş birliği yeterli düzeydedir
	OSB ile Yerel yönetimler arasında iş birliği yeterli düzeydedir
	OSB Müdürlüğümüz ile İldeki sendikalar arasında iş birliği yeterli düzeydedir
	OSB Müdürlüğümüz ile Bölgedeki STK'lar arasında iş birliği yeterli düzeydedir
	OSB Çatısı altında yer alan sanayiciler ile OSB yönetiminin birlikte hareket etme alışkanlığı vardır.
Katılımcılık	Bölgesel Kalkınma Politikaları oluşturulurken OSB Müdürlüğümüz bu sürece dâhil edilmektedir
	OSB Müdürlüklerinin çeşitli konularda başarıya ulaşma düzeylerinde yönetim (Çoklu yönetim) mekanizmasının etkisi vardır.
	OSB Müdürlüğü olarak diğer OSB Müdürlükleri ile karşılıklı ziyaretler, periyodik toplantılar yapılmaktadır.
	OSBÜK, OSB'leri yeterli düzeyde temsil etmektedir.
	OSB Bölge Müdürlerinin ve/veya Yönetim Kurulu Başkanlarının İl istihdam kurulu içerisinde yer alması gerekmektedir.
	OSB'lerin OSBÜK ve OSDER gibi kuruluşlara üye olması yönetimi olumlu etkilemektedir.
Denetim	4562 Sayılı Kanun OSB'lerin tüm ihtiyaçlarını yeterli düzeyde kapsamakta ve karşılamaktadır.
	OSB Yönetiminin ve çalışanların müteşebbis heyetten genel kurula geçtikten sonra sanayicilere bağlı olması denetimleri olumsuz etkilemektedir/etkileyecektir.
Etkililik ve Verimlik	Bölgesel Kalkınma anlamında her ilde OSB vardır; hatta her ilçede OSB kurulmalıdır.
	OSB Müdürlüğümüzün yerel kalkınmaya etkisi fazladır.
	Bölgesel Kalkınma Politikaları, OSB Müdürlüğümüzün talep ve isteklerine yeteri kadar cevap vermektedir.
	Bölgesel Kalkınma Politikaları kapsamında OSB MYO'larının kurulması OSB'lerin AR-GE, insan kaynakları vs. gibi ihtiyaç veya isteklerine yeteri kadar cevap vermektedir/verecektir.
	OSB Müdürlüğü olarak İşletme yöneticileri ve çalışanlar ile belli dönemlerde anket yapılmaktadır.
	OSB Yönetimimiz İşletmelerin sorunlarını ilgili kurumlara aktarmada yeterlidir.
	OSB'ler olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına istenildiği takdirde ulaşılabilmekte ve sorunlarımıza hızlı şekilde cevap alınabilmektedir
Şeffaflık	OSB Genel Toplantılarında görüşülecek konular hakkında toplantı öncesi kurul üyelerine bilgilendirme yapılmaktadır.
	OSB Yönetimi aldığı kararlarda siyasi kaygılardan bağımsız şekilde hareket etmektedir.
	OSB Bünyesinde e-yönetişim uygulamaları kullanılmaktadır.
	OSB müteşebbis heyet yönetim sisteminde, yönetim kurulu başkanının Vali olması yönetim anlayışı üzerinde olumsuz algı oluşturmaktadır.
	OSB Müdürlüğünün internet sitesi hedef kitlemizin ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

Bu model önerisi ile OSB uygulama yönetmeliği başta olmak üzere OSB'lerin yönetim yapısında birçok değişim önerilerinde bulunulmuştur.

OSB'lere yönelik geliştirilen İyi Yönetişim Modeli önerisi ile özellikle hiyerarşik bir sistemin yerine etkileşimin olduğu, karşılıklı bir çatışmanın yerine birlikte bir uyumun varlığı, dikey bir ilişkidense yatay bir ilişkinin uygulandığı ve tek bir oyunculu yönetim sistemindense çok aktörlü bir yönetimin etkileşim içerisinde olduğu bir yönetim sistemi önerilmektedir.

OSB'lerde İyi Yönetişim Modeli, On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında 5 ana çerçeveden biri olan “iyi yönetim” (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020) unsuru da göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. Bu model OSB'lerin daha verimli bir yönetimin sağlanması ve güçlerin paylaşımı ile çok aktörlü işleyen bir danışmanlık sistemi içerisinde bütüncül ve şeffaf bir yönetim yapısını önermektedir. Bu model ile yetki ve sorumlukların farklı aktörlere dağıtılması ve bir çatı altında yönetimin oluşması önerilmektedir.

Tablo 6. 2. Yönetişim Önerilerine Göre İyi Yönetişim Modeli Önerisinin Belirlenmesi

BİLEŞENLER	UNSURLAR
İşbirliği	Doğu bölgemizdeki OSB'lerin gelişmesini sağlamak amacı ile "Anadolu OSB'leri Büyüyor" projesi ile Batıda ki OSB'ler ile eşleştirmeleri yapılabilir. OSB ve işletmeleri açısından her türlü (bilgi, personel, makine ekipman vs) alışverişin yapılması sağlanabilir.
	OSB'ler bünyesinde Yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yapılabilir.
	OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi yönetim güçlendirilmesi açısından yararlı olacaktır.
Katılımcılık	OSB Bölge Müdürlüğü çatısı altında sanayicilerden oluşan danışma kurulları kurulmalı ve bu kurullar belli periyotlar ile düzenli olarak toplanabilmelidir.
	OSB'ler bünyesinde Yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için ORGANİZE KENT KONSEYİ kurulmalıdır. (Bu KONSEY'in üyeleri OSB'lerde çalışan beyaz yakalı, mavi yakalı personeller, sendika üyeleri, Üniversite'den akademik personel, Kardeş OSB Yöneticileri, OSB İşletmelerinden oluşan bir konsey olabilir.)
	OSB'lerde müteşebbis heyetten genel kurula geçişin kolaylaştırılması ile OSB'ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi ile yönetim ilkesi sağlanabilir.
Denetim	OSB lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının (Arabuluculuk Biriminin) kurulması ile OSB'lerin denetimi daha etkin yapılabilir.
	OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir.
Etkililik ve Verimlik	OSB'lerin kamu statülü mesleki birlik unvanına sahip olması OSB'lerin kurumsallaşmasını olumlu etkileyecektir.
	Kalkınma ajanslarının genel kurul ve yönetim kurulların da OSB yönetim kurulu başkanı veya bölge müdürlerinin de olması gerekmektedir.
Şeffaflık	Ülkede ki Tüm OSB'lerin ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde olması ve OSB'lerin ortak hareket etmelerini sağlayabilir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde işletmelerin bilgileri daha güncel olabilir.

Dünya Bankası ile 26 Şubat 2021 tarihinde imzalanan İkraz Anlaşmasında verimliliğin ve sürdürülebilirliğin arttığı ve rekabet gücünün geliştiği Yeni Nesil Yeşil OSB'lerin oluşturulması hedeflenmektedir. Bu model ile entegreli bir şekilde oluşturulan İyi Yönetişim Modeli, dijital dönüşüm sistemi içerisinde e-yönetişimin uygulanabildiği, inovasyon merkezleri yatırımların oluşturulduğu (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021) ve ihtisas kurullarının olduğu bir yönetim yapısında bölgesel kalkınmada OSB'lerin rolü daha da artacaktır. Bölgesel kalkınma politikalarındaki bu değişim ile beraber yönetim unsurları olan "İşbirliği, katılımcılık, şeffaflık, denetim, etkililik ve verimlilik" gibi ilkelerin ışığında OSB'lerde İyi Yönetişim Modeli ile birlikte iyi yönetim sağlanmış olacaktır.

6. 5. 1. Şeffaflık İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi

Yönetimde şeffaflık ilkesi, bilgi akışının saydam bir şekilde sağlanması ve bilgiye kolay bir şekilde erişilebilir olması ile gerçekleşmektedir. Yönetimlerde gizliliğin olmaması ve tüm yönetim işleyişinin açık ve net bir şekilde yürütülmesi yönetişimin vazgeçilmez koşullarından biridir (Aliefendioğlu, 2001: 33). Bu doğrultuda; OSB'lerin tüm başvuru formları ve dokümanları ortak yazılım sistemi olan EBYS içerisinde olmalıdır. Bu bilgilere tüm OSB yöneticileri ulaşabilmelidir. Örneğin OSB'lerde yer almak isteyen bir girişimci o anda başvurduğu OSB'de işletmesini kurmak için yer bulamadığında diğer il ve OSB'lerdeki boş olan yerleri görebilmeli ve ilgili OSB'lere başvuru yapabilmelidir. Ayrıca bir girişimcinin olumsuz bir durumu diğer OSB'ler tarafından bilinmeli ve ona uygun yasal işlemler takip edilmelidir.

OSB'ler bünyesinde BİLGİPAY birimi üzerinden şeffaflık ilkesi doğrultusunda iletişim ve bilgi paylaşımı yapılmalıdır. OSBÜK denetiminde bu sistem ile OSB'lerin ortak hareket etmeleri hedeflenmelidir. Ayrıca OSB'lerin daha etkin yönetimi ve işleyişi açısından OSB'de yer alan işletmelerin yıllık stratejik planları hazırlanmalı ve bu veriler OSB bünyesinde kurulacak EBYS sisteminde paylaşılmalı; planlama ve denetim daha şeffaf bir şekilde yürütülmelidir. Bu araştırma ile yapılan planlamalar daha etkin ve katılımcı bir anlayışla işleyebilmelidir.

6. 5. 2. Katılımcılık İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi

Kişilerin ve kurumların gerek doğrudan gerekse kendilerini temsil eden aracı kurumlar vasıtasıyla karar alma süreçlerine katılmaları gerekmektedir. Bu yönetim ilkesi ile kişilerin ve kurumların katılımı ile yönetimler üzerinde oluşturulan strateji ve politikalarda söz sahibi olunmalıdır (Özer, 2006: 67).

Bu amaç doğrultusunda; OSB çatısı altında danışma kurulları oluşturulmalıdır. Bu kurullar içerisinde ildeki STK, yerel yönetim ve üniversite temsilcileri olmalıdır.

OSB'ler bünyesinde yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için "Organize Kent Konseyi" kurulmalıdır. OSB çatısı altındaki tüm kişilerin katılımı sağlanmalıdır.

OSB'ye gelen ilk yatırımcının müteşebbis heyet içerisinde yer alması sağlanmalıdır. Bu doğrultuda OSB çatısı altında yer alacak ilk işletmeden başlamak üzere tüm yatırımcılar belli bir sayıyı beklemeden müteşebbis heyet içerisinde yer alması ile yönetim yapısı daha sağlam olacaktır.

6. 5. 3. İşbirliği İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi

İyi bir yönetim için ön koşul, ilgili tüm aktörler arasında işbirliğin sağlanması ve birlik içerisinde tek vücut hareket edebilmesidir (Soylu, 2003: 78). Bu işbirliğinin OSB'ler içerisinde de sağlanması için;

OSB'de müteşebbis heyet ya da genel kurul içerisinde yer alan gönüllü yöneticiler ile yönetim alanında uzmanlaşmış profesyonel yöneticiler arasında iş birliğinin oluşturulması önerilmektedir.

OSB Anadolu Projesi, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı organizatörlüğünde, OSBÜK sekreteryasında ve Cumhurbaşkanlığı himayesinde yapılması önerilmektedir. Doğu bölgemizdeki OSB'lerin gelişmesini sağlamak amacı ile “Anadolu OSB'leri Büyüyor” projesi ile Batıda ki OSB'ler arasında işbirliği geliştirilmelidir. Ayrıca bu proje bölgeler arası gelişmişlik farkının giderilmesine de yardımcı olacaktır.

OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yapılabilmesi sağlanabilir.

OSB'ler ile yereldeki aktörler arasında işbirliği sağlanmalıdır. Bu doğrultuda başta Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmak üzere diğer Bakanlıklar, Sendikalar, YÖK, TESK, TURKİS, TÜSİAD, MÜSİAD, TÜRKONFED gibi kurumların il ve bölgedeki temsilcileri ile OSB'lerin bir araya gelmesi ve ortak hedefler doğrultusunda “yerelden genele doğru bir hareket sisteminin” oluşturulması sağlanmalıdır.

6. 5. 4. Denetim İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi

Yönetişimde denetim ilkesi, başta finansal faaliyetler ve sonuçları olmak üzere yapılan eylemlerin doğruluğunun ve gidişatın incelenmesi sürecidir. Ayrıca belli standartların karşılaştırılması ve olumsuz durumlarla karşılaşıldığı takdirde düzeltici önlemlerin alınmasına yönelik bir yönetsel faaliyettir (Doğan, 2015: 109-110). OSB'lere yönelik önerilen İyi Yönetişim Modeli doğrultusunda;

Bölge müdürlerinin yönetim kurulu tarafından atanması denetim ilkesine karşı problem oluşturmaktadır. Bölge müdürlerinin ataması müteşebbis heyet/genel kurul tavsiyesi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılması önerilmektedir.

OSB'lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının kurulması ile OSB'lerin denetimi daha etkin yapılabilir.

OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olacaktır.

OSB'lerin Denetim Kurulu 2 asil üye sayısının 3 üyeye çıkartılması önerilmektedir. Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğünden bir üyenin olması ile denetim çift taraflı olacaktır.

Ayrıca iyi bir yönetim doğrultusunda 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği başta olmak üzere birçok başlık üzerinde değişikliklerin yapılması önerilmektedir.

6. 5. 5. Etkililik ve Verimlik İlkesi Açısından Yönetişim Model Önerisi

Yönetişimde etkililik ve verimlilik; kurumların amaç ve hedeflerine yönelik tüm kaynakların sürdürülebilir olarak kullanılması ve bu hedeflenen sonuçlara ulaşma derecesidir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2-6). Bu doğrultuda OSB'lere yönelik olarak;

OSB'lerin, Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde ortak hareket etmeleri sağlanarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde OSB'lerin etkinliğini artırmak için teşvik ve motivasyon anlamında farklı destek programları hazırlanabilir. OSB'lerdeki işletmelerin yapmış oldukları satış rakamları, personel sayıları, almış oldukları teşvik destekler ve bunun gibi bilgiler sürekli güncel tutulabilir. Bu verilere göre ayın ve yılın OSB girişimcisi, en hızlı büyüyen işletme/OSB gibi ödül törenleri ile işletme ve OSB'lerin motivasyonu sağlanabilir.

OSB çatısı altında yer alan işletmelere yönelik daha iyi bir yönetim uygulanabilmesi için OSB'ler için performans kriterleri geliştirilmelidir. Bu kriterlere göre OSB'lere devlet destekli teşvik uygulaması yapılabilir.

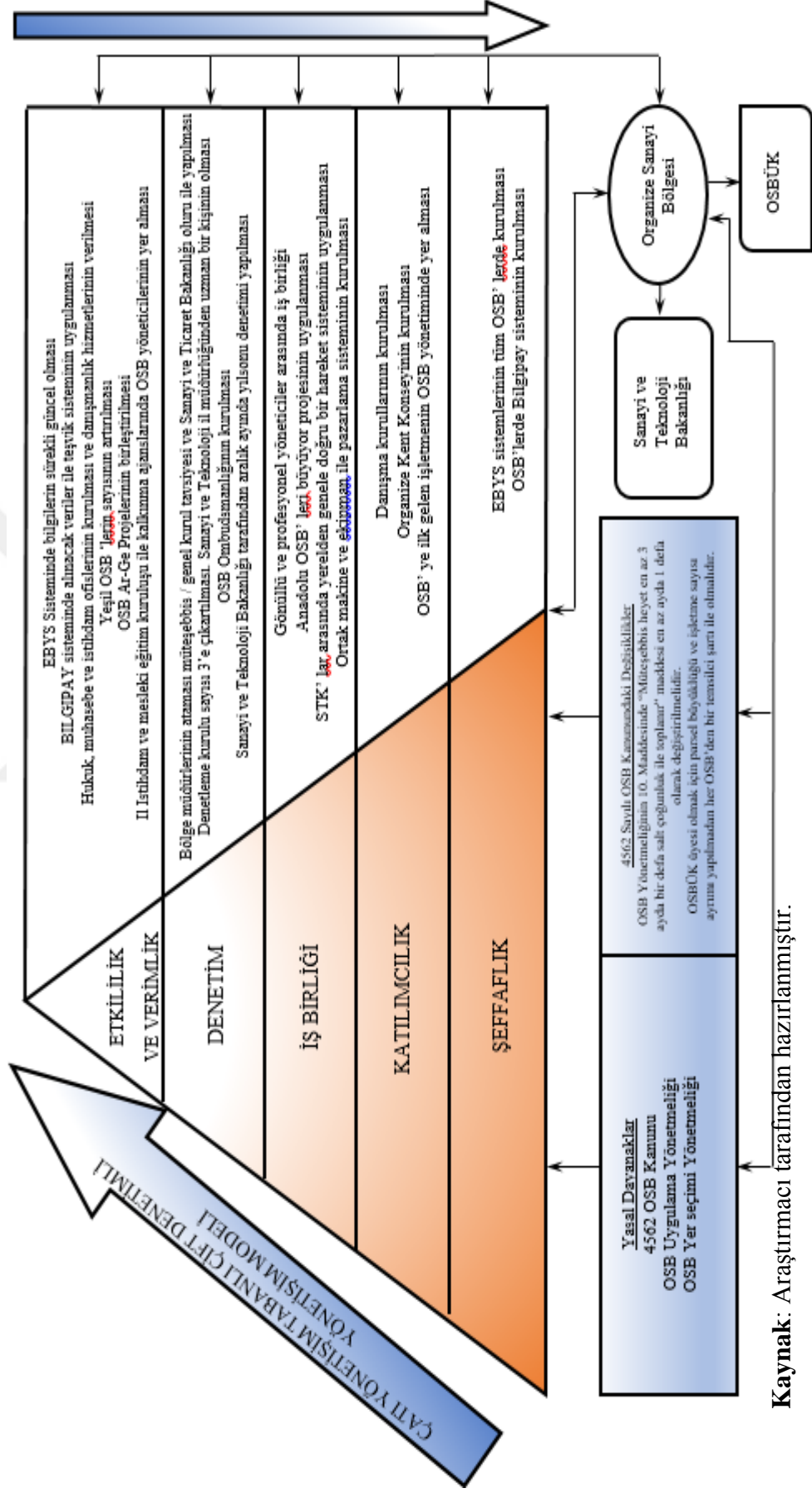
OSB bölge müdürlüğünün yönetim binasında Hukuk, Muhasebe, İstihdam ofisi, İş sağlığı ve İş güvenliği gibi birimler ortak hizmet kapsamında işlevsel olarak kurulabilir.

Dünya Bankası ile yapılan İkraz Anlaşması'yla verimliliğin ve sürdürülebilirliğin arttığı ve rekabet gücünün geliştiği Yeni Nesil Yeşil OSB'lerin sayısı artırılmalı ve mevcut OSB'lerin dönüşümleri de hızlandırılmalıdır.

OSB'lerin yurt dışı modelleri incelendiğinde birçok ülkede OSB ile AR-GE projeleri birleştirilmiştir. Ülkemizdeki OSB'ler ile teknoparkların birleştirilmesi yapılabilir.

İldeki en büyük istihdam kuruluşları olan OSB'lerin, kurulmuş oldukları şehirlerin İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları ve Kalkınma Ajansları içerisinde yer almamaları en büyük eksiklik olarak görülmektedir. OSB yöneticilerinin bu kurullar içerisinde yer almaları ile OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisinin daha da artacağı düşünülmektedir.

Şekil 6. 4. İyi Yönetişim Modeli Önerisinin Bileşenleri



Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

YEDİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME: BULGULAR, ÖNERİLER VE SONUÇ

Bu bölümde araştırma verilerden elde edilen bulgular ve özgün öneriler yer almaktadır. Ayrıca çalışmanın genel sonucu özet bir şekilde anlatılmıştır.

7.1. Bulgular ve Öneriler

Bu kısımda başta alan araştırması olmak üzere çalışmada ulaşılan sonuçlar, bulgular ve bunlara yönelik geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Bulgu 1:

Bölgesel kalkınmada çok önemli işlevleri bulunan OSB'lerin, bölgesel kalkınmaya katkıları bölgelere göre farklılık göstermekle birlikte, bölgesel etkilerinin benzer olduğu tespit edilmiştir. Alan araştırmasında katılımcıların verdikleri cevaplarda farklı bölgelerdeki OSB'lerin bölgesel etkilerinin benzer olduğu ve önemli bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan *“OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisi kuruldukları bölgelere göre farklılık göstermekte midir?”* sorusu ile ilişkilidir. Bu araştırma sorusu, Tek Yönlü Anova Testi ile analiz edilmiştir. Bu analiz sonuçlarının değerlendirmesi neticesinde, OSB'lerin yerel/bölgesel kalkınmaya etkilerinin bölgeler arasında önemli farklılıklar göstermediği, tam tersine benzerlikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öneri 1:

Bölgesel kalkınmanın lokomotifi olarak görülen OSB'lerin sanayi yatırımlarının çoğalmasında ve istihdam sayısının artmasında çok büyük bir etkisi vardır. Bu doğrultuda OSB'lerin bölgesel kalkınmaya etkisi her bölge için benzer olduğundan bu etkinin artırılması için yeni stratejiler geliştirilmelidir. OSB'ler bölgelerin kalkınma aracı olarak görüldükleri için OSB'lerde çevreye duyarlı ve düzenli bir kentleşmenin oluşturulduğu modern alt/üst yapı ile donatılmış hizmetlerin hızlı bir şekilde yatırımcılara ulaşması sağlanmalıdır.

Ülkemizde bulunan OSB'lerin yeniden iyileştirme programı kapsamında *“Yeşil OSB'ye dönüştürülmesi”* sürecinde yeni bölgesel kalkınma çalışmaları yapılmalıdır. Bu

doğrultuda Dünya Bankası ile yapılan İkraz Anlaşması'yla verimliliğin ve sürdürülebilirliğin arttığı ve rekabet gücünün geliştiği “Yeni Nesil Yeşil OSB’lerin” sayısı hızlı bir şekilde artırılmalıdır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı organizatörlüğünde her OSB bünyesinde Yeşil OSB Koordinatörlüğü” kurulmalıdır. Bu koordinatörlüğe yönetim kurulu içerisinde bir kişinin seçilmesi ve OSB’lerde yürütülen projeler ile ilgili takip ve bilgilendirme sorumluluğunun bu kişiye verilmesi önerilmektedir. Ayrıca bu proje kapsamında teknik ve finansal alandaki yasal çalışmalar hızlandırılmalı ve ülkemizdeki OSB’lerin yeni bir imaj kazanması adına bölgedeki aktörler ile işbirliği içerisinde hareket etmelidir.

Öneri 2:

OSB’lerin bölgesel kalkınmaya etkileri kurulmuş oldukları bölgelere göre benzer özellikler gösterdiği için tüm OSB yöneticilerinin il ve bölgedeki mesleki ve istihdam alanlarındaki kurullarda yönetim kurulu üyesi olarak yer alması önerilmektedir. Bu anlamda katılımcılara yöneltilen “Kalkınma ajanslarının genel kurul ve yönetim kurullarında OSB yönetim kurulu başkanı veya bölge müdürlerinin de olması gerekmektedir” yönündeki alt soruya OSB bölge müdürleri 4,1 ile olumlu bir katılım göstermişlerdir.

Ayrıca “OSB bölge müdürlerinin ve/veya yönetim kurulu başkanlarının il istihdam kurulu içerisinde yer alması gerekmektedir” alt sorusuna OSB bölge müdürlerinin 3,98 ile katılımları oldukça yüksektir. İldeki en büyük istihdam kuruluşları olan OSB’lerin, kurulmuş oldukları şehirlerin İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları ile Kalkınma Ajansları içerisinde yer almaları katılımcıların görüşlerini de destekler şekilde bu alandaki büyük bir eksikliği ortadan kaldıracaktır.

OSB yöneticilerinin bu kurullar içerisinde yer almaları ile OSB’lerin bölgesel kalkınmaya etkisinin daha da artacağı düşünülmektedir.

Bulgu 2:

OSB'lerin kuruldukları bölgelere ciddi etkileri ve olumlu katkıları bulunmaktadır. Çevre kirliliğinin azaltılması, bölgenin ekonomik ve istihdam yönünden kalkınması ve işletmelerin rekabet güçlerinin artırılması OSB'lerin kuruldukları bölgelere en önemli katkılarıdır. OSB'ler, bu faydaları yerine getirmek için bazı engel ve problemler ile karşı kaşıya kalabilmektedir. Bu engel ve problemler bölgesel olarak değişmektedir. Öyle ki, alan araştırması verilerine göre de OSB'lerin öncelikli sorunlarının bölgelere göre farklı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın alt sorusu olan “OSB'lerin önündeki en büyük problemler nelerdir?” sorusuna katılımcıların yaklaşık %22'si kaynak yetersizliği olarak, %15'i de kurum ve işletmeler ile birlikte hareket edememek olarak cevap vermişlerdir.

Ancak bu sorunlar bölgelerdeki OSB'lere göre farklılık göstermektedir. Marmara Bölgesindeki OSB'lerin yaklaşık %25'i öncelikli sorunlarını kurum ve işletmeler ile birlikte hareket edememek olarak belirtmişlerdir. Akdeniz Bölgesindeki OSB'lerin yaklaşık %25'i, Karadeniz Bölgesindeki OSB'lerin %27'si ve Doğu Anadolu Bölgesindeki OSB'lerin ise %43'ü öncelikli sorunlarını krizlerden kaynaklanan olumsuzluklar olduğunu söylemişlerdir. Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki OSB'lerin yaklaşık %42'si ise kaynak yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar olduğunu belirtmişlerdir.

Bu bulgu, araştırmada “*OSB'lerin sorunları bölgelere göre farklılık göstermekte midir?*” sorusu ile ilişkilidir. Bu soruya bağlı olarak yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçlarında OSB'lerin sorunlarının bölgelere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Ayrıca Post-hoc LSD analizinde Karadeniz Bölgesinin, Marmara ve Akdeniz Bölgesi dışındaki diğer bölgeler ile yaşadıkları sorunlar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneri 3:

OSB'lerin sorunları bölgelere göre değiştiği için her bölgeye yönelik bölgesel kalkınma planları oluşturulmalıdır. Marmara Bölgesindeki OSB'lere yönelik kurum ve işletmeler ile ortak hareket edecek proje ve çalışmalar önerilmelidir. Karadeniz, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki OSB'lere yönelik olarak mali kaynaklarını artıracak çalışma ve projeler tasarlanmalıdır.

Bu doğrultuda her bölgenin kalkınma ajansları bölgelerindeki OSB'lerin sorunlarına çözüm odaklı proje ve çalışmalarla katkıda bulunmalıdır. Kalkınma Ajansları, bölgenin öncelikli sorunlarına çözüm noktasında proje çağrılarında çıkmalıdır. Ayrıca Beş Yıllık Bölgesel Kalkınma Planları hazırlanırken Kalkınma Ajansları ve OSB'ler bu sürece dâhil edilmelidir. Bu anlamda OSB'lerin ihracatını geliştirecek ve yurtdışı açılımını sağlayacak dış ticaret projeleri geliştirilmelidir. Ayrıca Dış İlişkiler ve Teknoloji Transferi Birimi kurulmalı ve yönetim kurulu üyesi sorumlu olmalıdır.

Öneri 4:

Araştırma verilerine göre OSB'lerin bölgelere göre öncelikli sorunları farklıdır ve OSB'ler arasında bölgesel iş birliği yapılarak bu sorunlar giderilmelidir. Bu doğrultuda Doğu OSB'lerinin sorunlarını Batı OSB'leri, Batı OSB'lerinin sorunlarını da Doğu OSB'leri ile çözebilmek mümkündür.

Doğu Bölgesindeki OSB'lerin gelişmesini sağlamak amacıyla Batıdaki OSB'ler ile işbirliği oluşturulmalıdır. Bu amaç doğrultusunda “Anadolu OSB'leri Büyüyor” projesi ile bölgedeki OSB ve işletmelerin her türlü bilgi, personel, makine-ekipman vs. alışverişinin yapılması önerilmektedir. Buna benzer bir örnek olarak YÖK Anadolu Projesi gösterilebilir.

Cumhurbaşkanlığı himayesinde gerçekleşen YÖK Anadolu Projesi ile Anadolu'da 2006 yılında kurulmuş olan üniversiteler ile kıdemli üniversiteler arasında işbirliği protokolleri imzalanmıştır. Bu işbirliği ile üniversiteler arasındaki insan kaynağı ve bilimsel alt yapı çalışmalarından yararlanılması hedeflenmiştir (YÖK, 2021). Aynı şekilde Cumhurbaşkanlığı himayesi altında “Anadolu OSB'leri Büyüyor” projesi ile Doğu Bölgesindeki OSB'lerin gelişimi sağlanabilir. Bu işbirliği ile Batı OSB'lerin personel, hammadde, lojistik gibi bölgeye özel ihtiyaçları karşılanmış olacaktır. “Kazan kazan modeli” ile yürütülecek bu proje ülkedeki tüm OSB'lere olumlu katkı sağlayacaktır.

Bulgu 3:

OSB bölge müdürlerine OSB'lerin yönetim sistemlerini güçlendirmek ve yönetim yapısının gelişimini sağlamak amacı doğrultusunda yönetim önerilerinde

bulunulmuştur. OSB bölge müdürlerinin bu yönetim önerilerine katılım düzeyleri bölgelere göre farklılık göstermiştir. Bu farklılığın temel nedeni dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de aynı yönetim yapısının tüm bölgelere uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

Dünya genelinde yönetim kalitesi, etkinliği, başarısı gibi alanlarda pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan en önemlisi Huther ve Shah tarafından 1998 yılında 80 ülkeyi kapsayan çalışmadır. Bu çalışmaya göre, İsviçre, Kanada, Hollanda, Almanya ve ABD yönetim kalitesinin en yüksek olduğu ülkelerdir. Yönetim kalitesinin en düşük olduğu ülkeler ise Zaire, Raunda, Sudan ve Liberya'dır. Bu çalışmada Türkiye ise 48. Sırada "yönetimin orta düzeyde" olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Huther and Shah, 1999:1894).

Birçok ülkenin bireysel anlamda yapmış olduğu iyileşmeleri dışında, dünyadaki yönetim kalitesinde 1998-2008 yılları arasında ortalama olarak çok fazla bir iyileşme gerçekleşmemiştir. Bazı ülkeler bireysel anlamda daha başarılı performans sergilerken bazı ülkelerin de performanslarında gerilemeler yaşanmıştır (The World Bank, 2009). Araştırma verilerinde de tespit edildiği üzere genel bir yönetim sisteminin her ülkeye hatta her ülkenin her bölgesine uygulanmak istenmesi olumlu bir sonuç göstermemektedir. Yönetim yapısının bazı özelliklerini kabullenmek ve uygulamak bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir.

Ülkemizde yönetim kalitesinin her alanda olduğu gibi OSB'lerin yönetim sisteminde de artırmak amacı ile OSB bölge müdürlerine 11 öneri sunulmuştur. Bu önerilere OSB bölge müdürlerinin ortalama katılma oranı 3,63 olarak belirlenmiş ve bu öneriler bölge müdürleri tarafından genel olarak olumlu karşılanmıştır.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan "*OSB'lerin yönetim önerilerine katılım düzeyleri bölgelere göre farklılık göstermekte midir?*" sorusu ile ilişkilidir. Bu araştırma sorusu, Tek Yönlü ANOVA sonuçlarına göre analiz edildiğinde bölgelere göre anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneri 5:

OSB'ler bünyesinde iyi bir yönetim yapısı için bölgelere göre farklı çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmaların başında özellikle “Organize Kent Konseyi'nin” kurulması önerilmektedir. “OSB bünyesinde Organize Kent Konseyi kurulması” önerisine OSB bölge müdürleri 3,36 ile olumlu bir katılım göstermiştir. Ayrıca bu öneriye olumsuz katılımdan ziyade daha çok kararsız bir katılım gösterilmiştir. Bu sebeple bu önerinin daha detaylı bir şekilde hazırlanması ve anlatılması gerekmektedir.

Organize Kent Konseyine üye olacak kişiler, OSB'lerde çalışan beyaz yakalı, mavi yakalı personeller, sendika üyeleri, üniversiteden akademik personel, meslek lisesi öğretmenleri, kardeş OSB Yöneticileri, OSB İşletmelerinden oluşacaktır. Bu konsey içerisinde meclisler oluşturulacaktır. Bu meclisler, kadın, engelli, mavi yakalı (emekçiler) vs. meclisi olarak belirlenecektir. Yönetişim uygulamasının en önemli demokrasi sahnesi olacak olan bu meclisler, OSB yönetim kurullarının gündem maddesini belirleyecektir. OSB'lerde bulunan işletmelerden istihdam sayılarına göre seçilecek en az bir temsilci OSB kent konseyine gönderilecek ve bunlar arasından seçilecek OSB Çalışan Temsilci Başkanı da aynı zamanda OSB müteşebbis heyeti/genel kurulu içerisinde yer alacaktır. Bu sistemin OSB'lerde yer alması ile yönetim anlayışının katılımcı demokrasi kavramı sağlanmış olacaktır.

OSB'lerdeki tüm paydaşları kapsayacak olan bu konsey ile başta OSB'lerin bölge ve il düzeyindeki sorunlarının ve bunlara yönelik çözüm önerilerinin belirlenmesi amaçlanacaktır. Aynı zamanda Organize Kent Konseyi yerel unsurlar ile mekânsal anlamda oluşan uzaklıktan dolayı ortaya çıkan iletişimsizliğe de çözüm noktasında etkili bir öneri olacaktır.

Ülkemizde 350'den fazla OSB bünyesinde kurulacak olan Organize Kent Konseyi Üyeleri, OSB Çalışan Temsilci Başkanını seçecektir. Bu temsilci başkanlarının ise “Türkiye OSB Kent Konseyleri Birliğini kurmaları; Türkiye OSB Kent Konseyleri Birliği Başkanı ve üyelerinin ise OSBÜK yönetiminde yer almaları önerilmektedir.

Bulgu 4:

Araştırma verilerine göre, OSB bölge müdürlerinin müteşebbis heyet ve genel kurul yönetim sistemlerini tercih etmelerinin bölgelere göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Günümüz koşullarında OSB ve işletmelerin her geçen gün yönetim ve üretim sistemlerindeki temel ihtiyaçları değişmektedir. Hatta bu farklılık bölgelere de yansımaktadır. Araştırma verilerinde özellikle Karadeniz, Bölgesi ile Marmara ve Ege Bölgeleri arasında yönetim sistemleri açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir.

OSB bölge müdürlerinin tercih ettikleri yönetim şekillerinin bölgelere göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA ile analiz edilmiş ve bölgeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan “*OSB Bölge Müdürlerinin tercih ettikleri yönetim sistemleri bölgelere göre farklılık göstermekte midir?*” sorusu ile ilişkilidir. Şöyle ki; bölgelere göre OSB’lerin yönetim sistemleri değerlendirildiğinde, genel kurul sistemine geçen OSB’lerin %37,8’inin Marmara Bölgesinde bulunduğu, %5,4’ünün ise Karadeniz Bölgesinde bulunduğu belirlenmiştir. Aynı veriye göre, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde genel kurul aşamasına geçmiş OSB halen bulunmamaktadır. Bölgelerin kendi içlerindeki yönetim şekillerine baktığımızda ise Akdeniz bölgesindeki OSB’lerin %66,7’sinin genel kurul aşamasına geçtiğini görmekteyiz. Gelişmiş bölgelerdeki OSB’lerin çoğu genel kurul aşamasına geçmiştir.

Öneri 6:

OSB’lerde geçmiş dönemlerde düşük maliyetli üretim ile kaliteye odaklanan işletmelerin yer almaktayken; günümüzde ise dijitalleşme, AR-GE ve küresel pazarlamaya dayalı işletmelerin OSB çatısı altında yer alması hedeflenmektedir.

OSB’lerin, işletmelere sadece yer tahsisi ve altyapıdan ziyade yenilikçi ve Ar-Ge merkezli yeni nesil bir OSB modelini sunması beklenmektedir.

Mevcut OSB’lerin hızlı bir şekilde yeni nesil OSB modeline dönüştürülmesi ve yeni kurulan OSB’lerin de bu sisteme entegre edilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bölgelere göre OSB’lerin mevcut durum analizlerinin yapılması ve OSB’lerin zayıf yönlerinin güçlendirilmesi için yönetim projeleri üretilmelidir. Bu doğrultuda, OSB’lerin mevcut yönetim sistemlerinin planlamaları bölgelerin yapısına göre yapılmalıdır.

Bulgu 5:

OSB bölge müdürlerinin yönetim önerilerine katılım düzeyleri bölgelere göre farklılık gösterirken yönetim sistemlerine göre ise benzerlik göstermektedir. OSB bölge

müdürlerine sunulan 11 yönetim önerisine OSB bölge müdürlerinin katılımları ile ilgili müteşebbis ve genel kurul yönetim sistemleri arasında herhangi bir fark görülmemiştir.

OSB bölge müdürlerine sunulan ve en çok benzerlik gösteren yönetim önerisi ise “OSB’lerde belli sistemlerde danışma kurullarının kurulması ve bu kurulların belli periyotlar ile düzenli olarak toplanabilmesidir”. OSB bölge müdürleri, 5’li likert ölçeğine göre bu soruya ortalama 3,73 ile olumlu anlamda bir katılım gösterilmiştir. Ayrıca On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da belirtilen OSB’ler bünyesinde geniş kapsamlı özel ihtisas komisyonları ve çalışma gruplarının oluşturulması gerektiği üzerinde durulmuştur. OSB’lerin mevcut yönetim sistemlerindeki ve belli uygulamalardaki yetersizliğinden dolayı yeni bir yaklaşım olan İyi Yönetişim Modeli Önerisi ortaya çıkmıştır. Ancak bu model önerisi, mevcut yönetim yapısını tamamen ortadan kaldırmayacak ve bağımsız bir yönetim yapısı oluşturmayacaktır. Bu model önerisi mevcut yönetimin yetersiz kaldığı başta danışmanlık olmak üzere birçok noktayı geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla öngörülen bir yönetim sistemi olacaktır.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan “*OSB’lerin yönetim önerilerine katılım düzeyleri yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?*” sorusu ile ilişkilidir. Özet olarak, bölge müdürlerine sunulan önerilere OSB’lerin yönetim sistemleri olan müteşebbis heyet ile genel kurul üyeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Öneri 7:

OSB’ler bünyesinde aktif görevler ile donatılmış “danışma kurulları” kurulmalıdır. KSS ve İŞGEM’deki işletmeler OSB için aday işletme olduğundan bu kurumların yöneticileri mutlaka bu kurul içerisinde yer almalıdır. OSB’lerin parselleri içerisinde yer alan OSB Kolejleri ve OSB MYO Müdürleri bu danışma kurulları içerisinde yer almalıdır.

Bu danışma kurulunda OSB’lerin proje ve istihdam konusunda işbirliği içerisinde olduğu KOSGEB, TEKNOKENT, İŞKUR, KUSİM İl Müdürleri olmalıdır. Ayrıca Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Çevre Şehircilik Bakanlığı ve Belediye gibi kurumlar yatırımcılara yer tahsisi ve iş yeri açma izinleri vs. verdikleri için, bu kurumların

temsilcileri OSB danışma kurulunda olmalı ve bu kurum yöneticileri ildeki OSB'ler dolmadan başka yerlerde işletmelerin yatırımlarına izin vermemelidir.

Öneri 8:

OSB bölge müdürlüğünün yönetim binasında OSB işletmelerine yönelik danışmanlık ve rehberlik yapacak uzman birimler oluşturulabilir. Bu yapının içinde hukuk, muhasebe, istihdam ofisi, iş sağlığı ve iş güvenliği gibi birimler ortak hizmet kapsamında işlevsel olarak kurulabilir. OSB bölge müdürlüğü yönetim binasında kurulacak istihdam ofisinde nitelikli eleman başvuruları alınıp OSB e-kariyer sistemi ile eleman ihtiyacı olan işletmelere yönlendirmeler yapılabilir. OSB'lerin ortak EBYS sistemleri üzerinden iş arayan kişilerin ülkedeki tüm OSB'lerin eleman ilanlarına başvuru yapabilecekleri bir sistem oluşturulmalıdır. Ayrıca hukuk, muhasebe, iş güvenliği gibi departmanlar OSB bünyesindeki tüm işletmelerin ve çalışanlarının sorularını yanıtlayabilecektir.

Bulgu 6:

Alan araştırmasına katılan OSB bölge müdürlerinin büyük bir çoğunluğu, 4562 Sayılı OSB Uygulama Kanununun ve Yönetmeliğinin OSB'lerin ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılamadığını belirtmişlerdir. Alan araştırması verilerine göre, katılımcıların yaklaşık %32'si ilgili kanunun OSB'lerin ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşıladıklarını söylemişlerdir. OSB bölge müdürlerinin "ilgili kanun ve yönetmeliğinin OSB'lerin tüm ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılaması" konusundaki alt soruya ortalama katılımları 2,83'dür. Bu durum OSB'lerin yasal düzenleme konusunda eksikliğini göstermektedir.

4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliğinin bazı maddelerinde belli dönemlerde değişiklikler yapılmıştır. OSB uygulamaları ile ilgili yakın zamanda gerçekleşen genel düzenlemelerden biri de 07.04.2021 tarihinde yapılmış ve Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Ancak yapılan bu düzenlemeler halen OSB yöneticileri tarafından yeterli bulunmamaktadır.

Ayrıca 4562 Sayılı OSB'ler Kanununun OSB'lerin tüm ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılaması hakkındaki olumsuz düşünceler OSB'lerin yönetim sistemlerine göre de benzerlik göstermektedir.

Bu bulgu, katılımcılara yöneltilen “4562 Sayılı Kanun OSB’lerin tüm ihtiyaçlarını yeterli düzeyde kapsamakta ve karşılamaktadır” alt sorusu ve “4562 Sayılı OSB’ler Kanununun OSB’lerin tüm ihtiyaçlarını yeterince karşılama durumu yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?” araştırma sorusu ile ilişkilidir. Bu sorulara yönelik Bağımsız Değişkenli T Testi ve Karşılaştırmalı Cross analizinde 4562 Sayılı OSB’ler Kanununun hem müteşebbis heyet hem de genel kurul yönetim sistemlerindeki OSB’lerin ihtiyaçlarını karşılama düzeyinde önemli farklılıklar göstermediği, tam tersine benzerlikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öneri 9:

OSB’lere yönelik yapılacak geniş çaplı bir düzenleme ile OSB’lerin başarı ve performanslarının daha iyi seviyelere çıkarılabilmesi mümkündür. OSB’lerdeki ilk kuruluş yönetim sistemi olan müteşebbis heyet ile yeni bir yapılanma sistemi içerisinde oluşturulan genel kurul yönetim sistemi birbirlerinden çok farklı yönetim yapıları olduğundan öncelikli olarak her yönetim sistemi için farklı yönetmeliklerin hazırlanması önerilmektedir.

Ayrıca OSB çatısı altında işyeri açma ve çalışma ruhsatı almış ilk yatırımcıdan itibaren bütün yatırımcılar, müteşebbis heyet içerisinde yer almalıdır. “Müteşebbis heyet en az 3 ayda bir defa salt çoğunluk ile toplanır” maddesi “en az ayda 1 defa” olarak değiştirilmelidir. “Müteşebbis heyetin göreve devam etmesi durumunda genel kurulda müteşebbis heyete 9 asıl ve 9 yedek üye seçilir” ibaresi bulunmaktadır. Bu ibare yönetim doğrultusunda “müteşebbis üye sayısı kadar olmalıdır” şeklinde düzenlenebilir. “Genel kurul sisteminde müteşebbis heyet olması halinde 4 yılda bir defa ibaresi” “yılda bir defa tüm genel kurulun katılımı ile mali genel kurul yapılmalıdır” şeklinde düzenlenebilir. Yönetmeliğin 19’uncu maddesinde belirtilen “Müstakil parsel büyüklüğü 3000 m²’den küçük olamaz” ibaresinden “parsel büyüklüğü” ibaresi kaldırılmalıdır. Bu madde doğrultusunda ayrıca OSB içerisinde yer alan OSB MYO, OSB Meslek Liseleri gibi kurumlar da parsel büyüklüğüne bakılmadan genel kurul içerisinde yer almalıdır. OSB’lerin yıllık bilanço ve sonuç hesaplarını inceleyen ve bunu raporla müteşebbis heyete veya genel kurula bildirme görev tanımı olan denetleme kurulu üyelerinin “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu veya bu alanda yeterli tecrübesi olmalı” maddesi eklenmelidir.

Bulgu 7:

OSB'lerde müteşebbis heyet sonrası genel kurula geçen OSB'lerin yönetim kurulu üyeleri, OSB çatısı altında yer alan işletme yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu işletme yöneticileri hem yönetim hem de denetim kurulu üyesi olmaktadır. İşletme sahiplerinin hem yönetim kurulu hem denetim kurulu üyesi olması, üyelerin denetimi esnasında sorun yaşamalarına sebep olacağı düşünülmektedir. Ancak alan araştırmasında genel kurul yönetim sistemindeki OSB'lerin büyük çoğunluğu denetimler ile ilgili sorun yaşamadıklarını belirtmiştir.

Ayrıca OSB çatısı altında yer alan üyelerinin denetimlerinde sorun yaşayabilme durumlarına yönelik verilen cevaplarda yönetim sistemlerine göre farklılıklar gösterildiği araştırma verilerinde görülmüştür. Araştırmanın alt sorusu olan "OSB Yönetiminin ve çalışanların müteşebbis heyetten genel kurula geçtikten sonra sanayicilere bağlı olması denetimleri olumsuz etkilemektedir/etkileyecektir" sorusuna genel kurul sistemindeki katılımcıların yaklaşık %60'ı, müteşebbis heyet sistemindeki katılımcıların ise %35'i bu durumun denetimleri olumsuz etkilemeyeceğini cevabını vermiştir.. Aynı zamanda müteşebbis heyet yönetim sistemindeki katılımcıların %30'unun da kararsız kaldıkları görülmüştür.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan "*OSB yöneticileri genel kurul sonrası üyelerinin denetimlerinde sorun yaşamaları yönetim şekillerine göre farklılık göstermektedir?*" sorusu ile ilişkilidir. Bu araştırma sorusu, Bağımsız Değişkenli T Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda genel kurul ve müteşebbis heyet yönetim sistemindeki OSB yöneticilerinin, genel kurul sonrası, üyelerinin denetimlerinde sorun yaşanabilmesi durumu hakkında farklı düşüncelerde oldukları görülmüştür. Müteşebbis heyet yönetim sistemindeki katılımcılar bu duruma daha çok kararsız ve olumsuz bakarken genel kurul yönetimindeki katılımcıların ise olumsuz bakmadığı araştırma verilerinde görülmektedir. Her iki yönetim sistemi için de "OSB'lerin genel kurula geçtikten sonra sanayicilere bağlı olmasının denetimleri olumsuz etkilemesini" önlemek adına bazı düzenlemeler getirilmelidir.

Öneri 10:

OSB çatısı altındaki işletmelerin tedarikçileri, çalışanları, müşteri vs. gibi iş birlikçileri ile hukuki sorunları oldukça fazla olduğundan OSB bünyesinde arabuluculuk sistemi olan ombudsmanlık biriminin kurulması önerilmektedir. Bu birim, denetim başta olmak üzere OSB'lerin birçok alandaki iş yükünü daha da azaltacaktır.

Araştırmanın alt sorusu olan “OSB’lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının kurulması ile OSB’lerin denetimi daha etkin yapılabilir” önerisine OSB bölge müdürlerinin ortalama katılımları 5’li likert ölçeğine göre 3,5 olduğundan böyle bir sistem OSB’ler tarafından da olumlu karşılanacaktır. OSB’ler bünyesinde OSB Ombudsmanlığı Biriminin kurulması ve bu konu ile ilgili bir yönetim kurulu üyesinin sorumlu olması önerilmektedir.

Bulgu 8:

2017 yılı öncesinde OBS bölge müdürlerinin ataması müteşebbis heyet/genel kurul tarafından yapılmaktaydı. Ancak yeni düzenleme ile bölge müdürlerinin ataması yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durumdan hoşnut olmayan bölge müdürlerinin atamasını gerçekleştiren yönetim kurulunun sanayici ve iş adamları olması ve bölge müdürlerinin de bu sanayici ve iş adamlarını denetlemesi bazı problemleri beraberinde getirmektedir. Çünkü OSB’lerde idari anlamdaki üst düzey yönetici olan bölge müdürleri kendi işverenini denetlemekte ve yaptırım uygulayabilmektedir. Bölge müdürleri bu denetim ve uygulamalarda birçok sorun ile karşılaşmaktadır. Özellikle bu durum bölge müdürlerinin yeterli güvence olmaksızın görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerine engel olabilmektedir.

OSB’lerin yönetim sistemlerinin kuruluşta kamu kurumlarından oluşan müteşebbis heyet ve sonrasında genel kurul sistemli bir yapının olması ve bölge müdürleri ile personellerin özel işletme statüsünde çalışmalarını bu sorunun temel nedenleri arasında görülmektedir.

Bu bulgu, araştırmanın alt soruları arasında yer alan “OSB’lerin kamu statülü mesleki birlik unvanına sahip olmasının OSB’lerin kurumsallaşmasını olumlu etkileyecektir” ve “OSB bölge müdürünü kim seçmelidir?” soruları ile ilişkilidir. Katılımcılar, OSB’lerin kamu statülü mesleki birlik unvanına sahip olmasının OSB’lerin

kurumsallaşmasını olumlu etkileyeceğine 5'li likert ölçeğine göre 4,19 ile olumlu anlamda yüksek bir katılım göstermiştir. Ayrıca araştırma verilerinde OSB bölge müdürlerinin seçimini müteşebbis heyet/genel kurul belirlemeli cevabını verenlerin oranı ise %48,2'dir. Bu veriler doğrultusunda bölge müdürlerinin seçimi ve ataması ile ilgili değişikliklerin yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Öneri 11:

OSB'lere, TOBB ve TESK gibi kamu meslek kuruluşu unvanı verilerek yarı kamu tüzel kişiliği kazandırılması, OSB'lerin kurumsallaşmasını sağlayacaktır.

Ayrıca bölge müdürlerinin yönetim kurulu tarafından atanması denetim ilkesine karşı problem oluşturmaktadır. OSB bölge müdürlerinin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenmesi ve sözleşmeli kamu kurum personel statüsü taşıması, OSB'lerde genel kurul sonrasında sanayici ve iş adamlarının üzerinde oluşan denetim baskısını ortadan kaldıracaktır. Bölge müdürlerinin atamasının müteşebbis heyet/genel kurul tavsiyesi ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılması önerilmektedir. Bu atama yöntemi ile daha sistemli bir denetim yapısının oluşacağı düşünülmektedir.

Bulgu 9:

OSB'lerin Uygulama Yönetmeliğinin 53'üncü maddesi gereği OSB'lerin denetim şekli Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının gerekli gördüğü hallerde ya da şikâyet üzerine olmaktadır. Ancak bu denetim şeklinin yetersiz kaldığı görülmektedir. OSB'lerin ve işletmelerin etkin bir şekilde denetlenmesi için Bakanlığın ve yerel yönetimlerin olduğu ortak denetim modeline ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu bulgu, katılımcılara yöneltilen "*OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir*" alt sorusu ile ilişkilidir. Katılımcılar, 5'li likert ölçeğine göre bu soruya ortalama 3,43 ile olumlu anlamda bir katılım göstermiş ve bu anlamda Bakanlığın ve yerel aktörlerin olduğu bir sistemde OSB'lerin daha sık ve periyodik olarak denetlenmesi gerekliliği sonucuna varılmıştır.

Öneri 12:

Alan araştırmasında katılımcılara yöneltilen “OSB’lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir” alt sorusunun katılım oranı dikkate alınarak, OSB’lerin denetim periyotları tekrar gözden geçirilmelidir. Yönetişimin önemli özelliklerinden biri geri bildirim ve kontrol olduğundan, OSB’lerin denetimlerinin Bakanlık tarafından her yıl aralık ayında periyodik olarak yapılması ve OSB’lerin yerel aktörlerden oluşan bir denetim modeli ile denetlenmesi önerilmektedir.

Ayrıca Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ya da TOBB bünyesinde OSB’lere yönelik sektör komitesi ya da daire başkanlığı yapısı kurulmalıdır. TOBB ve Bakanlık bünyesinde kurulacak bu yapı ile ülkedeki tüm OSB’lerin koordinasyonu sağlanmalıdır.

Bulgu 10:

Her OSB’nin bölgelere göre farklı anlamda sorunları bulunmaktadır. Bundan dolayı bölgesel kalkınma politikaları hem kuruluş aşamasındaki müteşebbis heyetin hem de yönetiminde sanayicilerin yer aldığı genel kurul OSB’lerin talep ve isteklerini karşılamada yetersiz kalmaktadır.

OSB’lerde ulaşım imkânlarının yetersizliği, enerji problemleri, lojistik merkez eksikliği gibi altyapısal sorunların yanında vergi, resim ve harçlarla ilgili düzenlemelerde de çok önemli problemler yaşanmaktadır. Ayrıca imar planlarındaki eksiklikler, çevreye duyarlı sanayileşmenin istenilen düzeyde olmaması ve çoğu yerde OSB’ler dışında sanayi yapılaşmasına ruhsat verilmesi gibi durumlar da OSB’lerin karşı karşıya kaldığı önemli problemler arasındadır. Bu problemler OSB’lerin her iki yönetim sistemi için de geçerlidir.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan “*Bölgesel kalkınma politikaları OSB’lerin talep ve isteklerini yeterli düzeyde karşılaması yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?*” sorusu ile ilişkilidir. Bu araştırma sorusuna yönelik yapılan Bağımsız Değişkenli T Testi Analizi ile Bölgesel kalkınma politikalarının OSB’lerin talep ve isteklerini yeterli düzeyde karşılama durumlarının OSB’lerin yönetim sistemleri arasında önemli farklılıklar göstermediği, tam tersine benzerlikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öneri 13:

OSB'lerin yönetim sistemlerine göre tespit edilen en önemli problemleri; nitelikli eleman, pazarlama ve makine/ekipman yetersizliğidir. OSB'ler bünyesinde yönetişimin daha iyi uygulanabilmesi ve bölgesel farklılıklarının giderilmesi amacı doğrultusunda OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yapılması önerilmektedir.

OSB'ler bünyesinde kurulacak ortak makine ve ekipmanlardan tüm işletmeler faydalandığında her işletme için aynı makine alımı yapılmayacak ve kümeleme çalışmaları OSB'ler arasında sağlanmış olacaktır. Aynı zamanda OSB'ler bünyesinde kurulacak olan showroom ya da tanıtım stantları ile işletmelerin ürettikleri ürünlerin “üreticiden tüketiciye satış merkezleri” sloganı ile tanıtımı ve pazarlaması yapılmış olacaktır.

OSB bölge müdürlerine yöneltilen “OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine” OSB bölge müdürlerinin ortalama 3,70 ile bir katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu öneri ile bölgesel kalkınma politikalarının her iki yönetim sistemi içinde OSB'lerin talep ve isteklerini yeterli düzeyde karşılanması sağlanacaktır.

Bulgu 11:

OSB'lerde e-yönetişim uygulamalarının kullanımı OSB'lerin yönetim sistemlerine göre farklılık göstermektedir. OSB'lerin tüm işleyişlerinin e-devlet ve e-osb sistemi üzerinden yapılması aynı zamanda yönetim ilkesi olan şeffaflığı da beraberinde getirmektedir. OSB'lerin tüm işleyişinin elektronik ortama taşınması ile tüm çalışmalar daha hızlı bir şekilde gerçekleşecektir. Ancak müteşebbis heyet ve genel kurul yönetim sistemlerindeki yöneticilerin bu duruma bakış açılarının farklı olmasından dolayı yönetim sistemlerine uygun çalışmalar yapılmalıdır.

OSB'lerde e-yönetişim uygulamalarının kullanımı ile ilgili OSB yönetim sistemlerine göre karşılaştırmalı cross analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda müteşebbis heyet sistemindeki yöneticilerin %58,9'u, genel kurul yönetim sistemindeki yöneticilerin ise %81,1'i bu sisteme katıldığını belirtmiştir. Araştırmanın analizlerinde bu iki yönetim sistemi arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Müteşebbis heyet

sisteminin, OSB'ler açısından yeni kurulum aşamasında olmasından dolayı bu uygulamaya fazla olumlu bakmadığı ancak genel kurul aşamasındaki OSB'lerin daha olumlu baktığı görülmektedir.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan “*OSB Bünyesinde e-yönetişim uygulamalarının kullanımı yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?*” sorusu ile ilişkilidir. Bu araştırma sorusu, Bağımsız Değişkenli T Testi ile yapılmış ve bu analizde de anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Öneri 14:

Ülkemizdeki OSB'lerin daha etkin yönetimi ve işleyişi açısından yönetim sisteminin her aşamasında işletmelerin yıllık stratejik planları hazırlanmalı ve bu veriler OSB bünyesinde yeni uygulamaya başlayan EBYS sisteminde paylaşılmalıdır. OSB'lerin, EBYS üzerinden yapacakları planlama ve denetim faaliyetleri daha şeffaf bir şekilde yürütülmelidir.

Bu sistem ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve OSBÜK denetimindeki OSB'lerin ortak hareket etmeleri sağlanabilmelidir. OSB'ler bünyesinde yönetim fonksiyonlarının uygulanması için ilk olarak şeffaflık ilkesinin benimsenmesi, e-yönetişim uygulamaları doğrultusunda iletişim ve bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için OSB içindeki işletmelerin doğru bilgiye hızlı ve eksiksiz şekilde ulaşabilmesi için OSB'ler bünyesinde “BİLGİPAY” biriminin kurulması önerilmektedir. OSB yönetim kurulu üyelerinden bir kişi OSB'ler bünyesinde oluşturulan “BİLGİPAY “ biriminden sorumlu olmalıdır.

Öneri 15:

OSB'ler için performans kriterleri geliştirilmeli ve bu kriterlere göre OSB'lere devlet destekli teşvik uygulaması yapılmalıdır.

OSB'lerde yönetim doğrultusunda oluşturulacak BİLGİPAY birimi tarafından işletmelerden alınacak veriler doğrultusunda işletmelerin yön haritaları oluşturulmalıdır. OSB'lerin büyüklüğüne, yönetim sistemine, bölgesine, istihdam sayısındaki artışa, AR-GE durumuna ve diğer özelliklerine göre planlamalar yapılarak OSB'lere yönelik teşvik sistemi uygulanmalıdır.

Öneri 16:

Ülkedeki tüm OSB'lerin hızı bir şekilde ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde olması ve OSB'lerin ortak hareket etmeleri sağlanmalıdır. Bu EBYS sistemi daha çok OSBÜK ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde olmalıdır. Bu araştırma ile işletmelerin bilgileri daha güncel olacaktır. OSB bölge müdürlerine yöneltilen alt soruda “OSB'lerin ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde olması” önerisine OSB yöneticileri 4,18'lik yüksek oranda katılım göstermişlerdir.

Bu öneri doğrultusunda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından OSB'lerin etkinliğini artırmak için teşvik ve motivasyon anlamında farklı destek programları hazırlanmalıdır. OSB'lerdeki işletmelerin yapmış oldukları satış rakamları, personel sayıları, almış oldukları teşvik destekler ve bunun gibi bilgiler sürekli güncel tutulmalıdır.

Bu verilere göre ayın işletmesi ve yılın OSB girişimcisi, en hızlı büyüyen işletme/OSB gibi ödül törenleri ile işletme/OSB'lerin motivasyonu sağlanmalıdır. Ayrıca bu verilerin sürekli güncel olması ile OSB'lerin ve işletmelerin ihtiyaçları daha sağlıklı bir şekilde analiz edilmelidir.

Bulgu 12:

Araştırma verilerine göre OSB'ler ile il ve bölgedeki üniversiteler arasındaki iş birliğinin düzeyi yönetim sistemlerine göre farklılık göstermektedir. Yönetişim açısından kurumların iş birliği içerisinde olmaları önemli bir unsur olmasına rağmen bu iş birliği düzeyi müteşebbis ve genel kurul yönetim sistemlerinde farklılık göstermektedir. Ayrıca bölgelere göre baktığımızda sadece Doğu Anadolu Bölgesindeki OSB bölge müdürlerinin %50'si bu işbirliğinin yeterli düzeyde olduğuna katılırken diğer bölgelerde ise bu oran yeterli düzeyin çok altındadır.

Araştırmanın alt sorusu olan “OSB'ler ile il/bölgedeki üniversiteler arasında iş birliği yeterli düzeydedir” sorusuna genel kurul yönetim sistemindeki OSB'lerin %54'ü, müteşebbis heyet sistemindeki OSB'lerin ise sadece %25,5'i olumlu yanıt vermiştir.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan “OSB ile il/bölgedeki üniversiteler arasındaki iş birliğinin düzeyi yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusu ile ilişkilidir. Bağımsız Değişkenli T Testi Analizi sonucunda OSB ile il/bölgedeki üniversiteler arasındaki iş birliği düzeyinin yönetim sistemleri arasında önemli bir

farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan araştırmada genel kurul yönetim sistemindeki OSB yöneticileri, üniversiteler ile yeterli düzeyde iş birliğinde bulduklarını belirtmişlerdir.

Öneri 17:

OSB'lerin yurt dışı modelleri incelendiğinde birçok ülkede OSB ile AR-GE projelerinin birleştirildiği görülmüştür. Ülkemizde de aynı şekilde OSB'ler ile teknokentlerin aynı çatı altında birleştirilmesi ve teknokentlerin OSB'lerin içerisinde yer almaları sağlanmalıdır. Bu yapılacak çalışmayla OSB'lerin üniversiteler ile iş birliği tüm yönetim sistemlerinde daha güçlü hale gelecektir. OSB'ler içerisinde yer alacak Teknokentler ile sanayide dijital dönüşüm çalışmaları hızlanacak ve günümüz yapay zeka üzerine yapılan çalışmalar uygulamalı olarak devam edecektir.

Ayrıca OSB'ler içerisinde yer alan OSB MYO yöneticilerinin hem OSB genel kurulu içerisinde hem de danışma kurullarında yer almaları Üniversite ile OSB arasındaki bu işbirliğini daha da güçlendirecektir.

Bulgu 13:

Alan araştırmasında OSB bölge müdürlerine yöneltilen yönetim önerilerinin birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan analizlerde yönetim önerileri ile yönetim unsurları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan OSB yöneticilerine önceden belirlenen soru formunda yer alan 11 yönetim önerisi hakkında bilgiler verilmiş ve yöneticilerin bu önerilere katılım durumları analiz edilmiştir. Katılımcıların bu öneriler ile ilgili düşünceleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirleyen istatistiksel ölçü olan korelasyon ilişki katsayısı ile değişkenlerin dağılımlarının normal olup olmamasına göre farklılık gösterme durumlarına bakılmıştır. Araştırma verilerinde OSB bölge müdürlerine yöneltilen ve Pearson Korelasyon Analizi ile değerlendirilmesi yapılan yönetim önerilerinin birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmuştur. Bu yönetim önerileri ile unsurları arasında yapılan Regresyon Analizinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, OSB bölge müdürlerine yöneltilen yönetim önerilerine

katılımcıların birbirleri ile aynı düzeyde ve artış yönde katılım sağladıkları görülmektedir. Ayrıca bu analiz ile önerilerin birbirlerini olumlu anlamda destekleyici yönlerinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan “*OSB bölge müdürlerine yöneltilen yönetim önerilerinin birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi var mıdır?*” sorusu ile ilişkilidir. Pearson Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneri 18:

OSB’lerde müteşebbis heyetten genel kurula geçişin kolaylaştırılması ile “OSB’ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi” önerisinin hemen hemen tüm öneriler ile anlamlı ve pozitif anlamda ilişkili olduğu görülmektedir.

Bu öneriye bölge müdürlerinin yaklaşık %70’i olumlu bakmaktadır. OSB’ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi ile OSB’lerin yönetim yapısı daha da güçlenecektir. Bundan dolayı OSB yönetmeliğinde bu madde ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Bulgu 14:

Araştırma verilerinde OSB’lerin üst kuruluşu olan OSBÜK’ün, OSB’leri ilgili kurumlar nezdinde yeterli düzeyde temsil edemediği görülmüştür. Bölgesel kalkınma politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında OSBÜK yönetimi yetersiz kalmıştır. OSB’lerin çatı kuruluşu olan ve OSB’ler arasında işbirliğini artırmak, dayanışmayı temin etmek ve bakanlık ile OSB’ler arasında köprü görevi görmek üzere oluşturulmuş OSBÜK birçok yetki ile donatılmasına rağmen OSB’leri yeterince temsil edememiştir. OSBÜK’ün özellikle ilgili bakanlıklar, kamu kurumları, sanayi ve ticaret odaları ile OSB’ler adına köprü görevi görmesi için yönetim yapısını güçlendirmesi gerekmektedir.

OSB Kanununun 27. maddesinin birinci fıkrasında ve OSB Uygulama Yönetmeliğinin 3. maddesinin birinci fıkrasının (p) bendinde detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Bu kanunda OSBÜK, “*OSB’lerin sorunlarının çözümüne yönelik ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde girişimde bulunmak, iş birliği yapmak ve Bakanlık ile*

OSB'ler arasında koordinasyonu sağlamak amacı ile kurulan özel hukuk tüzel kişiliği” olarak tanımlanmıştır.

Bu tanım doğrultusunda araştırmanın alt sorusu olan “*OSBÜK, OSB'leri yeterli düzeyde temsil etmekte midir?*” Likert ölçekli sorusuna OSB'lerin ortalama katılımı 3,16'dır. OSB bölge müdürlerinin sadece %49,6'sı OSBÜK'ün yeterli düzeyde OSB'leri temsil ettiğini belirtmiştir. OSBÜK, geniş temsil tabanlı bir yapıda OSB'lerin sorunlarını çözme ve OSB'lere sahip çıkma misyonu doğrultusunda kurulmuş ulusal bir oluşum olmasına rağmen araştırmaya katılan OSB bölge müdürlerine göre OSB'leri istenilen düzeyde temsil etmemektedir.

Öneri 19:

OSBÜK, tüm OSB'lerin sorunlarına daha kalıcı çözümler üretmeli ve OSB'ler arasında işbirliğinin artırılmasına yönelik çalışma ve projeler geliştirmelidir. Ayrıca OSBÜK bünyesinde “Koordinasyon Kurulu” yapılması ile OSB'lerin bakanlıklar başta olmak üzere tüm kamu-özel ve STK üçgenindeki sorunların daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşacağı düşünülmektedir.

Ayrıca OSB'ler ve ilgili aktörlerden gelecek talep, istek ve önerilerin koordinasyon kurulunda çözüm bulunması ile OSB'lerin bölgesel kalkınma politikasındaki başarısının daha da artacağı öngörülmektedir. OSB yönetim kurulu üyelerinden bir kişi OSBÜK bünyesinde oluşturulan “Koordinasyon Kurulunda görevlendirilmelidir.

Bulgu 15:

Araştırma verilerinde OSB'ler ile il ve bölgedeki kurumlar arasındaki işbirliğinin istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Yönetişim, hiyerarşik ilişki ve dikey işbölümü yerine heterarşik bir ilişki ve işbölümünün olduğu yönetim süreci olarak tanımlandığından, OSB'lerde yönetişimin işbirliği unsurunun eksik olduğu belirlenmiştir. OSB'lerde işbirliği unsurunun etkili bir şekilde uygulanabilmesi için ilgili paydaşlar bir amaç birliği kapsamında bir araya gelerek yürütme, uygulama, karar alma ve denetleme süreçlerine dâhil edilmelidir.

Araştırmanın alt sorusu olan “*OSB'ler ile il/bölgedeki sendikalar arasında iş birliği yeterli düzeyde midir?*” likert ölçekli sorusuna OSB bölge müdürlerinin katılımı 2,41'dir. Ayrıca OSB'lerin bölgedeki diğer kurumlar olan üniversiteler ile arasındaki iş birliğine

2,84, STK'lar ile arasında iş birliğine 3,21 ve yerel yönetimler ile arasındaki iş birliğine ise 3,32 oranında bir katılım göstermişlerdir.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan “*OSB ile bölgedeki aktörler arasındaki iş birliğinin düzeyi bölgelere ve yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?*” sorusu ile ilişkilidir. Araştırma sonuçlarına göre OSB'ler ile il ve bölgedeki kurumlar arasındaki işbirliğinin istenilen düzeyde olmadığı ve karşılıklı bir etkileşimin oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Öneri 20:

Yönetişim ilkeleri arasında yer alan işbirliğinin sağlanması adına yereldeki aktörler ile OSB'ler arasında iyi bir etkileşimin oluşturulması önerilmektedir. Bu öneri doğrultusunda başta Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmak üzere YÖK, TOBB, TESK, TURKİS, TÜSİAD, MÜSİAD, TÜRKONFED gibi kurumların il ve bölgedeki temsilcileri ile OSB'ler bir araya gelerek ortak hedef doğrultusunda “genelden yerele, yerelden genele doğru bir hareket sistemi” oluşturulmalıdır.

Bu hareket sistemi ile OSB'ler ile bölgedeki yerel yönetimler, üniversiteler, sendikalar ve STK'lar arasında iş birliğinin daha da güçleneceği, ortak proje ve çalışmalar ile bir araya gelme kültürünün sağlanacağı oluşumlar önerilmektedir.

Bulgu 16:

Araştırma sonuçlarına göre ülkemizde bölgesel kalkınma politikalarının oluşturulması aşamasında yönetişimin en önemli boyutu olan katılımcılığın sağlandığı ve OSB'lerin bu sürece dâhil edildiği görülmektedir. Ancak bölgesel kalkınma politikalarının OSB'lerin istek ve beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığı, yönetişimin etkililik ve verimlik boyutunun eksik bırakıldığı görülmüştür. Araştırma analizlerinde merkezi yönetimin ağırlığının politika oluşturmada daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgu, araştırmanın soruları arasında yer alan “*Bölgesel kalkınma politikaları OSB'lerin talep ve isteklerini yeterli düzeyde karşılaması yönetim sistemlerine göre farklılık göstermekte midir?*” sorusu ile ilişkilidir. Ayrıca bu bulgu tezin denence sorularında “*Bölgesel kalkınma politikaları oluşturulurken OSB'ler bu sürece dâhil edilmekte midir?*” alt sorusu ile de ilişkilidir. Şöyle ki;

Alan araştırmasında “*Bölgesel kalkınma politikaları oluşturulurken OSB’ler bu sürece dâhil edilmektedir*” likert ölçekli sorusuna katılımcıların %60,4’ü katılırken, “Bölgesel kalkınma politikaları, OSB müdürlüğümüzün talep ve isteklerine yeteri kadar cevap vermektedir” sorusuna ise katılımcıların sadece %24,5’i katılmaktadır. Bu verilerde OSB’lere yönelik oluşturulan politikaların istenilen düzeyde olmadığı OSB’lerin etkinliğini artıracak politikaların uygulanması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Öneri 21:

OSB’lerin bölge ve yönetim sistemleri açısından isteklerinin ve beklentilerinin farklı olduğu ve bunların nasıl karşılanacağını ve geleceğe yönelik hangi alanlara önem verileceği ya da verilmesi gerektiği gibi stratejik konuların çok iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir.

Bu planlama doğrultusunda OSBÜK bünyesinde bölgesel OSB federasyonları kurulmalıdır. Her OSB istek ve beklentilerini çatı yönetimine bu federasyon merkezleri aracılığı ile bildirecektir. Bu sistemin doğru bir şekilde yürütülmesi ile OSB’ler arasında koordinasyon sağlanmış ve aşağıdan yukarıya bilgi ve istek akışı sayesinde her OSB’nin sesi, çatı yönetimine aktarılmış olacaktır.

Tablo 7. 1. Bulgular ve Öneriler Matrisi

BULGULAR	ÖNERİLER																						
	Ö-1	Ö-2	Ö-3	Ö-4	Ö-5	Ö-6	Ö-7	Ö-8	Ö-9	Ö-10	Ö-11	Ö-12	Ö-13	Ö-14	Ö-15	Ö-16	Ö-17	Ö-18	Ö-19	Ö-20	Ö-21		
Bulgu 1	■																						
Bulgu 2		■																					
Bulgu 3			■																				
Bulgu 4				■																			
Bulgu 5					■																		
Bulgu 6						■																	
Bulgu 7							■																
Bulgu 8								■															
Bulgu 9									■														
Bulgu 10										■													
Bulgu 11											■												
Bulgu 12												■											
Bulgu 13													■										
Bulgu 14														■									
Bulgu 15															■								
Bulgu 16																■							

7.2. Genel Sonuç

Dünya genelinde II. Dünya Savaşı sonunda yaşanan olaylar bölgesel dengesizliklerin oluşmasına neden olmuştur. Bu dengesizliklerin ortadan kaldırılması amacı ile bölgesel kalkınma hareketleri başlamıştır. Türkiye’de ise 1960’lı yıllarda DPT’nin kurulması bölgesel kalkınma için ilk adım olmuştur. 1961 Anayasası ile Beş Yıllık Bölgesel Kalkınma Politikaları hazırlanmış ve bu kalkınma planlarının demokratik yollar ile yapılması kararlaştırılmıştır. Bu Beş Yıllık Bölgesel Kalkınma Politikaları ile beraber sanayileşmesinin planlı bir şekilde yürütülmesi ve çevreye karşı zararın önüne geçilmesi amacı ile 1960’lı yıllardan itibaren ülkemizde OSB’lerin kurulmasına başlanmıştır. Yaklaşık 60 yıllık bu süreç içerisinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı 325 OSB kurulmuş ve 249 OSB işletme hâline gelmiştir.

Ülkemizde yarım asırdan daha fazla süreç içerisinde kurulan OSB’lerin bölgesel kalkınmadaki öneminde ve rollerinde de değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler doğrultusunda OSB’lerin geleneksel yönetim anlayışından yönetim anlayışına doğru yeni model çalışması için 139 OSB bölge müdürü ile anket yapılmıştır. Bu ankete katılan OSB bölge müdürlerinin %89’u erkek %11’i ise kadındır. Genel kurul yönetim sistemindeki OSB’lerin bölge müdürlerinin %20’si kadınlardan oluşmaktadır. Eğitim durumları üniversite ve üzeri olan bölge müdürlerinin ortalama iş tecrübeleri 17 yıldır. Ancak bölge müdürü olarak iş tecrübeleri 6 yıl olarak belirlenmiştir. OSB’lerdeki ortalama istihdam sayısı 19’dur. Müteşebbis heyet yönetim sisteminin %35’i 5 kişi ve altı bir istihdama sahipken genel kurul yönetim sisteminde 20 kişi ve üzeri olan OSB’ler yaklaşık %70’dir. Ankete katılan OSB’lerin yaklaşık %53’ü 2000 yılından sonra kurulurken %47’si ise 2000 yılından önce kurulmuştur. OSB’lerin %80’i yönetim kurulu toplantılarını mutlaka ayda iki defa yaptıklarını belirtmişlerdir. OSB’lerin 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununun 10. Maddesi 2. Bendinde OSB bölge müdürünün atama birimi 2017 yılında yapılan değişiklik ile yönetim kurulu olmuştur. Ancak bölge müdürlerinin %71’i bu birimin atamasını uygun karşılamamaktadır. OSB’lerin yönetim kurulu üye sayısının 5-7 kişi olmasını isteyenlerin oranı %60’dır. Araştırma yapılan OSB’lerin %73’ü müteşebbis heyet sistemi ile yönetilmesine rağmen OSB bölge müdürlerinin %45’i genel kurul yönetim sisteminin olmasını tercih etmektedir. Araştırmaya katılan OSB’lerin yönetim şekillerinin bölgelere göre analiz ettiğimizde genel kurul sistemindeki en fazla OSB %37,8 ile Marmara Bölgesi iken en az bölge ise %5,4’ü ile

Karadeniz Bölgesi'dir. Ayrıca Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde halen genel kurul aşamasına geçmiş OSB bulunmamaktadır. Bölgelerin kendi içlerinde yönetim şekillerine baktığımızda ise Akdeniz Bölgesi'ndeki OSB'lerin %66,7'sinin genel kurul aşamasına geçtiği görülmektedir.

Genel kurul sistemindeki yöneticilerin %84'ü, müteşebbis heyet sistemindekilerin ise %69'u bu sistemden memnun olduklarını belirtmişlerdir. OSB'lerin ilk kuruluş yılları olan 1960-1979 yılları arasında kurulan OSB'lerin %60'ı halen müteşebbis heyet sistemi ile yönetilirken 1980-1989 yılları arasında kurulan 12 OSB'nin %75'i ise genel kurul sistemi ile yönetilmektedir.

OSB bölge müdürlerinin yaklaşık %29'u OSB yönetiminin başarılı olabilmesinin en temel şartını OSB'lerin aktif bir yönetim kuruluna sahip olması olarak belirtmiştir. Ancak genel kurul yönetim sistemindeki OSB bölge müdürlerinin %40,5'ı yönetim standartları doğrultusunda karar alma süreçlerinde hesap verebilir, katılımcı ve şeffaf olmak cevabını vermişlerdir. OSB bölge müdürlerin %40'ı OSB'lerin hesap vermesi gereken en öncelikli kurumu işletmeleri olarak vurgulamışlardır. "İşletmelere karşı hesap verilmelidir" cevabı her iki yönetim sisteminde öncelikli olarak belirtilmiştir. OSB'lerin hesap verilebilir, şeffaf ve iyi yönetilebilir kurumlar olmasının önündeki en büyük engeli kolayca uygulanabilecek bir sistemin olamaması olarak belirtenlerin oranı %18'dir. Katılımcılar, OSB'lerin önündeki en büyük problemi ise kaynak yetersizliği olarak belirtmektedir. Mali kaynağın yetersiz olması müteşebbis heyet yönetiminde yaklaşık %16 iken genel kurul yönetiminde %0 olarak belirtilmiştir. OSB'lerin kuruluş aşamasında en büyük problemi mali kaynak olduğu için öncelik olarak bu yönetim sisteminde belirtilmiştir.

OSB bölge müdürlerine bölgesel kalkınma ve yönetim ile ilgili 25 soru yöneltilmiştir. Bölge müdürlerin bu sorulara ortalama katılım oranı 3,36'dır. Bölge müdürlerine yöneltilen ve en çok katılım gösterdikleri ilk üç unsur; OSB Müdürlüklerinin yerel kalkınmaya etkisinin fazla olması (4,35), OSB genel toplantılarında görüşülecek konular hakkında toplantı öncesi kurul üyelerine bilgilendirme yapılması (4,13) ve OSB'ler olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına istenildiği takdirde ulaşılabilmekte ve sorunlara hızlı şekilde cevap alınabilmekte (4,04) olmuştur.

OSB bölge müdürlerine yöneltilen ve en az katılım gösterdikleri ilk üç unsur ise sırası ile “OSB müteşebbis heyet yönetim sisteminde, yönetim kurulu başkanının vali olması yönetim anlayışı üzerinde olumsuz algı oluşturmaktadır” (2,35) düşüncesidir. Katılımı az olan diğer iki unsur ise OSB Müdürlükleri ile İldeki sendikalar arasında iş birliğinin yeterli düzeyde olması (2,41) ve bölgesel kalkınma anlamında her ilde olan OSB’lerin her ilçede OSB kurulması (2,62) fikri olmuştur. Bölgelere göre her ilde kurulmuş olan OSB’lerin “her ilçede kurulması” düşüncesine Marmara Bölgesindeki OSB bölge müdürlerinin %18,2’si katılırken Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki OSB bölge müdürlerinin %58,4’ü katılmaktadır. Bunun nedeni özellikle ülkemizde yaşanan bölgesel eşitsizliklerin artması ile işsizlik oranları arasındaki büyük farkların da aynı paralellikte ilerlemesidir. Özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde istihdam en büyük problem iken gelişmiş bölgelere doğru ilerleyen hızlı göçler; aşırı nüfus yoğunluğu, çevre ve trafik gibi olumsuzlukları bu bölgelerin en büyük problemleri haline getirmesidir.

OSB Yönetmeliğinin 30. Maddesinin 2. bendinde “Bölge müdürü, yönetim kurulu tarafından atanır ve yönetim kuruluna bağlı olarak çalışır” ibaresi yönetimdeki üyelerin kararına bırakılmamalıdır. OSB’lerde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ya da müteşebbis/genel kurul üyelerinin kararı ile atama yapılmalıdır. Özellikle OSB’lerin kamulaştırma yetkileri olduğu için Bakanlığın düzenli olarak her yıl aralık ayı içerisinde OSB’lerin yılsonu denetiminin yapılması yönetmelikte belirtilmelidir. OSBÜK genel kurulunda, OSB’leri temsil edecek üye sayıları parsel büyüklüğü ve işletme sayısı ayrımı yapılmadan her OSB’den bir temsilci olma şartı ile yapılmalıdır.

Yönetişim unsurlarını yönetim sistemi ve bölgeler ile karşılaştırdığımızda farklı sonuçlar çıkmaktadır. OSB’lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir önerisine müteşebbis heyet sistemindeki bölge müdürlerin yaklaşık % 65’i genel kurul sistemindeki bölge müdürlerin ise %51’inin katıldığı görülmektedir. Genel kurul yönetim sistemi özerk bir yapı sistemi olduğu devlet için merkezli üst yapı denetim sistemine müteşebbis heyet sistemindeki kadar fazla olumlu bakmamaktadır. Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki OSB’ler ile Üniversiteler arasındaki iş birliğinin yeterli düzeyde olduğuna katılanların oranı %50 iken diğer bölgelerde bu oran daha azdır. OSB Müdürlüklerinin çeşitli konularda başarıya

ulaşma düzeylerinde yönetişim (oklu yönetim) mekanizmasının etkisinin sorgulandığı soruda İç Anadolu Bölgesi OSB'lerin katılım oranları %75 iken Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin %25'tir. OSB ile yerel yönetimler arasında iş birliğinin yeterli düzeyde olup olmadığının sorgulandığı araştırmada doğu bölgesi ile yerel yönetimlerin daha güçlü olduğu görülmüştür. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin %75, Doğu Anadolu Bölgesi'nin %69, Ege Bölgesi %55, Karadeniz Bölgesi ve İç Anadolu Bölgesi'nin ise %50 bir oranda katılım gösterdikleri görülmektedir. Ancak bu birliktelik işletmeler ile olunca tam tersi bir veri ortaya çıkmaktadır. OSB çatısı altında yer alan sanayiciler ile OSB yönetiminin birlikte hareket etme durumlarının bölgelere göre etkisi ise İç Anadolu Bölgesi'ndeki OSB'lerde %85, Akdeniz Bölgesi'nde %83,4 iken Doğu Anadolu Bölgesi'nde ise bu birlikte hareket etmeye katılım %50'ye kadar düşmektedir.

OSB bölge mdrlarına yönetişim yapısına yönelik 11 öneri sunulmuştur. Bu önerilere katılım ortalamaları ise (3,63) dr. OSB'lerin kamu statülü mesleki birlik unvanına sahip olmasının OSB'lerin kurumsallaşmasını olumlu etkileyecektir önerisine katılım 4,19'dur. Bu neri doğrultusunda OSB'lerin bölge müdürleri ve personelleri kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu kapsamında değerlendirilebilir. Bu personellerin atamaları Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı izni ile yapılabilir. OSB bölge müdürü ve idari yapısı kamu personeli olacağı için genel kurul toplandıktan sonra da kamusal nitelikteki bu yetkileri kullanmaya devam edebilecektir. Ülkedeki tüm OSB'lerin ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde olması ve OSB'lerin ortak hareket etmeleri sağlanarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde işletmelerin bilgileri daha güncel olabilir nerisi (4,18) OSB bölge müdürleri tarafından en çok katılım gösterilen nerilerdendir. Yönetişim fonksiyonun ilk aşamalarından biri olan Şeffaflık ilkesi doğrultusunda OSB'ler bünyesinde kurulacak olan BİLGİPAY birimi ile işletmelerin doğru bilgiye hızlı ve eksiksiz Şekilde ulaşabilmesi sağlanacaktır. Bu sistem ile aynı zamanda OSB ve bünyesi altındaki işletmelerin performansları takip edilecek ve OSB'lerin performanslarına yönelik olarak teşvik sistemleri uygulanacaktır. Ayrıca OSB'lerin kendi arasında veya bünyelerindeki işletmeler arasında bilgi paylaşımı ve kullanımını sağlayan etkin bir iletişim ağı ve BİLGİPAY sistemi ile yönetişim anlamında çok büyük faydalar sağlanacaktır.

OSB bölge müdürleri, kalkınma ajanslarının genel kurul ve yönetim kurullarının da OSB yönetim kurulu başkanı veya bölge müdürlerinin de olması yönünde olumlu bir (4,1) katılım göstermişlerdir. Ayrıca OSB bölge müdürlerinin ve/veya yönetim kurulu başkanlarının il istihdam kurulu içerisinde yer alması gerekmektedir (3,98) düşüncesine katılımları da yüksektir. İldeki en büyük istihdam kuruluşları olan OSB'lerin şehirlerin İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları içerisinde ve Kalkınma Ajansları içerisinde yer almamaları en büyük eksiklik olarak görülmektedir.

XI. Beş Yıllık Kalkınma Planının da OSB'ler bünyesinde işletmelere yönelik olarak kamu destekleri, Üniversite-Sanayi iş birliği çalışmaları, kümeleme, dijitalleşme, iş geliştirme ve teknoloji yönetimi gibi konularda danışmanlık yapacak Yenilik Merkezleri'nin kurulması belirtilmiştir. Ayrıca bu kalkınma planında özel ihtisas komisyonları ve çalışma gruplarının oluşturulması gerektiği üzerinde durulmuştur (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020). Bu kalkınma planları kapsamında;

OSB bölge müdürlüklerinin çatısı altında sanayicilerden oluşan danışma kurullarının kurulması ve bu kurulların belli periyotlar ile düzenli olarak toplanabilmesi önerisine OSB bölge müdürleri 3.73 ile olumlu bir katılım göstermişlerdir.

Ayrıca Kalkınma Ajansları'nın genel kurul üyeleri arasında OSB temsilcileri de yer almalıdır. Kalkınma Ajansları daha çok bölgenin istihdamına yönelik projeler gerçekleştirdiği için bu kurumun içerisinde OSB yönetim kurulu başkanı ya da bölge müdürü olmalıdır.

Bölgelerarası gelişmişlik farkları dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de en önemli sorunlardan biridir. Bunun için birçok teşvik çalışması yapılmasına rağmen halen istenilen sonuç alınamamaktadır. Bölgesel farkların en temel belirleyici unsurları ekonomik ve sosyal göstergeler olsa da en büyük nedenlerden biri de istihdama ilişkin unsurlardır. Ülkemizde Bölgelerarası dengesizlikleri azaltmak ve doğu bölgemizdeki OSB'lerin gelişmesini sağlamak amacı ile "Anadolu OSB'leri Büyüyor" projesi ile batıdaki OSB'ler ile eşleştirmeleri yapılabilir. OSB ve işletmeleri açısından her türlü (bilgi, personel vs.) alışverişin yapılması sağlanabilir (3,84) önerisine OSB bölge müdürlerinin büyük bir oranda katılım gösterdikleri görülmektedir.

Ayrıca OSB'ler bünyesinde yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yapılabilmesi (3,70) önerisine OSB bölge müdürlerinin katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu öneri ile başta KOSGEB ve Kalkınma Ajanslarının destekleri ile OSB bölge müdürlüğü ile iş birliğinde faaliyet kurulabilir. OSB'lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının kurulması ile OSB'lerin denetimi daha etkin yapılabilir önerisine (3,5) OSB bölge müdürleri olumlu bakmışlardır. OSB bünyesindeki işletmelerin; tedarikçileri, çalışanları, müşterileri gibi iş birlikçileri ile hukuki sorunları oldukça fazla olduğundan OSB bünyesinde kurulacak Ombudsmanlık birimi ile (arabuluculuk sistemi) iş yükü daha da azalacaktır. OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir önerisine OSB bölge müdürlerinin katılımları olumlu yönde (3,43) olmuştur. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde OSB Daire Başkanlığı kurulabilir. Bu daire başkanlığına bağlı olarak çalışacak OSB bölge müdürleri ve çalışanları ile OSB'lerin denetimi daha iyi yapılacak ve hukuki sorunların çözüm daha hızlı olacaktır.

OSB'ler bünyesinde yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için "Organize Kent Konseyi'nin" kurulması önerisine OSB bölge müdürlerinin ortalama katılımları 3,36'dir. OSB'lerde müteşebbis heyetten genel kurula geçişin kolaylaştırılması ile OSB'ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi ile yönetim ilkesi sağlanabilir önerisine (3,02) orta düzeyde bir katılım sağlanmıştır. Ancak OSB bölge müdürleri daha çok bu öneri karşısında kararsız kalmıştır. Bunun nedeni olarak araştırma yapılan OSB'lerin %73'ünün müteşebbis heyet sistemi ile yönetilmesi ve bu önerinin nasıl uygulanacağı konusunda bazı belirsizliklerin oluşabileceğini düşünmeleri görülmektedir. OSB'lerin müteşebbis heyet sisteminde birçok kurum ve kuruluşun olmasının yetki karmaşası, koordinasyonsuzluk ve bürokrasiye yol açtığı düşünülmektedir. Aynı durum OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi ve bu şekilde yönetişimin güçlendirilmesi (2,92) önerisi için de geçerlidir.

Sonuç olarak; OSB'lerin bölgesel kalkınma politikaları ve yönetim sistemleri üzerine yapılan literatür ve alan çalışmaları sonucu İyi Yönetişim Modeli önerilmiştir. Bu model çalışması ile OSB'lerin bölgesel kalkınma politikalarında daha etkin bir şekilde

yer almaları ve yönetim anlamındaki eksikliklerin güçlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, yönetimin ilkelerinden katılımcılık, işbirliği, şeffaflık, denetim, etkililik ve verimlik bileşenleri doğrultusunda on altı bulgu belirlenmiş ve bu bulgulara yönelik 21 özgün öneri yapılmıştır.

Bu araştırmanın nicel bir yaklaşım çerçevesinde hazırlanmış olması ve katılımcıların soru formuna bağlı olmaları sebebiyle daha geniş kapsamlı görüşlerin ortaya konulacağı nitel bir araştırma ile desteklenmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Aay, H., & Langevelde, AB.V. (2005).“A Dooyeweerd-Based Approach to Regional Economic Development”, *Royal Dutch Geographical Society, USA*.
- Acar, T. (2006). Bölgesel Kalkınma Potansiyelinin Harekete Geçirilmesinde İnsan Kaynağının Rolü ve Balıkesir İli Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Acar, S., & Karakaş, D. (2017). “Dünyada ve Türkiye’de Serbest Bölgeler”, *Marmara İktisat Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, İstanbul.
- Acı, E. Y. (2005). “Kalkınma” Sorunu ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Değişen işlevi, Sivil Toplum Düşünce ve Araştırma Dergisi, Ankara.
- Akbulut, M. U. F. & Göküş, M. (2017). Küreselleşme ve Yerelleşme Sürecinde Bölgesel Kalkınma Ajansları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Konya
- Akın, N. (2006). Bölgesel Kalkınma Araçları ile Kalkınma Ajanslarının Uyum, *İşbirliği ve Koordinasyonu, TEPAV Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Ankara.
- Aksoy, T. (2006). Avrupa Birliği Bütçesi, Fonları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE Türkiye Avrupa Birliği İlişkileri Bilim Dalı, Ankara.
- Aktan, C. (2003). *Değişim Çağında Devlet*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Aktaş, C. (2019). Bölgesel Kalkınmada Organize Sanayi Bölgelerinin Rolü: Zonguldak İline Yönelik Bir Analiz, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Akyüz, A. (2019). Dünyada E-Yönetişim Ve En İyi Uygulama Örnekleri, https://www.researchgate.net/publication/333017543_dunyada_eyonetisim_ve_en_1y1_uygulama_orneklari, (Erişim Tarihi, 13:08.2020).
- Alberti, F. (1998). “The Concept is Industrial District: Main Contribution”, INSME International Network for SMEs, Milan.

- Aliefendioğlu, Y. (2001). *Hukuk-Hukukun Üstünlüğü-Hukuk Devleti*, Ankara Barosu Dergisi, Ankara
- Ansell, C. (2000). The Networked Polity: Regional Development in Western Europe. *Governance*, Vol. 13, No. 3, Germany.
- Ardıç, Ö. (2007). Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Bölgesel Planlama Çalışmaları, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, , Asil Yayın, Ankara.
- Arslan, K. (2007). "Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, İstanbul.
- Arslan, Ö. (2021). Türkiye'deki Bölgesel Kalkınma Ajanslarına Alternatif Bir Model: Çoklu Tip İl Kalkınma Ajansları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Ankara.
- Aslan, E. (2007). Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Sitelerinde İhtiyaç Duyulan Meslekler İle Yeterince Karşılanamayan Meslekler ve Bu Konuda İŞKUR'un Rolü, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Atamtürk, B. (2014). "Büyüme Teorileri ve İMF Politikaları", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:22, Sayı:1, İstanbul.
- Ateş, M. (1999). "Türkiye'de Kalkınma Planları ve Yıllık Programların Hazırlanması" *Sayıştay Dergisi*, Ankara.
- Atmaca, Y.,& Karaçay, F. (2020). Türkiye'deki Kamu Yönetimi Reformlarında Dijitalleşme ve E-Yönetişim, *International Journal of Management and Administration*, Year:4, Volume:4, Number:8, Ankara.
- Atmaca, Y., & Sağır, H. (2017). 'Avrupa Birliği Bölgesel Politikası ve Türkiye: Kalkınma Ajansları Bağlamında Bir Analiz, *ACU International Journal of Social Sciences*, Vol:3, Issue:2, pp. 67-88: DOI: 10.22466/acusbd.304701
- Aydın, A. (2013). *Anonim Ortaklık Ana Sözleşmesinde Yönetim Kurulu Üye Sayısının Belirlenmesi*, İÜHFMC. LXXI, S. 2, İstanbul.

- Banque Mondiale. (1989). L'Afrique sub-saharienne. De la crise à une croissance durable. Etude de prospective à long terme.
- Başar A., & Oktay, E. (2000). *Uygulamalı İstatistik 2, Kısa Teorik Bilgiler ve Çözölmüş Problemler*, Aktif Yayın Evi, İstanbul.
- Başol, K. (2001). *Türkiye Ekonomisi*, Anadolu Matbaası, İzmir.
- Bayramoğlu S. (2003). OECD ve Kamu Yönetimi, *Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi*, Yıl:4, S:14, Nisan, Ankara.
- Bayramoğlu, S. (2005). *Yönetişim Zihniyeti*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Bayülken, Y., & Kütükoğlu C. (2012). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'LER), *TMMOB Yayınları*, MMO/583, Ankara.
- Bayülken, Y. (2017). Organize Sanayi Bölgeleri, Küçük Sanayi Siteleri ve Teknoparklar, *TMMOB Yayınları*, MMO/675, Ankara.
- BBC. (2020). Estonya Vatandaşlarının e-recete sistemine geçti, https://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/05/160504_estonya_internet, (Erişim tarihi: 18.08.2020).
- Bernat, G.A. (1999). "Economic Growth Theory, Clustering, and the Rise of South", *Review of Regional Studies*.
- Bıçkı, D. & Sobacı, Z. (2010). Yerel Yönetimden Yerel Yönetişime: Post-Fordizm Bağlamında Yerel Yönetimleri Anlamak, *Yönetim Bilimleri Dergisi: Journal of Administrative Sciences*, Ankara
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri. (2017). Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Raporu, <http://www.konyadayatirim.gov.tr/images/dosya/Teknoloji%20Geli%20C5%9Ffirm e%20B%C3%B6lgeleri.pdf> (Erişim Tarihi: 09.05.2020).
- Bilgin, M. H. & Ar, S. (2004). İstanbul Organize Sanayi Bölgeleri ve Siteleri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul
- Botchway, F. (2001). Good governance: The old, the new, the principle, and the elements. *Florida journal of international law* 13(2):159-210, 2(13), USA

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. PEGEM Akademi, Ankara.
- Carrizales, T., Melitski, J., Manoharan, A., & Holzer, M. (2011). "E-Governance Approaches At The Local Level: A Case Study In Best Practice". International Journal of Public Administration.
- Can, E. (2004). Avrupa Birliği Bölgesel Politikaları ve Yapısal Fonlar: Uyum Sürecinde Türkiye İçin Bir Değerlendirme, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Candan, T. (2007). *Bölgesel Politika*, İmaj Yayınevi, Ankara.
- Cansız, M. (2010). Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları Ve Uygulamaları, DPT Yayınları, No 2808, Ankara.
- Capello, R. (2011). "Location, Regional Grow than Local Development Theories, AESTIMUM 58, Giugno.
- Ceyhan, M. (2020). Bartın Merkez I. Organize Sanayi Bölgesi Üzerine SWOT Analizi, *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, Ankara.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2020). Beş Yıllık Kalkınma Planları, <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>, (Erişim Tarihi, 02.05.2020).
- Curtin, D.M. (1999). Transparency and Political Participation in EU Governance: A Role for Civil Society, Cultural Values, 3.4.England.
- Çağlar, E. (2006). "Türkiye’de Yerelleşme ve Rekabet Gücü: Kümelenmeye Dayalı Politikalar Ve Organize Sanayi Bölgeleri", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu (7–8 Eylül 2006), ODTÜ Mimarlık Fakültesi Yayını, Ankara.
- Çağlar, E., & Kurtsal, Y. (2011). "Bölgesel Sanayi Politikası Aracı Olarak Özel Ekonomik Bölgeler: Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Etkileri ve Yetkileri." 5. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Sanayi Politikasının Yönetişimi*, 28-29 Ocak, Ankara.
- Çamur, K. & Gümüş, Ö. (2005). "İstatistikî Bölge Birimleri (NUTS)", Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?, Paragraf Yayınevi, Ankara

- Çakmak, E., Samastı, M., Bayraktar, C., & Önden, İ. (2019). OSB'lerdeki Klasik Yönetim Modelinden Yönetişim Modeline Geçiş, *Assam Uluslararası Hakemli Dergi* 13. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri Özel Sayısı, Ankara.
- Çakmak, H. K., & Erden, L. (2004). Yeni Bölgesel Kalkınma Yaklaşımları Ve Kamu Destekleme Politikaları: Türkiye'den Bölgesel Panel Veri Setiyle Ampirik Bir Analiz, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ankara.
- Çam, H., & Esengün, K. (2011). Organize Sanayi Bölgeleri ve Uygulanan Teşvik Politikalarının İşletmeler Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Uygulama, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2011, Sayı: 2, Kahramanmaraş.
- Çelik, N., & Okur, M. (2019). Kalkınma ve Organize Sanayi Bölgeleri: Edirne OSB Üzerine Bir Araştırma, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, Edirne.
- Çelikkaya, S., Yaman H., Dağlı, İ., & Çapık, E. (2018). Bölgesel Politikaların Kalkınma Planlarındaki Yeri Ve Zamana Bağlı Dönüşümü, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 22, Isparta.
- Çetin, M., & Kara, M. (2008). Bir Kalkınma Aracı Olarak "Organize Sanayi Bölgeleri": Isparta Süleyman Demirel Organize Sanayi Bölgesi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Isparta.
- Çezik, A. & Eraydın, A. (1982). Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri (1961-1981), DPT Yayınları, Ankara.
- Çolak, N. (2005). "Organize Sanayi Bölgelerinin Hukuki Niteliği ve Kamulaştırma Yetkisi", *Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, Cilt 40, Ankara.
- Çolak, Ç. (2019). XI. Kalkınma Planında Yeni Kamu Yönetişimi Paradigmasından İzler, *Ombudsman Akademik Yayını*, Yıl: 6 Sayı: 11, Temmuz-Aralık 2019, Ankara.

- Çukurçayır, A. (2003). *Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Yönetişim, Çağdaş Kamu Yönetimi I*, (Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Nobel Yayınları, Ankara.
- Cumhurbaşkanlığı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dairesi, (2020), http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Documents/1/Yayinlar/991000_TuenaRapor.pdf, (Erişim Tarihi 06.07.2020).
- Dağlar, H. (2014). Türkiye’de OSB’lerin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara
- Dağlar, H. (2015). “Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, Çankırı.
- Demiral, B. (2006). “Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bölge, Bölgeselleşme, Bölgecilik ve Bölge Yönetimleri”, Avrupa Perspektifinde Yerel Yönetimler, *Alfa Aktüel Yayınları*, İstanbul.
- Demirel, D. (2010). Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E-Yönetişim, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 466, Ankara.
- Dinler, Z. (2005). *Bölgesel İktisat*, 7. Basım, Ekin Kitapevi Yayınevi, Bursa.
- Dinler, Z. (2010). *Cumhuriyetimizin Kuruluşundan Günümüze İzlenen Bölgesel Kalkınma Politikaları Ve Kalkınma Ajansları*, Ekin Kitapevi, Bursa.
- Dinler, Z. (2014). “*Bölgesel İktisat*”, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Doğan, K. (2015). *Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Denetim Ve Kamu Yönetimindeki Yeri*, Ombudsman Akademik Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 3, Ankara
- Doğan, A., & Doğan, H., (2020). Organize Sanayi Bölgelerinin Sivas İli Ekonomisine Etkisi, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt, 10–Sayı 19, Kilis.
- DPT. (2007). Dokuzuncu Kalkınma Planı Kamuda İyi Yönetişim; Özel İhtisas Raporu, Ankara. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/ezQdE+oik674.pdf> (Erişim: 13.06.2020).
- Dünya Gazetesi. (2021). OSB’lerin Yapıları Bozulmasın, <https://www.dunya.com/gundem/sanayici-osblerin-yapisi-bozulmasin-haberi-635065>, (Erişim Tarihi: 07.10.2021).

- Duran, B. (2019). Organize Sanayi Bölgelerinin Dönüşümünde Sürdürülebilir Kalkınma Odaklı Yeni Bir Model: Yeşil OSB Yaklaşımı, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Durmuş, Ç. (2018). Avrupa Birliği Bölgesel Politikası Ve Türkiye'nin Uyumunu, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa
- Eceral, T. (2005). Bölgesel/ Yerel Kalkınma Kuramlarının Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimleri." *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, c. 16, sayı 55, Ankara.
- Efe, H., Kemahlı, F. & Demirci, E. (2018). Avrupa Birliği'nde Bölgeler Arası Gelişmişlik Farklarının Azaltılması Sorunu ve Birliğin Bölgesel Politikası, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (38) 2018, (85 – 123), Antalya
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş: Nitel, nicel ve eleştirel kuram metotojileri*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Elmas, G. (2006). *AB ve Türkiye'de Bölgesel Politikalar*, Derin Yayınevi, İstanbul.
- Elvan, L. (2012). Bölgesel Gelişme ve Bölgeler Arası Gelişmişlik Farkları, Discussion Paper, No. 2012/6, *Turkish Economic Association*, Ankara.
- Erdem, S. (2019). The New Regionalism Approach In Regional Development: A Case Study Of Sınop Province, *Bil-Türk Journal Of Economics And Related Studies*, Article Info Research Article 2019, Vol. 1(1), 57-83 E-ISSN 2667-5927
- Erdoğan, E., & Ener, M. (2005). *Serbest Bölgeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji*, Erk Yayınları, Ankara.
- European Union European Commission. (2020). IPA Regional Policy, http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/ipa /index_en.cfm, (Erişim Tarihi: 08.05.2020).
- European Union European Commission. (2020).<http://ec.europa.eu/comm/eurostat/ramon/ regional /nuts> (Erişim Tarihi: 09.05.2020).
- Eyüboğlu, D. (2003). 2000'li Yıllarda Organize Sanayi Bölgelerimiz, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

- Eyüboğlu, D. (2007). *Girişimcilik Eğitimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:697, Ankara.
- Ferry, M. (2010). “From Government to Governance: Polish Regional Development Agencies in a Changing Regional Context”, *East European Politics & Societies*, C.21, S.3, s.450.
- GEKA. (2021). Yatırım Teşvik Belgesi Kapsamında Devlet Destekleri, <https://geka.gov.tr/tr/sayfa/mugla-yatirim-tesvikleri> (Erişim tarihi: 07.06.2021).
- Genç, A. (2019). Türkiye İle Avrupa Birliği’nin E-Devlet Politikalarının Karşılaştırılması, Avrupa Birliği Uzmanlığı Tezi, Ulaştırma Ve Altyapı Bakanlığı Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gençkaya, F., & Gündoğdu, H. G. (2017). Küresel Yönetim Ekseninde Stratejik Planlamada Koordinasyonun Önemi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, İstanbul
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.), Boston.
- Göktaş, Ö. (2005). Türkiye Ekonomisinde Büyüme İle İşsizlik Oranları Arasındaki Nedensellik İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, İstanbul.
- Gölbası, S. (2007). Kentleşme ve Suç: İstanbul’un Kentleşme Süreci İle Suçluluk Arasındaki İlişkinin Kuramsal Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güler, B.A. (2003). *Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye*, Praksis Yayınları, Ankara.
- Günaydın, D. (2013). Türkiye’de Bölgeler Arası Gelişmişlik Farkların Giderilmesinde Kalkınma Ajansların Yeri: İZKA Mali Destek Programları Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmir.
- Gündoğan, E. (2010). “Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutlar”, *Yönetişim*, (Editörler: M.Akif Çukurçayır ve H.Tuğba Eroğlu), Çizgi Kitapevi, Konya.
- Gündüz, A. Y. (2006). *Bölgesel Kalkınma Politikası*, Ekin Yayınevi, Bursa.

- Güner, H., & Korkmaz, A. (2011). İstihdamın Arttırılmasında Girişimciliğin Önemi: Girişimcilik Destekleme Modeli Olarak İŞGEM'LER. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Ankara.
- Gürbüz, B. (2021). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, İstatistik Örneklem ve Evren, https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/105487/mod_resource/content, (Erişim Tarihi:29.06.2021).
- Haller, G. (2011). La notion de bonne gouvernance. Strasbourg.
https://www.researchgate.net/profile/Isabelle-Droy/publication/280635765_-Decentralisation_gouvernance_locale_et_lutte_contre_la_pauvrete_les_cas_de_la_Guinee_et_de_Madagascar/links/5b34d3ceaca2720785f05e23/Decentralisationgouvernance-locale-et-lutte-cont, (Erişim Tarihi 23.04.2022)
- Hasanoğlu, M., & Aliyev, Z. (2006). Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları. *Sayıştay Dergisi*, Ankara.
- Huther, J. & Shah, A. (1999). Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal Decentralization”, World Bank Research Paper, No: 1894, Washington
- ICFTU. (2003). Annual Survey on Trade Union Rights Violations, “<http://www.icftu.org>”, (Erişim Tarihi:23.03.2020).
- Ildırar, M. (2004). *Bölgesel Kalkınma ve Gelişme Stratejileri*, Nobel Yayın, Adana.
- Işık, M., & Yiğit, S.A. (2019). Bölgesel Kalkınma Politikalarındaki Dönüşüm: Yeni Bölgecilik Yaklaşımı ve Türkiye Yansımaları, Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Muş.
- İncekara, A., & Savrul, B.(2011). Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Politikaları: Yapısal Fonlar ve Diğer Mali Araçlar Çerçevesinde Bir Değerlendirme, International Conference on Eurasian Economies.
- Kalkınma Bakanlığı. (2014). Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/OnuncuKalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf> (Erişim: 13.07.2020).

- Kanbak, A. (2011).Organize Sanayi Bölgelerinin Kentsel Gelişimdeki Yeri: Dilovası Örneği, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Kar, M. (2010). *Avrupa Bütünleşmesi ve Türkiye, Ortak Politikaların Oluşumu ve Uyumlaştırılması*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Kara, H., & Karakılçık, Y. (2016). 5018 Kanun Kapsamında Yerel Yönetimlerin Denetimi: Getirdiği Yenilikler, Uygulamalar ve Karşılaşılan Eksiklikler, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi*, Ordu.
- Karakılçık, Y. (2021), *Yeni bölgeselleşme Politikaları ve Türkiye’de Bölge Kalkınma Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Karakılçık, Y. (2018). *Yeni Yerel ve Bölgesel Gelişmeler Işığında Yerel Yönetimler: Yeni Yerinden Yönetim Uygulamaları-Tartışmalar-Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (20. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara.
- Kargı, N. (2009).Bölgesel Kalkınma Yaklaşımlarındaki Gelişmeler ve AB Perspektif Altında Türkiye’nin Bölgesel Politika Analizi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı.3, Cilt.1, (19-40), Ankara.
- Karluk, R. (2005). *Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yapısal Dönüşüm*, Gözden Geçirilmiş 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Karluk, R. (2007). *Avrupa Birliği ve Türkiye*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaya, K. (2007). Bölgesel Kalkınmada Yeni Bir Model; Kalkınma Ajansları Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kayıkçı, S. (2007). Küreselleşmenin Kamu Yönetimi Paradigmasına Etkisi ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları, *Mülkiye Dergisi*, Ankara.
- Kazu, İ., & Ölmez, M. (2008). Elazığ İlinin ve Bölge Sanayisinin Gelişmesinde İŞGEM Modeli, *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, Ankara.

- Keskin, H., & Sungur, O. (2010). Bölgesel Politika Ekseninde Yaşanan Dönüşüm: Türkiye’de Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikaların Değişimi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:21, Isparta.
- Kızıl, C. (2016). Türkiye’de 2001-2014 Döneminde Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikası Çıktılarının Bölgesel Gelişmişlik Endeksi İle Analizi, *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, Journal Of Economic Policy Researches, Cilt/Volume:3, Sayı/Issue:2, İstanbul.
- KOBİ EFOR. (2021). OSB’lerin İşleyişinde Dijitalleşme Ve Bürokraside Sadeleşme, <https://www.kobi-efor.com.tr/haber/osblere-yeni-duzenleme-h10057.html> (Erişim tarihi: 02.06.2021).
- Koschatzky, K. (2005). “The Regionalization of Innovation Policy: New Options For Regional Change? Rethinking Regional Innovation and Change: Path Dependency or Regional Break Through, New York.
- Köker, L. (2000). *Modernleşme, Kemalizm ve Demokrasi*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kulaksız, K. (2008). Türkiye’de Bölgesel Gelişmişlik Farkları, İstihdam Ve Kurum Hizmetlerinin Çeşitlendirilmesi, Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, <https://media.iskur.gov.tr/15625/yahya-kulaksiz.pdf>, (Erişim Tarihi: 22.09.2020).
- Kumara, V., Parul, P., & Ankita, S. (2015). “Mobile Apps in E Governance Projects in India: Where Do We Stand?”, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, Vol: 23, No: 1, İndia.
- Kutluk, E. (2016). Afet ve Kriz Yönetiminde Yeni Bir Model Tasarımı: İstanbul Örneği, *Akıllı Fikir Yayınları*, İstanbul.
- Kuzgun, Ş. (2013). Yönetişim ve Sivil Toplum, Trakya Kalkınma Ajansı Özel İhtisas Komisyon Raporu, Edirne
- Leichenko, R.M. (2000). “Exports, Employment and Production: A Casual Assessment of U.S. States and Regions”, *Economic Geography*, Vol.76, No.4, pp.303-325
- Maillat, D. (1995). “Territorial Dynamic, Innovative Milieu and Regional Policy”, *Entrepreneur ship and Regional Development*.

- Maillat, D. (1996). From the Industrial District to Innovative Milieu: Contribution to an Analysis of Territorialized Productive Organizations. Working Papers, No: 9606b, University of Neuchâtel, IRER, Switzerland.
- Marshall, J. U. (1989). The Structure of Urban Systems, University of Toronto Press, Toronto.
- Mazlum, M. (1990). “Özel Kesim Yatırım İmkânları ve Yatırım Kararlarında Teşviklerin Etkinliği”, *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları*, Ankara.
- Mengi, A. (2001). Avrupa Birliğinde Bölge, Bölge Planlaması ve Türkiye, *GAP Dergisi*, Sayı 15, Gaziantep.
- MGK. (1993). *Türkiye’de Bölge Planlamasının Evreleri*, MGK Genel Sekreterliği Yayını, Ankara.
- Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets: The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*. Heidelberg: Physica-Verlag. doi:10.1007/978-3-7908-2054
- OAİB. (2021). Orta Anadolu İhracatçılar Birliği, <https://www.oaib.org.tr/tr/bilgi-merkezi-sıkça-sorulan-sorular>(Erişim tarihi: 26.05.2020).
- OECD. (2017). Government at a Glance 2017, OECD, Paris.
- OECD Üye Ülkeler Hakkında. (2020). <http://www.oecd.org/about/members-and-partners/> (Erişim tarihi: 09.05.2020).
- OECD Daimi Temsilciliği. (2020).<http://oecd.dt.mfa.gov.tr/Mission/ShowInfoNote/355228>, (Erişim Tarihi: 09.05.2020).
- OECD Digital Government Strategies. (2020). .Recommendation of the Council on Digital Government Strategies Adopted by the OECD Council on 15 July 2014, www.oecd.org. (04.09.2020).
- OECD. (2021). Regional Development, <http://www.oecd.org/gov/regionalpolicy/regional-development> (Erişim Tarihi: 02.05.2021).
- Onat, E. (2002). Organize Sanayi Bölgeleri Fiziki Planlama Esasları, *Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği Yayınları*, Ankara.

- On Dokuz Mayıs Üniversitesi. (2021). Korelasyon Analizi Raporu, <https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/yoner/63250/Hafta-12.pdf>, (Erişim Tarihi: 06.12.2021)
- Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği. (2021). Resmi Gazete, Eskiler, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/04/20200416-4.htm>, (Erişim Tarihi: 28.06.2021).
- Organize Sanayi Bölgesi Kanunu. (2020). 12 Nisan 2000 Tarihli 4562 Sayılı Kanun, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4562.pdf>, (Erişim tarihi: 04.05.2020).
- Organize Sanayi Bölgesi Üst Kurulu-OSBÜK. (2020). “Türkiye’deki OSB Sayıları ve İletişim Bilgileri, <http://www.osbuk.gov.tr> portal, (Erişim, 10.04.2020).
- Oruç, E., & Arslan, S. (2002). Sayısal Uçurumun Önlenmesi: Stratejik Plan Telekomünikasyon Kurumu-Sektörel Araştırma ve Stratejiler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- OSBÜK Yönetmelik. (2021). <https://osbuk.org/wpcontent/uploads/2020/04/Y%C3%96NETMEL%C4%B0K.pdf> (Erişim Tarihi: 13.08.2020).
- OSBK. (2000). “Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu.” *Resmi Gazete*, no. 4562. (Erişim Tarihi: 13.08.2020).
- OSBUY. (2009). “Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği.” *Resmi Gazete*, no. 27327. Erişim Tarihi: 14.08.2020).
- OSBUY. (2020). “Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği.” *Resmi Gazete*, no. 31174. Erişim Tarihi: 17.08.2020).
- OİB. (2009). Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları Bülteni, <http://www.oib.gov.tr/yayinlar/yayinlar.htm> (Erişim Tarihi, 01.06.2021).
- Ökmen, M., & Görmez, K. (2009) “*Türkiye’de Yerel Gündem 21 ve Yerel Yönetişim Uygulamaları*”, *Yerel Yönetimlerin Güncel Sorunları*, Beta Yayını, İstanbul
- Ökmen, M. (2006). *Uyum Sürecinin İdari Politikası: AB ve Türkiye Perspektifinde Küreselleşme-Yerelleşme Dinamikleri*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

- Önen, S. M. (2007). Türkiye ve Türk Cumhuriyetlerinde Kamu Yönetimi Reformlarını Belirleyen Etkenler, Beşinci Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Türk Dünyasının Geleceği, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Calalabat, Kırgızistan.
- Önen, S. M. (2010). "Yoksulluk Ve Yerinden Yönetim: Nasıl Bir Yöneti(Şi)m ?, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 469, Ankara.
- Öniş, Z., & Şenses, F. (2013). *Gelişen Post-Washington Mutabakatı'nı (PWM) Yeniden Düşünmek, Neoliberal Küreselleşme ve Kalkınma*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Özdemir, H., & Demirkanoglu, Y. (2014). "Helsinki Zirvesi'nden Günümüze Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinin Ülkedeki Kadın Politikalarına Etkileri". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Bursa.
- Özdemir, M. (1990). *Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri*, TOBB Yayınları, Ankara.
- Özden, E. (20016). *Kalkınma Aracı Olarak Organize Sanayi Bölgelerini Yeniden Kurgulamak*, Megaron Yayın Evi, Cilt 1, Sayı 1, İstanbul.
- Özen, P. (2005). *Avrupa'da Bölgesel Kalkınma Ajansları*, TEPAV Yayınları, Ankara.
- Özen, P. (2005). Bölgesel Kalkınma Ajansları, https://www.tepav.org.tr/upload/files/1271245092r8246.Bolgesel_Kalkinma_Ajanslari.pdf (Erişim Tarihi: 04/05/2021).
- Özer, Y. E. (2002). Organize Sanayi Bölgeleri ve Kentsel Gelişmeye Etkileri (Manisa Organize Sanayi Bölgesi Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Özer, A. M. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 64, Ankara
- Özer, A. M. (2017). Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt: 6 Yıl: 6 Sayı:16, Ankara.
- Özer, A. M. (2019). Kamu Hizmeti Anlayışında Değişim Ve Yeni Sağ Politikalar, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* © Cilt: 8 Yıl: 6 Sayı:8, Ankara.

- Özer, A. M. & Önen, S.M. (2020). *Yönetim POSDCORB*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Özkan, A., Günkaya, Z., Özdemir, A., & Banar, M. (2018). Sanayide Temiz Üretim Ve Döngüsel Ekonomiye Geçişte Endüstriyel Simbiyoz Yaklaşımı: Bir Değerlendirme, *Anadolu Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi - Teorik Bilimler*, Cilt: 6, Sayı: 1, Eskişehir.
- Palabıyık, H. (2003). Yönetimden Yönetişime: Yönetişim, Kentsel Yönetişim ve Uygulamaları ile Yönetişimde Ölçülebilirlik Üzerine Açıklamalar, Yerel ve Kentsel Politikalar, Ed. M. A. Çukurçayır ve A. Tekel, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Parlak, B., & Sobacı, Z (2012). *Ulusal ve Küresel Perspektifte Kamu Yönetimi: Teori ve Pratik*. MKM Yayıncılık, Bursa.
- Parlak, B., & Doğan, K.C. (2019). *E-Yönetişim: Kuramsal Bir Analiz. B. Parlak ve K.C. Doğan. (Editörler). E-Yönetişim*. İstanbul: Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Pett, M. A. (1997). *Nonparametric Statistic for Health Care Research: Statistic for Small Samples and Unusual Distributions*, Sage Public, London.
- Prasad, K. (2012). E-Governance Policy for Modernizing Government through Digital Democracy in India. *Journal of Information Policy, India*.
- Radnaeva, S. (2011). Bölgesel Kalkınma Programları: Avrupa Birliği Modelinin Rusya –Buryat Cumhuriyeti Örneğinde Uygulanabilirliği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Resmi Gazete. (2019). 4562 Sayılı OSB Uygulama Yönetmeliği, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/02/20190202-6.htm>. (Erişim Tarihi: 03.06.2021) .
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı. (1996). Türkiye'deki Organize Sanayi Bölgeleri ve KSS'ler, Ankara.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2020 yılı faaliyet Raporu. (2021). <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/faaliyet-raporlari/mu2602011615> (Erişim: 08.06.2021).

- Sanayi.gov.tr. (2021). Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Faaliyet Raporu,
<https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/STB-2019Y%C4%B1%C4%B1FaaliyetRaporu.pdf> (Erişim: 09.06.2021).
- Sarı, A. (2021). OSB’lerde Ruhsat, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Kamu Hukuku ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (2000). Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, <http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/oik523.pdf>, (Erişim tarihi 28.04.2020).
- Sevinç, H. (2011).Bölgesel Kalkınma Sorunsalı: Türkiye’de Uygulanan Bölgesel Kalkınma Politikaları, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Ankara.
- Sobacı, Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Ankara.
- Soyak, A. (2003). Türkiye’de iktisadi planlama: DPT’ye ihtiyaç var mı? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, İstanbul.
- Soylu, H. (2003). Etkinlik ve İyi Yönetişim: İyi Yönetişimin Temel Unsurları, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Ankara
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023. http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinma_Planı.pdf (Erişim: 13.07.2020).
- Süt, G. (2009). “Yerel Kalkınmada Bir Araç Olarak Organize Sanayi Bölgeleri Sivas ve Erzincan Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şahin, Y. (2013).*Kentleşme Politikası*, 4. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Şengül Ü., Esleman S., & Eren, M. (2013). Türkiye’de İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflamasına Göre Düzey 2 Bölgelerinin Ekonomik Etkinliklerinin VZA Yöntemi ile Belirlenmesi ve Tobit Model Uygulaması, *Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt: 11, Sayı: 21, Ankara.
- Şengül, T. (1999). Yerel Yönetim Kuramları: Yönetimden Yönetişime, *Çağdaş Yerel Yönetimler Yayınları*, Ankara

- Tabak, S. (2008). Organize Sanayi Bölgelerinde Atık su Arıtma Sistemi Kavramsal Tasarımı ve Katkı Payı Formülasyonu, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Taş, B. (2006). AB Uyum Sürecinde Türkiye için Yeni bir Bölge Kavramı: İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS), *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. VIII, No.2, Afyon.
- Telimen, İ. (2018). Organize Sanayi Bölgeleri Mevzuat Özeti Fırat Kalkınma Ajansı Bingöl Yatırım Destek Ofisi Yayını “<https://fka.gov.tr/> /Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı Bildiri Kitapları/3.Uluslararası Kalkınma Konferansı pdf, (Erişim Tarihi: 25.04.2020).
- Tera OSB. (2021). OSB’lerin Dijital dönüşümlerin sağlanması, <https://www.teraosb.com/e-osb.html>, (Erişim tarihi: 02.06.2021).
- Terlun, I.J. (2001). Rural Region in the EU: Exploring Differences in Economic Development, November, Groningen.
- The World Bank. (2009). Governance Matters 2009: Release of Worldwide Governance Indicators 1996-2008, USA
- Tiftikçigil, B. Y. (2008). Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye: Sorunlar, Tehditler ve Fırsatlar Sempozyumu, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- TMMOB Oda Raporu. (2017). OSB’ler, KSS’ler ve Teknoparklar, http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/e744e0bcfe11fbf_ek.pdf (Erişim Tarihi: 10.06.2021) .
- Todling, F. (1994). Regional Networks of High-Technology Firms: The Case of Greater Boston Region. Technovation, Germany.
- Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*: TESEV Yayınları, İstanbul.
- Topçu, F. H. (2007). Küreselleşme ve Uluslararası Çevre Politikaları: Yönetimden "Yönetişim" e Geçiş Sorunu, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara

- Turkish time dergi. (2020). <http://www.turkishtimedergi.com/sponsorlu/qnbfinansbank/avrupanin-sanayi-merkezlerinden-italya/> Erişim tarihi, 22.04.2020)
- Tutar, F., & Demiral, M. (2007). Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.2, Eskişehir.
- TÜBİTAK. (2002). *“Bilgi Toplumu Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme (Dünya ve Türkiye)*, TÜBİTAK Yayınları, Ankara.
- TÜSİAD. (2018). Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1948-bolgesel-inovasyon-merkezleri-turkiyeicin-bir-model-onerisi>, (Erişim Tarihi: 18.03.2021).
- Türkiye Cumhuriyeti 1961 Anayasası. (2021). 1961 Anayasa Maddeleri, <https://www.anayasa.gen.tr/1961ay.htm>, (Erişim Tarihi: 18.03.2021).
- T.C Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2018). Türkiye Sanayi Strateji Belgesi (2015-2018) VI. Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Raporu, Ankara.
- Uzun, A. (2019). *Dijital Çağda E-Yönetişim*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Üçler, Y. (2014). Bölgesel Kalkınmada Üniversite - Sanayi İşbirliği: Konya Örneği, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Üzmez, P. (2019). Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin E-Yönetişim Uygulamaları: Yerel Demokrasi Ve Katılım Açısından Bir Değerlendirme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yerel Yönetimler Anabilim Dalı Mahalli İdareler Ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Varol, H. (2010). Bölgesel Gelişmenin Yerel/Bölgesel Yönetişim Modelleri Kapsamında Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Avrupa Birliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Vatansever, N., & Yıldız, O . (2014). Bölgesel Kalkınma Teorileri Ve Yeni Bölgeselcilik Yaklaşımının Türkiye'deki Bölgesel Kalkınma Politikalarına Etkileri Akademik Bakış *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, İstanbul.

- Yardımcıoğlu, M., Kocamaz, H., & Sezal, N. (2012). “Türkiye’de Günümüze Kadar İzlenen Bölgesel Kalkınma Politikaları Ve Kalkınma”, II. Bölgesel Sorunlar Ve Türkiye Sempozyumu, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Yereli, A.B., Atsan, E., & Kızıltan, M. (2015). Yolsuzlukla Mücadelede E-yönetişim ve Kırgızistan’daki Durum. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 129- 150.
- Yıkın, M. (2019). Bölgesel Kalkınma Ajansları Ve Yönetişim: Yönetişim Bağlamında DAKA’nın TRB2 Bölgesi’nin Kalkınmasındaki Rolü, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ağrı.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, B. (2011). Bölgesel Politikaların Tarihsel Gelişimi Ve Yeni Bir Model Olarak Kalkınma Ajansları, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Ankara.
- Yılmaz, Z., & İncekaş, E. (2018). Türkiye’de İnovasyon Ve Bölgesel Kalkınma, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kırklareli.
- YÖK. (2021a). OSB’de Kurulan MYO İlgili Çalışmalar, https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim_ogretim_dairesi/MeslekYuksekokullar%C4%B1/05_Asl%C4%B1_Gunay.pdf, (Erişim tarihi: 02.06.2021).
- YÖK. (2021b). Yüksek Öğretimde Yeni YÖK Projeleri, YÖK Anadolu Projesi, <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2021/anadolu-projesi-brosur.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.09.2021).
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). *Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4, Erzurum
- Yürekli, E. (2018). Bir kalkınma aracı olarak OSB ve Honaz OSB, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 84, Aralık 2018, Ankara.

Walsh, J. (2002). *Regional Development*, National University of Ireland, Maynoot, Ireland.

Williamson, J. (2000). What Should The World Bank Think About The Washington Consensus?, *The World Bank Research Observer*.

World Bank. (1992), *Governance and Development* (Washington D.C.: World Bank).

Yüksel, M. (2000). Yönetişim Kavramı Üzerine, *Ankara Barosu Dergisi*, Ankara.<http://www.tbb.gen.tr/turkce/genel/bolgeler/>,(Erişim Tarihi: 27.04.2020)



BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Oturum Tarihi : 19-11-2020	Oturum Sayısı : 21	Karar Sayısı : 8
Etik Açıdan Uygun		
Çalışma Adı	BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA DEĞİŞİM: OSB'LER İÇİN YENİ BİR YÖNETİŞİM MODEL ÖNERİSİ DOKTORA TEZİ ANKET FORMU	
Araştırmacılar	Öğretim Görevlisi Mehmet Ölmez (Yürütücü)	
Kurul Üyeleri		
Başkan	Prof.Dr. Hüseyin Suphi ERDEM	

Sekreter Hatice CİHAN		Prof.Dr. Mustafa ARSLAN	
Prof.Dr. Mehmet GÜNGÖR		Prof.Dr. Süleyman ÇALDAK	
Prof.Dr. Nesrin SİS		Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER	
Prof.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR			

BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARINDA DEĞİŞİM: OSB'LER İÇİN YENİ BİR YÖNETİŞİM MODEL ÖNERİSİ DOKTORA TEZİ ANKET FORMU

İnönü Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD Yönetimi Bilimleri Bilim Dalında doktora yapmaktayım. OSB'lere yönelik olarak yeni bir yönetim model önerisi konusunda hazırlamış olduğumuz bu anket çalışması İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 19.11.2020 tarihinde oy birliği ile kabul edilmiştir. Fikir ve düşüncelerinizi paylaştığınız ve anketimize katıldığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Mehmet ÖLMEZ

S1- Demografik ve Kurumsal Bilgiler

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın			<input type="checkbox"/> Erkek		
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise ve altı	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans		<input type="checkbox"/> Doktora	
İş tecrübeniz	<input type="checkbox"/> 10 Yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16- 20 Yıl	<input type="checkbox"/> 21- 25 Yıl	<input type="checkbox"/> 26-30 Yıl	<input type="checkbox"/> 31 yıl ve üzeri
Bölge Müdürü olarak İş tecrübeniz	<input type="checkbox"/> 5 Yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 Yıl	<input type="checkbox"/> 21-30 Yıl	<input type="checkbox"/> 31 yıl ve üzeri
Kurumunuzda ki istihdam sayınız?	<input type="checkbox"/> 5 kişi ve altı	<input type="checkbox"/> 6-10 kişi	<input type="checkbox"/> 11-15kişi	<input type="checkbox"/> 16-20kişi	<input type="checkbox"/> 21-25kişi	<input type="checkbox"/> 26 ve üzeri
Kurumunuzun Kuruluş yılı?	<input type="checkbox"/> 1960-1979	<input type="checkbox"/> 1980-1989	<input type="checkbox"/> 1990-1999	<input type="checkbox"/> 2000-2009	<input type="checkbox"/> 2010-2016	<input type="checkbox"/> 2016 dan sonra
Yürütme Kurulu Üyeleriniz ile Hangi Sıklıkta bir araya geliyorsunuz?	<input type="checkbox"/> Haftada bir	<input type="checkbox"/> Ayda İki	<input type="checkbox"/> Ayda Bir	<input type="checkbox"/> Altı ayda bir	<input type="checkbox"/> Yılda bir	<input type="checkbox"/> Belli Olmuyor
OSB Bölge Müdürlerini Sizce Kim Seçmelidir?	<input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu	<input type="checkbox"/> Genel Kurul	<input type="checkbox"/> Müteşebbis Heyet	<input type="checkbox"/> Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	<input type="checkbox"/> OSBÜK	<input type="checkbox"/> Diğer.....
OSB'nin Yönetim Kurulu Üye Sayısı sizce Kaç Kişi Olmalıdır	<input type="checkbox"/> 5 Kişi ve Altı	<input type="checkbox"/> 5-7 Kişi	<input type="checkbox"/> 8-10 Kişi	<input type="checkbox"/> 11-15 Kişi	<input type="checkbox"/> 16-20 Kişi	<input type="checkbox"/> 20 Kişi üzeri
OSB'nizin Yönetim Şekli Hangisidir?	<input type="checkbox"/> Genel Kurul			<input type="checkbox"/> Müteşebbis Heyet		
OSB'nizde sizce hangi yönetim şekli ile yönetime devam edilmelidir?				<input type="checkbox"/> Genel Kurul	<input type="checkbox"/> Müteşebbis Heyet	

S2-Sizce OSB Yönetiminin “Başarılı” olabilmesi için aşağıda sayılan faktörlerden hangisi en çok öneme sahiptir? (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz.)

1-Aktif yönetim kuruluna sahip olmak	5-Nitelikli Çalışanlara sahip olmak
2-Yönetişim Standartları doğrultusunda karar alma süreçlerinde hesap verebilir, katılımcı ve şeffaf olmak	6-Kurum için Eğitimler almak
3-Kurumun sürdürülebilirliğini sağlamış olması	7-Stratejik bir vizyon ve misyon sahibi olmak
4-Üyeler ve İşletmeler ile iyi bir iletişim içerisinde olmak	Diğer.....

S3-Sizce OSB Yönetimi öncelikle kime karşı hesap verebilir olmalıdır?(Lütfen tek seçenek işaretleyiniz.)

1-Çalışanlarına Karşı	4-İşletmelere Karşı	6-Yönetim ve Müteşebbis Kurulu Üyelerine Karşı
2-Topluma Karşı	5-Yerel Yönetimlere Karşı	7-Üst Kuruluşlarına (OSBÜK ve OSB Derneklerine) Karşı
3-Devlete (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığını vs.) Karşı	Diğer.....	

S4-Sizce Türkiye’de OSB’lerin daha “hesap verebilir, şeffaf ve iyi yönetilir” kurumlar olmasının önündeki en önemli engel nedir?(Lütfen tek seçenek işaretleyiniz.)

1-Teknik bilgi eksikliğinin olması	5-Mali kaynağın yetersiz olması
2-Kolayca uygulanabilecek bir sistemin olmaması	6-Yasal mevzuatların aşırı bağlayıcılığı
3-Herhangi bir engel olduğunu düşünmüyorum	7-Nitelikli insan kaynağının olmaması
4-İşletmelerin yönetim içerisinde olması	Diğer.....

S5-Sizce Yöneticiliğini yaptığınız OSB'nin önündeki en önemli sorun hangisidir?

1-Kurum ve işletmeler ile birlikte hareket edememek	4-Bürokratik engeller	7-Yanlış kuruluş yeri seçimi
2-Kamusal politikadaki yetersizlikler	5-OSB yönetimlerinin yetkilerinin sınırlı olması	8-Kaynak yetersizliği
3-Krizlerden kaynaklanan olumsuzluklar	6-Enerji maliyetinin yüksekliği	Diğer.....

S6- Lütfen aşağıdaki yargıları dikkate alarak size uygun kutucuğu işaretleyiniz.

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
YÖNETİŞİM UNSURLARI					
1- Bölgesel Kalkınma anlamında her ilde OSB vardır; hatta her ilçede OSB kurulmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-OSB Müdürlüğümüzün yerel kalkınmaya etkisi fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Bölgesel Kalkınma Politikaları oluşturulurken OSB Müdürlüğümüz bu sürece dâhil edilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-4562 Sayılı Kanun OSB'lerin tüm ihtiyaçlarını yeterli düzeyde kapsamakta ve karşılamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Bölgesel Kalkınma Politikaları, OSB Müdürlüğümüzün talep ve isteklerine yeteri kadar cevap vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Bölgesel Kalkınma Politikaları kapsamında OSB MYO'larının kurulması OSB'lerin AR-GE, insan kaynakları vs. gibi ihtiyaç veya isteklerine yeteri kadar cevap vermektedir/verecektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- OSB Müdürlüğümüz ile İl/Bölgedeki üniversiteler arasında iş birliği yeterli düzeydedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-OSB Müdürlüklerinin çeşitli konularda başarıya ulaşma düzeylerinde yönetim (Çoklu yönetim) mekanizmasının etkisi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-OSB Müdürlüğü olarak diğer OSB Müdürlükleri ile karşılıklı ziyaretler, periyodik toplantılar yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-OSB Genel Toplantılarında görüşülecek konular hakkında toplantı öncesi kurul üyelerine bilgilendirme yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-OSB Müdürlüğü olarak İşletme yöneticileri ve çalışanlar ile belli dönemlerde anket yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-OSB ile Yerel yönetimler arasında iş birliği yeterli düzeydedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-OSB Müdürlüğünün internet sitesi hedef kitlemizin ihtiyaçlarına cevap vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-OSB Müdürlüğümüz ile İldeki sendikalar arasında iş birliği yeterli düzeydedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15-OSB Çatısı altında yer alan sanayiciler ile OSB yönetiminin birlikte hareket etme alışkanlığı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16-OSB Yönetimi aldığı kararlarda siyasi kaygılardan bağımsız şekilde hareket etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17-OSB Yönetimimiz İşletmelerin sorunlarını ilgili kurumlara aktarmada yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18-OSB Bünyesinde e-yönetişim (elektronik bilgi alışverişi, e-toplantılar vs.) uygulamaları kullanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19-OSB Müdürlüğümüz ile Bölgedeki STK'lar arasında iş birliği yeterli düzeydedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20-OSBÜK, OSB'leri yeterli düzeyde temsil etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21-OSB müteşebbis heyet yönetim sisteminde, yönetim kurulu başkanının Vali olması yönetim anlayışı üzerinde olumsuz algı oluşturmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22-OSB'ler olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına istenildiği takdirde ulaşılabilmekte ve sorunlarımıza hızlı şekilde cevap alınabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23-OSB Yönetiminin ve çalışanların müteşebbis heyetten genel kurula geçtikten sonra sanayicilere bağlı olması denetimleri olumsuz etkilemektedir/etkileyecektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24-OSB Bölge Müdürlerinin ve/veya Yönetim Kurulu Başkanlarının İl istihdam kurulu içerisinde yer alması gerekmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25-OSB'lerin OSBÜK ve OSDER gibi kuruluşlara üye olması yönetimi olumlu etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YÖNETİŞİM ÖNERİLERİ					
1-OSB Bölge Müdürlüğü çatısı altında sanayicilerden oluşan danışma kurulları kurulmalı ve bu kurullar belli periyotlar ile düzenli olarak toplanabilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Doğu bölgemizdeki OSB'lerin gelişmesini sağlamak amacı ile "Anadolu OSB'leri Büyüyor" projesi ile Batıda ki OSB'ler ile eşleştirmeleri yapılabilir. OSB ve işletmeleri açısından her türlü (bilgi, personel, makine ekipman vs) alışverişin yapılması sağlanabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Ülkede ki Tüm OSB'lerin ortak bir Elektronik Bilgi Sistemi (EBYS) ağı içerisinde olması ve OSB'lerin ortak hareket etmelerini sağlayabilir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı denetiminde işletmelerin bilgileri daha güncel olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- OSB'lerin kamu statülü mesleki birlik unvanına sahip olması OSB'lerin kurumsallaşmasını olumlu etkileyecektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-OSB lerde kamu denetçiliği kapsamında OSB Ombudsmanlığının (Arabuluculuk Biriminin) kurulması ile OSB'lerin denetimi daha etkin yapılabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- OSB'ler bünyesinde Yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için ORGANİZE KENT KONSEYİ kurulmalıdır. (Bu KONSEY'in üyeleri OSB'lerde çalışan beyaz yakalı, mavi yakalı personeller, sendika üyeleri, Üniversite'den akademik personel, Kardeş OSB Yöneticileri, OSB İşletmelerinden oluşan bir konsey olabilir.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7- OSB'ler bünyesinde Yönetişimin daha iyi yapılabilmesi için OSB yönetimlerinin öncülüğünde işletmelerin ortak makine ve ekipman kullanımı ile tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yapılabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-OSB'lerde müteşebbis heyetten genel kurula geçişin kolaylaştırılması ile OSB'ye ilk gelen firmaların yönetimde daha katılımcı ve söz sahibi olabilmesi ile yönetim ilkesi sağlanabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha sık denetlenmesi hesap verilebilirlik açısından daha yararlı olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-OSB yönetimi içerisinde bir dayanışma fonu oluşturulması ve sıkıntı yaşayan işletmelere bu fondan destek verilmesi yönetim güçlendirilmesi açısından yararlı olacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-Kalkınma ajanslarının genel kurul ve yönetim kurulların da OSB yönetim kurulu başkanı veya bölge müdürlerinin de olması gerekmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S7-Anket soruları dışında belirtmek istediğiniz görüşünüz ve düşünceniz var mıdır?.....

