

TÜRKİYE'DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNİN YAPISAL SORUNLARI VE ÇÖZÜME YÖNELİK ÖNERİLER

Mehmet ÖLMEZ*

Bülent BAYRAK**

Yusuf KARAKILÇIK***

ÖZET

Yakın tarihe kadar duyarsız ve plansız yürütölen sanayileşme politikaları tarım alanlarını mahvetmiş, havayı ve su kaynaklarını kirletmiş, plansız ve çarpık kentleşmenin önünü açmış ve doğal kaynakları geri dönölmez biçimde bozmuştur. Bu plansız ve çarpık sanayileşmeye karşı ortaya çıkan OSB'ler, ölkelerin ekonomik kalkınmasında, sanayileşmesinde ve katma değer üretme kapasitelerinde büyük önem taşımaktadır. OSB'ler ile tarımsal araziler korunmakta, kentsel yaşam kalitesi yükselmekte ve ortak kurulan atık tesisler ile fabrikaların çevre kirliliğine etkisi önlenmektedir. Ancak önemi gittikçe artan ve neredeyse her yerleşim yerine kurulan OSB'ler kendi içlerinde ve işleyişlerinde yapısal ve yönetsel sorunlar yaşamakta, bürokratik engellerle karşılaşmaktadır. Çalışmanın amacı bu sorunları ve engelleri belirlemek ve bunlara yönelik çözüm önerileri sunmaktır. Çalışmada iki aşamalı yaklaşım yöntemi benimsenmiştir. İlk aşamada OSB'lerin genel durumlarına yönelik nitel analiz tekniği kapsamında literatür taraması yapılmış ve OSB'lerin yapı ve işlevleri hakkında betimleyici açıklamalar yapılmıştır. İkinci aşamada ise neden-sonuç ilişkisi doğrultusunda OSB'lerin yapısal ve işlevsel sorunlarına yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sanayileşme, Sanayi Bölgesi, Organize Sanayi Bölgeleri, OSB'lerin Sorunları, İyi Yönetim


STRUCTURAL PROBLEMS OF ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES IN TURKIYE AND SUGGESTIONS FOR SOLUTION

ABSTRACT

Industrialization policies, which were carried out insensitively and unplanned until recently, have destroyed agricultural lands, polluted the air and water resources, paved the way for unplanned and unplanned urbanization, and irreversibly damaged natural resources. OIZs, which emerged against this unplanned and distorted industrialization, are of great importance in the economic development, industrialization and added value production capacity of countries. With OIZs, agricultural lands are protected, the quality of urban life increases, and the impact of jointly established waste facilities and factories on environmental pollution is prevented. However, OIZs, which are increasingly important and established in almost every settlement, experience structural and managerial problems within themselves and in their functioning, and encounter bureaucratic obstacles. The aim of the study is to identify these problems and obstacles and to offer solutions to them. A two-stage approach method was adopted in the study. In the first stage, a literature review was conducted within the scope of qualitative analysis technique for the general conditions of OIZs and descriptive explanations were made about the structure and functions of OIZs. In the second stage, solution suggestions for the structural and functional problems of OIZs were developed in line with the cause-effect relationship

* Öğr. Gör. Dr., İnönü Üniversitesi, olmez23@hotmail.com, 

** Dr., GİB Malatya Vergi Dairesi Başkanlığı, ardadoruk3588@gmail.com, 

* Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, yusuf.karakilcik@inonu.edu.tr, 

Keywords: Industrialization, Industrial Zone, Organized Industrial Zones, Problems of OIZs, Better Managament

1. GİRİŐ

Organize Sanayi Bölgelerinin (OSB'lerin) ortaya çıkışı, sanayi bölgelerinin standardını ve kalitesini artırmak amacıyla yapılan planlama çalışmalarına dayanmaktadır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası yaygınlaşan ve 2000'li yıllarda önemi daha bir artan OSB'ler, gelişmekte olan ölkelerin kalkınmasında yaőamsal işleve sahip kurumsal yapılara dönüşmüş durumdadır. Bugün OSB'ler, kendi alanlarında faaliyet gösteren firmalara altyapı, sosyal tesis ve teknopark hizmetleri sunmakta, çalışanlara daha iyi şartlarda çalışma imkânları sağlamakta, sosyal ve ekonomik anlamda önemli işlevler yürütmektedir. Bunun yanında OSB'ler, sanayi kuruluşlarını geliőtirmeyi, sanayileşme kaynaklı çevre sorunlarını önlenmeyi, şehirleşmeye katkı sağlamayı, kaynakları rasyonel kullanmayı, bilgi ve bilişim teknolojilerini yaygınlaőtırmayı, sanayi kuruluşlarını bir plan dâhilinde yerleőtirilmeyi amaçlayan alanlardır (Dağlar, 2015: 616).

Dünyada ilk OSB 1896 yılında İngiltere'nin Manchesther şehrinde Trafford Park adıyla kurulmuşken, Türkiye bu konuda ilk adımı 1960'lı yıllarda atmıőtır. 1960'da planlı ekonomiye geçişle birlikte OSB'lerin ölk ekonomisindeki etkinliğı artmış ve Türkiye'nin ilk OSB'si 1962 yılında Bursa'da kurulmuőtır. İlgili ilk yasal düzenlemesi 2000 yılında çıkarılmış olan OSB'ler, daha düzenli bir ekonomik yapının oluőturulması, sanayileşmenin ve üretim süreçlerinin gerçekleştirilmesi için uygun alanlar olarak görölmektedirler (Koç ve Bulmuş, 2014: 179). Organize Sanayi Bölgelerinin il ve ilçelerde yapımları devam ettiğinden dolayı işletme ve planlama aşamasında olan OSB'lerin sayıları hergeçen gün artmaktadır. Organize Sanayi Bölgesi Üst Kuruluşu (OSBÜK) verilerine göre 2024 yılı itibariyle Türkiye'de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onaylı 404 OSB bulunmaktadır.

Özellikle küçük ve orta ölçekli kentlerde OSB'ler günümüz sanayi girişimlerinin itici gücünü oluşturmaktadır. OSB'ler yerel ve bölgesel kalkınma açısından önemli aktörler olmanın ötesinde, bilhassa gelişmekte olan ölkelerde bölgeler arası dengesizlikleri gidermede vazgeçilmez yapılardır. İşsizliğı önlemede, yenilikçi teknoloji üretiminde ve özellikle sanayi kaynaklı çevre sorunlarını önlemede OSB'lerin payı giderek artmaktadır. Bu çerçevede, Türkiye sanayisinin üretim – ticaret – istihdam sarmalında önemli bir konumda yer alan OSB'lerin yapısal sorunlarının belirlenerek bunlara yönelik çözüm önerilerinin sunulması çalışmanın amacı içerisindedir. Bu çalışmada iki aşamalı yaklaşım yöntemi benimsenmiştir. İlk aşamada OSB'lerin genel durumlarına yönelik nitel analiz tekniğı kapsamında literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda OSB'lerin yapı ve işlevleri hakkında betimlemeye gidilmiştir. İkinci aşamada ise neden-sonuç ilişkisi doğrultusunda OSB'lerin yapısal ve işlevsel sorunlarına yönelik çözüm önerisi geliőtirilmiştir.

2. LİTERATÜR İNCELENMESİ

OSB'lerin sorunlarına ilişkin literatürdeki çalışmalar incelendiğinde İbicioğlu, Karadal, Doğan ve Çuhadar (2008: 306-307) tarafından yapılan çalışmada OSB'lere ilişkin yasal düzenlemeler ile ilgili birçok problemlerin olduğı belirtilmiştir. Bu sorunların çözümü için başka yasal düzenlemelerin yapıldığı bunun da bürokrasiye neden olduğı vurgulanmıştır.

Demirbaş ve Tosun (2012: 189) yaptıkları çalışmada özellikle İhtisas OSB'ler üzerinde durmuőtır. Bu çalışmada tarım ve hayvancılık İhtisas OSB'lerin bölgelerdeki küçük üreticiye hitap etmediğı, Türkiye'de hayvancılık işletmelerinin şehir dışına çıkarılması için küçük işletmelere hitap edecek OSB'lerin kurulması gerektiğini ifade etmiştir. Dağlar (2015: 616) tarafından yapılan çalışmada ise Türkiye'deki organize sanayi bölgelerinin en temel probleminin kurumsallaşma olduğı iddia edilmiştir. Çalışmada Türkiye'nin tüm illerinde OSB'lerin olduğı ve bu OSB'lerin kurumsallaşma düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğı belirtilmiştir. Oflazoğlu (2016: 87-89) yaptığı çalışmada OSB'lerin yenileşme (inovasyon) kapasitesinin ve pazar fırsatlarının artırılması için yerel kurumlarla yapılacak işbirlikleri ile bünyesindeki işletmelerin gelişimi daha hızlı olacağını belirtmiştir. Khaled ve Shalaby (2021: 97) tarafından yapılan çalışmada gelişmekte olan ölkeler arasında olan Mısır'ın geleneksel sanayi bölgelerinin (CIZ) ekolojik sanayi parklarına dönüőtürülmesini savunmaktadır.

3. ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNİN ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

OSB kavramının ilk örnekleri, dünya genelinde 1800’lerin sonunda ABD ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise 1960’lı yıllarda planlı kalkınma döneminin en önemli araçlarından biri olarak uygulanmaya başlamış ve günümüze kadar her manada gelişim göstererek sanayileşmenin önemli bir unsuru haline gelmiştir.

OSB kavramı esas olarak düzensiz ve plansız kentleşmeyi önlemek ve sanayi kaynaklı çevre sorunlarını engellemek amacıyla düşünülen ve kurgulanan bütüncül kalkınma ve yenileşme bölgelerini ifade etmektedir. Bu bağlamda OSB’ler alt ve üst yapısı önceden hazırlanmış; işletmelerin ihtiyacı olan sağlık ocağı, itfaiye, banka ve okul gibi birçok sosyal ve kültürel mekânlar ile donatılmış sanayi yerleşim bölgeleridir. Bu planlanmış alanlar bölgeler arası dengesizlikleri ve sosyoekonomik geri kalmışlığı gidermek gibi makro hedeflere sahip alanlar olarak kurgulanmaktadır.

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bu özel alanlarda ve bir kümelenme doğrultusunda faaliyet yürütmeleri ve bir çatı altında bulunmaları işlerini kolaylaştırmakta ve onlara yeni fırsatlar sunmaktadır. İşletmelerin bir arada bulunması belli bir sinerji oluşturmalarına ve verimliliklerinin artmasına yol açmakta ve daha yenilikçi üretim yapmalarına katkı yapmaktadır (Çağlar, 2006: 17-21). Kümelenmeyi, Porter (1998: 78) ise şu şekilde tanımlanmıştır: "Kümelenme birbiriyle bağlantılı olan işletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmalarıdır. Kümelenmeler, rekabet açısından önemli olan birbiriyle bağlantılı endüstrileri ve diğer kurumları içine alan bir sistemidir.

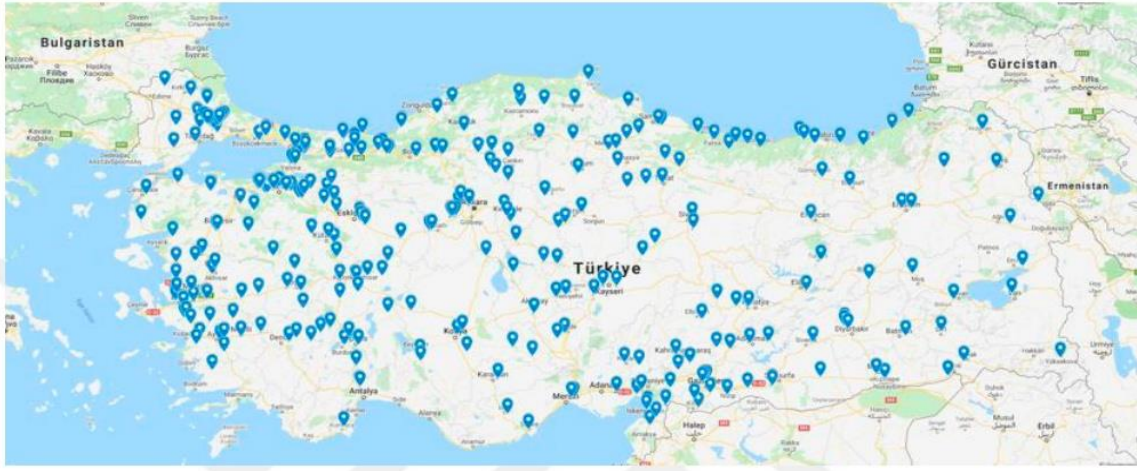
Dünya genelinde bir kalkınma modeli olarak kabul edilen ve düzensiz gelişen sanayi hareketlerinin yol açtığı sorunlara çözüm niteliğinde ortaya çıkan OSB’lerin ilk örneği 19’uncu yüzyılın sonlarında İngiltere’de ve 20’nci yüzyılın ilk yıllarında ABD’de başlamıştır. Endüstrinin altyapıya sahip arsa ihtiyaçlarının giderilmesi amacı doğrultusunda OSB’lerin ilk planlı çalışması 1896 yılında İngiltere’nin Manchester şehrinde kurulan ve Trafford Park olarak adlandırılan endüstri bölgesi olmuştur (OSBÜK, 2024; Ardoğan, 1983: 10; Cansız, 2010: 16). İngiltere’de işsizlikle mücadele amacı ile ön plana çıkmış olan OSB’ler 1936 yılında çıkarılan özel gelişme alanları ve ilerleme yasası aracılığı ile kısa süre içerisinde bölgede hızla yayılmıştır (Özdemir, 1990: 8).

OSB’ler, II. Dünya Savaşı’ndan sonra gelişmekte olan ülkelerde devletin sosyo-ekonomik destekleri kapsamında bir bölgesel kalkınma aracı olarak görülmeye başlanırken, gelişmiş ülkelerde ise daha çok özel kurumların kâr amacı doğrultusunda hızla yayılmıştır (Eyüpoğlu, 2005: 21).

Günümüz dünyasında yaklaşık 5 bin civarında özel sanayi bölgesi bulunmaktadır. Bu özel bölgelerin çoğu ileri teknoloji ile işleyen yerlerdir. Özellikle Çin, İrlanda, Kore, Malezya ve Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkelerde kurulu OSB’ler kamu-özel sektör işbirliğine dayanmakta ve kamu idareleri tarafından denetlenmektedir (Cansız, Kurnaz ve Çağlar, 2019: 11).

Türkiye’de OSB’ler, sanayileşme sürecinin başlaması ve sanayi politikalarının oluşması bağlamında atılmış en önemli adımlardan birisi olmuştur. Yaklaşık yarım asır boyunca herhangi bir yasal dayanak olmaksızın varlıklarını sürdüren OSB’ler, 2000’li yılların başında çıkarılan 4562 sayılı kanun ile yasal konumları belirlenerek özel hukuk tüzel kişiliği statüsüne kavuşmuşlardır.

OSB’lerin Türkiye’deki gelişimi incelendiğinde bölgesel kalkınmayı sağlamak ve kırsal alanda düzensiz olarak yaygınlaşan sanayi kuruluşlarını bir çatı altında toplamak amacıyla 1962 yılında Bursa’da ilk OSB kurulmuştur. Aynı dönem içerisinde Ankara, Bartın, Konya ve Manisa OSB’lerinin planlaması yapılmıştır. İlk kurulduğundan bu yana geçen altmış yıllık süreçte ülkenin 81 ilinde toplam 404 OSB’nin altyapı ve planlanma aşamaları yapılmıştır. Bu süreçte ülkedeki tüm OSB’lerde yaklaşık 60 bin işletme kurulmuş ve 2,5 milyon istihdam sağlanmıştır (OSBÜK, 2024).



Şekil 1. Türkiye’deki OSB’lerin İl ve Bölgelere Göre Dağılımı

Kaynak: The World Bank ve Moit, 2020

Türkiye’de OSB Kanunu’nun yürütülmesinden ve gerekli değişiklerin yapılmasından sorumlu ilk kurum Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’dır. Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kurulu (OSBÜK) ise OSB’lerin birlik ve beraberliklerini sağlayan, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile devlet arasında bir köprü görevi gören özel bir tüzel kişiliktir. Türkiye’deki OSB’ler ilk etapta kamu kurumu desteği ile kurulmaktayken bölgelerin gelişimine bağlı olarak günümüz şartlarında daha çok kamu-özel ortaklık modeli ile kurulmaktadır (The World Bank, 2022: 4-9). Türkiye’de uygulanan ve kalkınmanın temel dinamiği sayılan OSB politikası, yerel sermaye birikiminin il dışına çıkmasını engellemede ekonomik planlama unsuru olarak görülmektedir (Yıldız, 2009: 144).

4. TÜRKİYE’DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNİN YAPISI VE İŞLEVLERİ

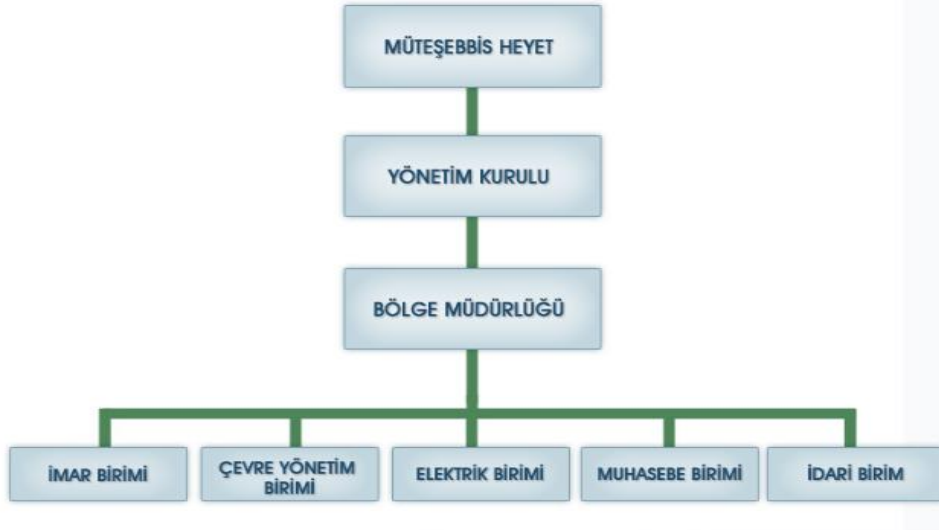
Türkiye’de kurulan ve halen faaliyet yürüten OSB’lerin kuruluşu, yönetim sistemi, örgütsel yapısı, organları, görevleri, yetkileri, mali yapısı ve denetim sistemi bu başlık altında incelenmiştir.

4.1. TÜRKİYE’DE OSB’LERİN KURULUŞU

Ülkenin bölgesel kalkınma açısından başarılı sanayi politika araçlarından olan OSB’ler, 1962 yılında Bursa’da ilk Organize Sanayi Bölgesi’nin kurulmasıyla başlamış ve tüm ülkeye hızlı bir şekilde yayılmıştır. OSB yatırımlarının % 99’unu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, % 1’ini ise OSB’nin kuruluşunda yer alan yerel yönetimler ve mesleki sivil toplum örgütleri karşılamaktadır. Türkiye’de OSB’lerin kuruluşunun ilk adımı ilin valisi tarafından onaylanan ortaklık protokolü ile başlamaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın bu protokole onayı ile OSB’ler özel hukuk tüzel kişiliği kazanmaktadır (The World Bank ve Moit, 2022: 44).

OSB’ler, kamulaştırma yetkisi verilen özel hukuk tüzel kişileridir (Eyüpoğlu, 2005: 48). OSB’lerin kuruluşu, işleyişi ve yönetimi ile ilgili Kanun 15 Nisan 2000 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan, 27 madde ve 7 geçici maddeden oluşan 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunudur. Türkiye’de 4562 sayılı OSB Kanunu ve OSB Yönetmeliğine göre OSB çeşitleri; Özel OSB’ler, Tarıma Dayalı İhtisas OSB’leri, Karma OSB’ler ve İhtisas OSB’ler olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır.

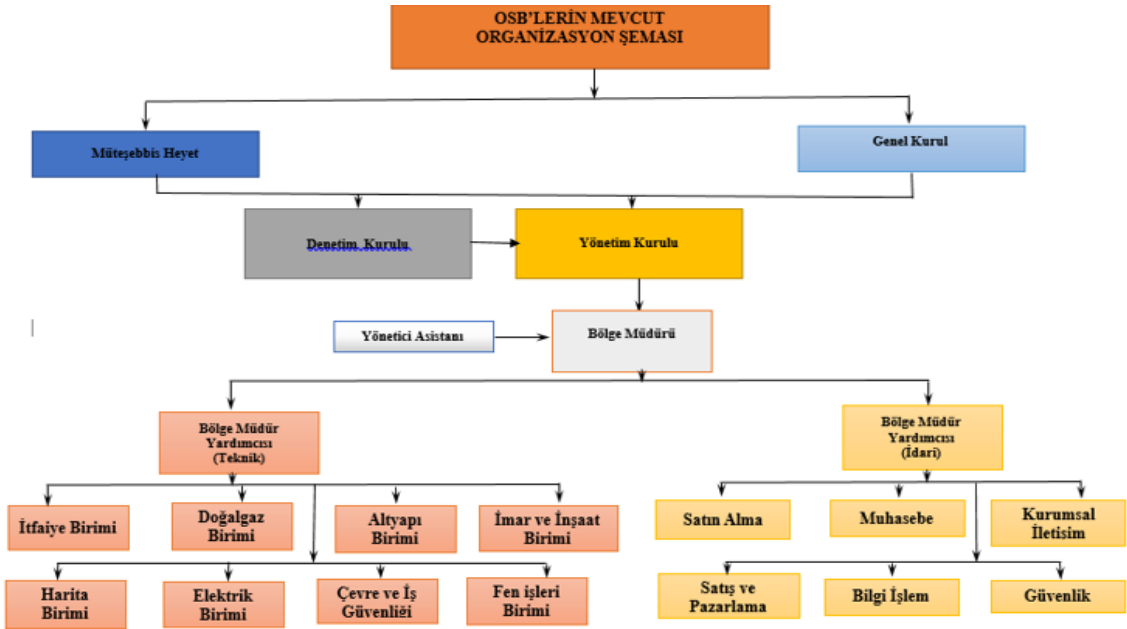
4562 sayılı kanununda OSB’lerin kuruluş ve işleyiş sürecindeki organları Şekil 2’de belirtildiği gibi müteşebbis heyet, yönetim kurulu, denetim kurulu ve bölge müdürlüğü olarak oluşturulmuştur. Bu organların görev ve sorumlulukları 4562 sayılı kanunda ve yönetmelikte detaylı şekilde belirlenmiştir.



Şekil 2. Türkiye’deki OSB’lerin Kuruluş Aşamasındaki Yönetim Şeması

Kaynak: OSBÜK, 2024

Üst yürütme organı olan Müteşebbis Heyet, OSB’lerin ilk kuruluş aşamasında yer alan kurum ve kuruluşların yöneticileri arasında seçilen 15 asil ve 15 yedek üyeden oluşan en yetkili organdır. Müteşebbis heyetin görevleri OSB’lerin kuruluş sürecini gerçekleştirmek için gerekli kararları almak ve yer seçimi raporunda belirtilen hususları yerine getirmektir. Aynı zamanda müteşebbis heyet belli dönemlerde toplanarak yönetim ve denetim kurulu çalışmalarını ve hesaplarını ibraz etmektedir. OSB’ler Şekil 3’de belirtildiği gibi genel kurul aşamasına geldiğinde yönetim yapısı değişmektedir.



Şekil 3. Türkiye’deki OSB’lerin Organizasyon Şeması

Kaynak: Ölmez, 2022: 152

Müteşebbis heyet yönetim sistemindeki OSB’lerde yönetim kurulu, beş asıl ve beş yedek üyeden oluşurken genel kurul yönetim sistemine sahip OSB’lerde ise bu sayı en fazla on bir

olabilmektedir. OSB yönetim kurulu üyeleri 4 yıl için seçilebilmektedir. Yönetim kurulu üyeleri icracı konumdadır.

OSB'lerin denetim kurulu üyeleri, müteşebbis heyet/genel kurul üyeleri tarafından seçilen iki asil ve iki yedek üyeden oluşmakta ve 4 yıl için seçilmektedir. Denetim kurulu, OSB'lerin yıllık ve üç aylık dönemlerde yapmış oldukları mali harcamalar ile ilgili raporu genel kurula/müteşebbis heyete sunmaktadır. Bölge müdürleri, yönetim kurulu tarafından seçilmektedir. Bölge müdürlükleri personelleri ise idari ve teknik personellerden oluşmaktadır.

4.2. TÜRKİYE'DE OSB'LERİN ÖRGÜTSEL YAPISI

2000 yılı başından itibaren yürürlükte olan 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanununun 6. maddesinde OSB'nin organları müteşebbis heyet / genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu ve bölge müdürlüğü olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Bu kanunda her bir organın görev, yetki ve sorumlulukları detaylı bir şekilde belirtilmiştir.

OSB'nin kuruluşta en üst karar organı müteşebbis heyet yılda en az 4 defa başkan veya başkanvekili başkanlığında salt çoğunluk ile toplanmaktadır. OSB'lerin yönetim kurulu üyelerinin kurumlardaki görevleri sona erdiğinde OSB üyelikleri de sona ermekte ve kurumun belirlemiş olduğu yedek üye kalan süreyi doldurmaktadır (OAİB, 2021).

OSB'lerin kurulmasına ilişkin ilgili mevzuatta yer alan düzenlemelerin yerine getirilmesinden sonra, yapılan toplantı sonucunda alınan karar doğrultusunda müteşebbis heyet görev ve sorumluklarını, OSB'lerin en üst karar organı olan genel kurula devreder (Sarı, 2021: 20). 4562 sayılı OSB kanunu gereği genel kurul üyesi olabilmek için mesleki kuruluşlardan sanayi sicil ve iş yeri açma belgesine sahip olmak gereklidir. OSB'lerde genel kurul yönetim sistemine geçebilmek için iki aşamanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Genel kurul yönetim sistemine geçebilmenin ilk aşaması OSB bünyesindeki işletmelerin yarısının işyeri açma ve çalışma ruhsatı alması; ikinci aşama ise olağanüstü genel kurul toplantısında üyelerin salt çoğunluğunun genel kurul yönetim sistemine geçmeyi kabul etmesidir. Bu yönetim yapısı ile beraber Yönetim Kurulu tarafından bir hafta içerisinde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na genel kurul raporları bildirilmektedir.

Bölge Müdürlüğü ise idari anlamda OSB'lerin en üst yönetimidir. Bölge müdürlüğünün idari ve teknik personeli sayısı OSB'lerin büyüklüğüne göre değişebilmektedir. OSB bölge müdürü, yönetim kurulu tarafından atanmaktadır. OSB bölge müdürleri kuruluş aşamasından itibaren daha çok alt ve üst yapı işlerinin organizasyonu, inşaat işlerinin takibi ve idari personelin yönetiminden sorumludur.

Bölge müdürleri ayrıca OSB'lerin ihtiyaçların karşılanması amacıyla, katılımcılardan bölge yönetim kadrosu oluşturarak, idari, mali ve hukuki konularda mevzuata uygun işlemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli denetimleri yapmaktadır (Alacadağlı, 2019: 56).

4.3. TÜRKİYE'DE OSB'LERİN GÖREV VE YETKİLERİ

Türkiye'de OSB'ler, bölgelerin ekonomik kalkınmasını sağlamak ve bünyesinde yer alan işletmelerin verimliliğini ve kârlılığını arttırmak amacı ile kurulmaktadır.

OSB'lere 4562 sayılı kanun ile imar, ruhsat ve altyapı tesislerine ilişkin birçok kamusal yetkiler tanınmıştır. OSB sınırları içerisinde yapılacak imar çalışmaları ve değişikliklerinin OSB tarafından hazırlanacağı belirtilmiştir. OSB'lerin imar planları hazırlama yetkisi ile beraber imar planlarını onaylama yetkisi de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve merkezi idarenin taşra teşkilatı olan il idaresine aktarılmıştır (Kalabalık, 2015: 160). OSB'ler çatısı altında yer alacak işletmelerin yapı ve tesislerin projelendirilmesi OSB'ler tarafından verilmekte ve denetlenmektedir. OSB'ler kuruluş aşamasında, bedelini kendi bütçesinden karşılamak üzere önceden belirlediği alanların kamulaştırma işlemini yapabilmektedir (Sarı, 2021: 34-35).

OSB'lerin başlıca yetkilerini şu şekilde sıralayabiliriz: Yapı kullanma izin verme yetkisi, ruhsat ve izinlere ilişkin denetleme yetkisi, inşaat (yapı) ruhsatı verme yetkisi, işyeri açma ve çalışma ruhsatı verme yetkisi, ruhsatsız veya ruhsata aykırı yapılara ilişkin idari yetki ve hafta sonu çalışma izinlerinin verilmesi. OSB'lerin bu yetkileri kullanırken başta Sosyal Güvenlik Kurumu

(SGK) olmak üzere ilgili kurumlara karşı bildirimde bulunma yükümlülüğü de bulunmaktadır. Ayrıca OSB çatısı altında yer alacak işletmeler bu işlemlere başvurmadan önce SGK’dan borcu yoktur yazısını ibraz etmek zorunluluğu bulunmaktadır (OSBÜK, 2024).

4.4. TÜRKİYE’DE OSB’LERİN MALİ YAPISI VE DENETİMİ

Türkiye’de OSB’lere yönelik yapılan denetimler; iç denetim, bağımsız dış denetim ve hiyerarşik denetim olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. OSB’lerin iç denetimi, denetim kurulu; bağımsız dış denetimi, Yeminli Mali Müşavirler ve hiyerarşik denetimi ise Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılmaktadır.

OSB’lerin 4562 sayılı Uygulama Yönetmeliğine göre yapılan iç denetimi ile “OSB’lerin ilgili kayıtlarının düzenli olarak tutulması sağlanmakta, OSB’nin nakit/menkul değerleri kontrol edilmekte, bütçe, bilanço, gelir–gider cetvelleri denetlenmekte, yıllık bilanço ve sonuç hesapları” incelenmektedir. Yeminli Mali Müşavir tarafından yılsonunda yapılan bağımsız dış denetim raporları en geç 15 gün içinde müteşebbis heyet/genel kurul ile yönetim kuruluna ve Bakanlığa eş zamanlı olarak verilmektedir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılan hiyerarşik denetim, 4562 sayılı kanunun 53’üncü maddesinde belirtilen unsurlara göre yapılmaktadır. Bu denetim daha çok şikâyet durumlarında yapılmakla beraber Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yetkilileri OSB’lerin her türlü hesap ve işlemlerini denetlemeye yetkili kılınmıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı adına bu denetimi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı yapmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, OSB’lerin tüm idari ve mali işlemlerini denetlemekle yükümlüdür.

5. TÜRKİYE’DE OSB’LERİN SORUNLARI

Bu bölümde OSB’lerin sırasıyla; yapısal ve işlevsel sorunları irdelenmiş ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1. OSB’LERİN YAPISAL SORUNLARI

OSB’lerin yapısal sorunlarını birkaç başlık altında toplamak mümkündür.

a) Kuruluş Sürecinde Yaşanan Sorunlar

OSB’lerin en önemli sorunlarından biri özellikle kuruluş aşaması sürecinde bürokrasinin fazla olmasıdır. OSB’lerin kuruluş aşaması, müteşebbis heyet üzerinden yürütülmekte ve bürokratik formaliteler yüzünden karar vermede ciddi gecikmeler yaşanmaktadır. Özellikle karar sürecine farklı kurumların dâhil edilmesi kritik işlemlerin hızını azaltmaktadır. Bir OSB için yer seçimi de kuruluş aşamasında karşılaşılan önemli yapısal sorunlardan birisidir.

b) İnşaat Süreciyle İlgili Sorunlar

İnşa aşamasıyla ilgili kurumlar arasında yaşanan teknik ve mali görüş ayrılıkları OSB’lerin inşaat tamamlanma süresini uzatmaktadır. Bu da ülkedeki aylık enflasyon farkları göz önüne alındığında inşaatla ilgili birçok maliyetin artmasına neden olmaktadır. OSB’lerin inşa aşamasında " Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Müteşebbis Heyet ve İnşaat Firması" üçgeni arasında yaşanan olumsuz durumlar OSB’lerin tüm aşamalarını olumsuz etkilemekte ve inşaatın yapılmasını geciktirmektedir.

c) Yetkilerin Belirsizliği Sorunu

Organize Sanayi Bölgeleri mevzuatından kaynaklı sorunlardan biri, belki de en önemlisi “yetkilendirme” sorunudur. OSB yönetimlerinin yetkileri ve sorumlulukları mevzuatta tam anlamı ile açık ve net bir şekilde belirtilmemiştir. Hatta OSB’lerin bazı yetkileri diğer kamu kurumları arasında paylaştırılmıştır (Koşmaz, 2004: 1). Bu da OSB’lerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir.

d) Altyapı ve Danışmanlık Sorunları

Yeni kurulmuş OSB’lerin bilgi ve teknoloji alt yapıları yetersiz olmakla birlikte kendilerine sunulan danışmanlık hizmetleri de istenilen düzeyde değildir. Tüm OSB’lerde işletmelere yönelik

hukuk, finansman, yönetim, insan kaynakları, pazarlama ve AR-GE gibi danışmanlık hizmetleri konusunda eksiklikler vardır. Aynı şekilde OSB'lerin tekno-kentlerden yeterli düzeyde yararlandıkları söylenemez.

e) Diğer Yapısal Sorunlar

OSB'ler il ve bölge genelinde yeterli düzeyde temsil edilemediği gibi nitelikli ara eleman tedarikinde de yeterli alt yapı sistemine sahip değildir (Zorlu, 2012: 52-75). Öte yandan yapılan bir anket çalışmasında OSB bölge müdürleri; OSB'lerin en önemli sorunlarının kaynak yetersizliği, eşgüdüm eksikliği (kurum ve işletmeler ile birlikte hareket edememek) ve kriz kaynaklı sorunlar olduğuna vurgu yapmışlardır (lmez, 2022: 96).

5.2. OSB'LERİN İŞLEVSEL SORUNLARI

OSB'lerle ilgili temel sorunlarından birisi de OSB alanı dışına taşan "kaçak" sanayi işletmeleri gerçeği ile OSB'lerin zamanla kentsel yerleşim alanları içinde kalması meselesidir. OSB'lerin kuruluş aşamasında gerekli altyapı ve üstyapı sistemleri kurulmakta ve işletmelerin en etkili ve verimli çalışmalarına uygun ortam sunulmaktadır. Zira OSB'lerin ana amacı, sanayi işletmelerinin bir yörede-yerleşim alanında yatırımlarını geekleştirmek için ihtiyaç duydukları arazi ve fiziksel olanakları sağlamak ve tarıma elverişli arazileri korumaktır (Karaköse, 2018: 15). Fakat bazı işletmelerin giderek OSB alanı dışında konuşlandıkları ve plan dışı sanayileşmenin her geçen gün arttığı görülmektedir.

Bu açıdan OSB'lerin işlevsel sorunlarını özetlemek gerekirse:

*Geçmiş yıllarda kurulmuş olan OSB'ler, zamanla kentsel yerleşim alanlarında kalmaya başlamıştır. Şehir merkezlerinde artan nüfusu karşılamaya yetersiz kalan yerleşim yerleri, yerel halkın Őehrin etrafında yerleşmeye başlamasına ve bu da OSB alanlarının yerleşim yerlerinin yakınında veya içerisinde kalmasına sebep olmaktadır.

*OSB'lerin bünyesinde büyük sanayi yatırımlarının yer alması nedeniyle arıtma ve katı atık bertaraf tesislerinin kurulması zorunluluğu, yüksek maliyetli bu yatırımların OSB'leri zorlaması ayrı bir sorundur. Öte yandan belediyelerin OSB'lere evre ve temizlik gibi herhangi bir hizmet vermemesine rağmen, OSB'lerde faaliyet gösteren işletmelerden emlak vergisi talep edilmesi mali sorunları artırmaktadır.

*Dünya genelinde küçük ve emek işçiliğine yönelik yatırımlardan ziyade bilgi teknolojisi yoğun ve katma değer yüksek sanayi türlerine yönelik yatırımlar giderek daha bir önem ve hız kazanmaktadır. Drucker'in (2000) belirttiği gibi "gelecekte mücadele merkezli el işçiliğini verimli kılmaktansa bilgi işçiliğini verimli kılmak hedef" olmalıdır. Bu da ancak OSB'lerle mümkün olacaktır. Ancak OSB'lerin mevzuat, patent ve bilgiye erişimde yetersizlik gibi işlevsel sorunları vardır.

*OSB'lerin bölgelerin gelemişlik durumlarına ve yönetim sistemlerine göre değişen fakat devletin destekleri ve teşvikleri ile çözülebilecek olan mali ve idari kaynaklı başka sorunları da bulunmaktadır.

5.3. OSB'LERİN MALİ SORUNLARI

OSB'ler kentleşmenin sağlanması, istihdamın arttırılması, bölgesel kalkınmanın geçekleştirilmesi ve işletmelerin yatırım yaparken maliyetlerin düşürülmesi açısından en önemli araç konumuna gelmiştir. Ancak OSB'ler işletmelerin yatırım maliyetlerini düşürürken bazı mali sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

OSB'lerin kuruluşu aşamasında devletten alınan kredilerin ödenme zamanı geldiğinde borç erteleme ve faiz oranlarının indirilmesi talep edilmektedir. Bu konuda ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Bilindiği zere OSB'ler, kuruluş aşamasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı arasında geçekleşen protokol uyarınca kredi kullanabilmektedir. Kredinin denetimi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılmaktadır (uhadar, 2005: 160-161).

Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliğinin 50'nci maddesinin 10'uncu bendinde "Yol, su, kanalizasyon, elektrik Őebekesi inşaatlarının tamamlanması veya OSB'de toplam sanayi

alanının en az %50’sinin tahsis edilmiş olması halinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilen genel idare giderlerinin kredilendirilmesi durdurulmaktadır.” ifadesi yer almaktadır. Fakat bu durumda OSB’lerin cari dönem giderleri devam ettiğinden ve kredileri durdurulduğundan, gelecek dönemler için ciddi mali sıkıntılar yaşanabilmektedir. Ayrıca aynı yönetmeliğin 52’nci maddesinin 2’nci bendinde “kredi faiz desteğinden yararlanabilmek için OSB yatırım projelerinin her biri için asgari sabit yatırım tutarı” şeklindeki miktar, kalkınmada öncelikli yörelerde yapılacak yatırımlar için yetersiz kalmaktadır.

OSB Uygulama Yönetmeliğinin 52’nci maddesinin 4’üncü bendinde “Faiz desteği uygulanacak krediler asgari 6 ay anapara ödemesiz olup, faiz desteği geri ödemeleri altışar aylık dönemler halinde yapılır” şeklinde olup bu maddede belirtilen süreler, yeni kurulan OSB’ler bakımından sorun oluşturmaktadır.

5.4. OSB’LERİN YÖNETİM VE DENETİM SORUNLARI

Türkiye’de birçok kurumda mevcut olan idari ve denetsel sorunlar, OSB’ler içerisinde de bir an önce çözülmeyi bekleyen sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’deki OSB’lerin yönetim ve denetim ile ilgili sorunlarına bakacak olursak;

*OSB’lerin yönetim kurulu üyeleri genelde profesyonel yönetici değildir ve yönetim görevini ikincil görev olarak üstlenmişlerdir. Bu da onların OSB yönetimindeki etkinliğini azaltmaktadır. Aynı durum denetim kurulu üyeleri için de geçerlidir. Denetim kurulu üyeleri, OSB’nin mali işlemlerini her üç ayda bir ve yıllık olarak yapmaktadır.

*OSB’lerin yönetim ve denetim sorunlarının başında bürokratik engeller gelmektedir. OSB’lerin bünyesinde yer alan işletmeleri denetleme ve yaptırım uygulama yetkisi bölge müdürlüğüne verilmiştir. Ancak genel kurul yönetim sisteminde yönetim kurulu üyeleri OSB alanında yer alan işletme yöneticilerinden seçildiği için cezai işlem ve yaptırım uygulamada sorunlar meydana gelmektedir. OSB’lerin kuruluş süreçlerindeki yönetim yapısı ildeki önemli kurumların yöneticilerinden oluşan müteşebbis heyet ve yönetim kurulu başkanın vali olması nedeniyle denetim uzmanları istenilen düzeyde sağlıklı denetim yapamamaktadırlar.

*OSB çatısı altındaki işletmeler valiye ulaşmada sorun yaşamaktadır. OSB’lerin ilk kuruluş sürecinde epeyce büyük finansal destek gelmesinden dolayı, yolsuzluk iddiaları ve yanlış harcama kalemleri gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Çuhadar, 2005: 310-312).

*Türkiye’de toplamda 404 OSB bulunmaktadır. Bu OSB’leri temsil eden OSBÜK, OSB’lerin birlikte hareket etmelerini sağlamada ve OSB’lerin sorunlarını çözüme yeterli olamamaktadır. Ayrıca OSB’lerin ve bünyesindeki işletmelerin tanıtımla ilgili ciddi eksiklikleri vardır. OSB’lerle ilgili mevzuat ve destekler hakkında bölge müdürlüğü personeli yeterli bilgi sahibi olamamaktadır.

*OSB’lere kamulaştırma, iş yeri açma ve işletme belgesi verme gibi birçok kamusal yetkiler verilmiştir. Ancak OSB’ler, özel hukuk tüzel kişisi olarak tanımlandıklarından bazı sıkıntılar yaşamaktadırlar. Zira OSB’ler kamu tüzel kişisi değildirler ve kamusal yetkiler kullanmamaları gerekir. Oysa kamu gücü ayrıcalığına dayalı yetkiler kullandıkları için bazı hukuksal sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

5.5. OSB’LERİN MERKEZLE İLİŞKİLERİ VE VESAYET-ÖZERKLİK SORUNU

OSB’ler mevcut yasal durumları itibariyle özel hukuk tüzel kişisi olsalar da birçok açıdan devletin kurumlarına bağlı olarak, devletin bir organı gibi faaliyet göstermektedirler. Bu durum da merkezi yönetimin OSB’ler üzerindeki kontrol mekanizmasının sorgulanmasına yol açmaktadır. OSB’lerin merkezi yönetimle ilişkileri ve vesayet özerklik açısından sorunlarına bakıldığında;

*OSB’lerin kuruluş giderleri oldukça fazladır ve devletin OSB’lerin yapı maliyetlerine ayırdığı kaynaklar yetersiz kalmaktadır. Finansal kaynak sorunu yüzünden OSB’lerin kamulaştırma işlemleri ve bazı projelerde alt/üst yapı yatırımlarının büyük bir kısmı yapılamamaktadır. Ayrıca OSB’lerin merkezi yönetimle ilişki düzeyleri ve ilin siyasi gücü doğrultusunda

ödenekler belli bir zaman aralığında alınmaktadır. Bu ödeneklerin süresine göre OSB'lerin inşaat süreci tamamlanmaktadır.

*OSB'lerin faaliyet alanında yer alan parsellerin yatırımcılara dağıtımında da sorunlar yaşanmaktadır. Arsa tahsislerinde özellikle spekülative satışlarının olduğu görülmektedir. Bu arsaların birçoğu yatırımcı tarafından bekletilmektedir. Bu olumsuz durumu çözmek için OSB'lerle Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında yatırımcıların arsa tahsis başvurularının en kısa zamanda sonuçlanması için karşılıklı işbirlikleri yapılmaktadır. Yatırım yapılmayan arsaların gerekçeli kararlarla başka bir yatırımcıya verilmesi ya da başka bir yatırımcıya ret olarak verilen kararın gerekçeleri detaylı bir şekilde bakanlığa bildirilmektedir.

*OSB'ler birçok organ tarafından denetlenmesine rağmen, bu denetimlerin yerindelik ve performansa dayalı denetim olmaması nedeniyle etkili bir denetimden söz etmek güçtür. OSB'lerin bağımsız denetim kuruluşlarınca dıştan denetlenmesi, denetim kurulu üyeleri eliyle içten denetlenmeleri ve ayrıca Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi başka denetleyici kurumların olması bazı sorunların yaşanmasına yol açmaktadır. Zira denetim tekrarları ya da yetki çatışmaları olabilmektedir. Dolayısıyla etkili ve yerinde bir denetimden söz etmek pek mümkün değildir.

OSB yönetimlerinin yerel yönetimlere bırakılması konusunda Ekim 2021'de bir yasa çalışması başlatılmıştır. Bu yasa tasarısı ile merkezin taşra uzantısı olan il ve ilçelerin en üst düzey yöneticilerinin (vali ve kaymakamların) OSB'lere başkanlık etmeleri ve OSB'lerin merkezi yönetimin katı vesayeti altına alınması planlanmaktadır (Dünya Gazetesi, 2021). Bu yönetim yapısı ile OSB'lerin kuruluş aşamasındaki müteşebbis yönetim yapısına tüm OSB'ler için devam edilmesi ve genel kurul yönetim sisteminin kaldırılması öngörülmektedir. Bu yeni yapıyla OSB'ler üzerinde daha katı bir vesayet uygulanması amaçlanmaktadır.

6. TÜRKİYE'DE OSB'LERİN SORUNLARINA YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

OSB'lerin gerek kuruluş aşamasında ve gerekse sonraki süreçte birçok sorun yaşadığı, bunları çözmek için de ciddi çabalar harcandığı ortadadır. Bu sorunların önemli bir kısmını yapısal sorunlar oluşturmaktadır. Bu sorunlara, özellikle yöneticiler öncülüğünde yaratıcı ve yenilikçi çözüm yolları geliştirilmelidir (Antoncic and Hisrich, 2001: 496-498).

OSB'lerin yaşadığı sorunlara yönelik çözüm önerilerini özetlemek gerekirse; öncelikle OSB'lerin kuruluş sürecindeki bürokrasi ve formaliteler azaltılmalıdır. OSB'lerin özellikle yer seçiminde çok sayıda kurumun bilgisine başvurulmakta ve bu süreç uzun bir zaman almaktadır. Bu sürecin kısaltılması şarttır.

OSB'lerin üst kuruluşu olan OSBÜK ve OSB'ler, sorunların çözümü için birlikte hareket etmeli ve işbirliği yapmalıdır. Özellikle teknik sorunların çözümünde ve bilişim-iletişim kaynaklı sorunlarda yeni ve yenilikçi projeler üretilebilir. Örneğin OSBÜK bilgi portalında her OSB'nin bir şifresi olmalı ve her OSB bilgilerini bu sistem üzerinden sürekli güncel tutmalıdır. OSB'ler mevzuat düzenlemelerini ve değişikliklerini bu portal üzerinden sürekli takip edebilmelidir. Bu portal üzerinden e-ticaret sistemi oluşturulmalı ve elektronik pazar sistemi ile OSB bünyesinde yer alan işletmelerin elektronik ticaret yapmaları sağlanmalıdır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile OSBÜK koordinatörlüğünde OSB çatısı altında yer alan işletmelere yönelik yeni mevzuatlar, gelişen teknoloji ile beraber patent, marka ve endüstriyel tasarım sistemleri hakkında sürekli eğitim ve bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.

OSB'lerin tanıtımını sağlamak için OSBÜK ya da Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından kitle iletişim araçları ile toplu işbirliği yapılmalı ve her ilin OSB'si ayrı olarak tanıtılmalıdır. OSB'lerin genel tanıtımını sağlayacak dergi, broşür vs. baskıları yapılmalıdır.

Üst yönetimce OSB bölge müdürlük personeline gerek motivasyona yönelik gerekse mevzuat ve genel prosedür hakkında eğitimler verilerek 'ortak amaç' vurgusu yapılmalıdır (Ozan ve Yolcu, 2021: 387; Yolcu ve Ozan, 2021: 395). OSB'lerin yurtdışı ve yurt içi tanıtım fuarları yapılmalıdır. OSB yöneticileri ve işletmelerinin yurtdışı OSB'ler ile ilişkileri güçlendirilmeli, sürekli iş ve tanıtım gezileri yapılmalıdır.

Chen ve Wang’a göre (2011: 225) bilgiyi üretenler üniversitelerdeki öğretim üyeleri, mühendisler ve girişimciler olup, bu yapı içerisinde ise öğretim üyeleri ve beyaz yakalı mühendisler özellikle yenileşmeye katkı sağlamaktadır. Üniversitedeki bilim adamlarının ve mühendislerin işletmelerde sürekli istihdamının işletme için oldukça pahalı olması bilginin dışarıdan alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bilim adamları ticari anlamda çalışmalarını yapmış oldukları Teknokentler daha çok üniversite bünyesinde kurulmaktadır. Teknokentlerin OSB çatısı altında yer alması sanayicilerin AR-GE ve ileri teknoloji kullanımını ve uluslararası pazarda işletmeler açısından rekabet gücünü artıracaktır. Ayrıca OSB’ler sanayi ve teknoloji alanında ortaya çıkan yeniliklerin kentsel düzeyde tabana yayılabilmesi için önemli bir rekabet gücü sağlamalıdır.

OSB’lerin cazibe merkezleri haline gelmesi ve yatırımcıların OSB’leri tercih etmeleri için bölgesel ve OSB’lerin yönetim yapılarına göre devlet destekli özendirici teşvikler verilmelidir. Organize Sanayi Bölgeleri Yönetmeliğinin 43’üncü maddesinde yapılan son düzenleme ile “*zemin seviyesinin altında ve üstü yeşillendirilmiş arıtma tesisi, katı atık deposu ve su deposu*” yapılabilecektir. Bu madde ile hem çevre düzenlenmesi sağlanmakta hem de çevre zararlı atıklardan korunmaktadır. Ancak bu tesislerin maliyetinin yüksek olmasından dolayı devletin teşvik desteklerini artırması gerekmektedir.

Geçmiş yıllarda kurulmuş olan ve zaman içerisinde yerleşim yerleri yakınlarında kalan OSB’lerin şehir merkezi dışına çıkarılması gerekmektedir. OSB’lerde boş parseller bulunurken şehir merkezi içinde ya da dışında tarım deposu adı altında sanayi yapılaşmalarına izin verilmemeli ve belediyelerin sanayi imarlı alanlar oluşturması engellenmelidir.

Bu anlamda belediyeler ve valilikler yapısı ve kapasitesi itibari ile büyük sayılabilecek işletmelerin OSB dışında kurmaları engellenmelidir. Merkezi yönetim ise OSB dışında kurulan işletmeleri teşvik uygulamasından muaf saymalıdır. Çünkü tarıma elverişli alanlar her geçen gün azalmakta ve her işletme için alt/üst yapı talep edilmektedir. Şehir merkezi dışında kurulan OSB’lerin toplu taşımacılık sistemleri yaygınlaştırılmalı ve karayolları bağlantıları sistemli bir şekilde yapılmalıdır (Büyükdede, 2003: 20). OSB’lerin içinde yük taşımaya uygun sistemlerin kurulması önerilmektedir. Tüm OSB’leri birbirine bağlayacak lojistik raylı sistemlerin planlanması ve OSB’ler içerisinde ise hafif raylı sistemlerin kurulması önerilmektedir.

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Belediye gibi yatırımcıları destekleyen ve işletme kurulmasına destek veren kurumların il temsilcilerinden OSB bünyesinde danışma kurulları oluşturulmalıdır. Bu danışma kurulu il ve bölgedeki OSB’ler dolmadan şehir merkezi ya da dışında yatırımların yapılmasına izin vermemelidir. Öncelikli olarak OSB’lerdeki parsellerin dolması gerekmektedir. Bu işbirliği ile OSB’lerin kurumlar ile birlikte hareket etme kültürünü oluşturmada çarpık kentleşmenin önüne geçilmiş olacaktır.

OSB’lerin bünyesinde büyük sanayi yatırımlarının yer alması nedeniyle arıtma ve katı atık bertaraf tesislerinin kurulması zorunluluğu kapsamında, maliyeti çok yüksek olan bu tesislerin OSB’lerde yapılması için devletin teşvik sistemleri artırılmalıdır. Öte yandan OSB’lerin işletmelerinden alınan emlak vergisinin alınmaması için yeni bir düzenleme yapılmalıdır (İTOSB, 2022).

Türkiye’de sanayi ürünleri maliyetinin en önemli unsuru elektrik enerjisidir. Devlet tarafından enerji fiyatlarına verilecek teşvikler ile sanayicilerin desteklenmesi sağlanmalıdır.

Mesleki sivil toplum örgütleri ya da kalkınma ajansları yatırımcılara yönelik danışmanlık hizmeti amacıyla yatırımcı bilgilendirme ofisleri açmalıdır. Özellikle işletmelerin daha çok kümeleme çalışması yapabilmesi için sektörlere yönelik ihtisas OSB’lerin sayısı artırılmalıdır.

Bilgi teknolojisi yoğun ve katma değeri yüksek sanayi türlerine yönelik yatırımların geliştirilmesine yönelik olarak “gelişmiş ülkelerde mücadele merkezli el işçiliğini verimli kılmaktansa bilgi işçiliğini verimli kılacak” hedefler seçilmeli ve doğrultuda OSB’lerin önündeki mevzuat, patent ve bilgiye erişimde yetersizlik gibi işlevsel sorunlar çözümlenmelidir.

Yatırımcıya verilen aralarda spekülâtif davranışlar önlenmeli ve girişimciler zamanında yatırım yapmadığı taktirde verilen arsa geri alınmalıdır. OSB'lerin yapı ve imar faaliyetlerinin etkin bir şekilde denetlenmesi için imar mevzuatında köklü değişikliklerinin yapılması ve bakanlığın denetimlerini daha Őeffaf bir Şekilde artırılması sağlanmalıdır.

OSB'nin yönetim yapısından kaynaklanan önemli bir sorun ise OSB'nin denetim kurulu üyelerinin, müteşebbis heyet/genel kurul üyeleri tarafından seçilmesidir. OSB'lerde denetim kurulu, yönetim kurulunun iş ve işlemlerini denetlemektedir. Müteşebbis heyet/genel kurul üyeleri tarafından seçilen ve yönetim kurulu içerisinde yer alan denetim kurulu üyeleri bu görevleri yerine getirirken nesnel bir şekilde kalmalarında çoğu zaman zorlanmaktadır. OSB'lere yönelik yasal bir zorunluluk olduğu için bağımsız kuruluş olarak yeminli mali müşavirler tarafından hukukilik denetim sistemi doğrultusunda yılda bir defa mali denetim yapılmaktadır. Aynı zamanda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından daha çok Şikâyet doğrultusunda OSB'lerin denetimleri yapılmaktadır (Çuhadar, 2005: 194). Bu sorunu gidermek için denetim kurulu üyelerinin profesyonel denetçilerden seçilmesi, denetçilik görevini profesyonel bir görev olarak üstlenmeleri bir çözüm olabilir. Ayrıca yeminli mali müşavirler yıllık denetimlerini 3 aylık Şeklinde yapmalıdır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ise her yılın aralık ayında OSB'lerin genel denetimlerini yapmalıdır.

OSB'lerde nitelikli eleman problemlerini çözmek için OSB çatısı altında meslek yüksekokullarının ve meslek liselerinin kurulması sağlanmalıdır. OSB'lerin bölgesel gelişmişlik durumlarına göre ve yönetim yapıları doğrultusunda farklı teşvik imkânları sağlanmalıdır.

OSB'lerin kuruluş aşamasındaki protokoller ve aşamalar sadeleştirilmelidir. Kırtasiyeciliğin önüne geçmek amacıyla istenilen belge, rapor ve formlar online sistem üzerinden doldurulabilmelidir.

Ayrıca OSB'lerin kuruluş sürecinde verilen kredi ve desteklerin OSB'deki parsellerin %50'sinin dolması halinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından verilen genel idare giderlerinin kredilendirilmesi durdurulmaktadır. OSB'lere verilen bu destek ve kredilerin ödeme süresi, OSB'lerin tüm parsellerin verilmesi sürecine kadar devam ettirilmelidir.

OSB'lerin kuruluş aşamasında çok sayıda kamu kurumu yer almaktadır. OSB adına alınan kararlar bu nedenle istenilen hızda olmamaktadır. Çünkü gruplar, bireylere göre daha uzun sürede karar almaktadır. Tek bir karar verici ile bir kitlenin vermiş olduğu karar süreci arasındaki bu fark özellikle belirli sorumluluk ve yükümlülüklerin bu gruplar tarafından ortaklaşa paylaşılmasıdır (Kim ve Ahn, 1997: 1106). Ancak günümüz teknoloji çağında kurumların teknoloji çağı ürünleri olan uzaktan katılımlı toplantı, e-imza vs. gibi teknoloji ürünlerini daha çok kullanmalı ve gereken şartlara ayak uydurmalıdır.

OSB'lerin kuruluş aşamasında en büyük sorunlardan birisi de yer seçiminin yanlış yapılmasıdır. Her ile bir OSB düşüncesi doğrultusunda başlatılan kalkınma sürecinde il ve bölgede uygun nitelikte ve yeterlilikte arazinin bulunmaması veya sanayi işletmeleri için gelişme potansiyeli yeterli olmayan alanların seçilmesi OSB'lerin önemli sorunlarından biridir. OSB'ler için Yer Seçimi Yönetmeliğine uygun vasıfta arazilerin seçilmemesi, gelecek dönemde OSB'lerin doluluk oranını etkileyecek ya da bu bölgeye belli yatırımların getirilmesi için ülke kaynakları heba edilecektir. İl ve bölgenin imar planlarında geleceğe yönelik olarak OSB'lerin yerlerinin belirlenmesi ve buna göre alt/üst yapı çalışmalarının o bölgeye uygun bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

OSB'lerin kuruluş öncesi ve kuruluş aşamasında kurumlar arası görüş ayrılıklarını ortadan kaldırmak için OSB'lerin kuruluş mevzuatında köklü değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu görüş ayrılıkları kurumların inisiyatifine bırakılmamalıdır. İlgili mevzuatta kuruluş süreci ve OSB'lerin yetkileri ile ilgili aşamalar detaylı bir şekilde belirtilmelidir.

OSB'ler il ve bölge genelinde yeterli düzeyde temsil edilememektedir. OSB'lerin yönetim kurulu başkanı veya bölge müdürlerinin Kalkınma Ajanslarının genel kurul üyeleri arasında yer alması gerekmektedir. Ayrıca İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurullarında OSB temsilcilerinin yer alması OSB'lerin bölgesel kalkınmaya katkısını daha da artıracaktır.

OSB Uygulama Yönetmeliğinin 52’nci maddesinin 4’üncü bendinde “Faiz desteği uygulanacak krediler asgari 6 ay anapara ödemesiz olup, faiz desteği geri ödemeleri altışar aylık dönemler halinde yapılır” şeklindeki düzenlemedeki süreler, yeni kurulan OSB’ler bakımından sorun oluşturmaktadır. Söz konusu Uygulama Yönetmeliği, OSB’lerin kuruluş türlerine, kalkınmada öncelikli yörelere ve OSB’lerin hacmine göre revize edilmelidir.

OSB’lerin bölgelerin gelişmişlik durumlarına ve yönetim sistemlerine göre değişen fakat devletin destekleri ve teşvikleri ile çözülebilecek olan mali ve idari başka sorunlarının çözümü konusunda Kalkınma Ajansları, her bir OSB’nin durumuna özel çözümler ve yeni fonlar oluşturmaktadır.

OSB’lerin sorunlarına yönelik diğer çözüm önerileri de şunlardır:

OSB’lerin 4562 sayılı OSB Kanunundaki "özel hukuk tüzel kişiliği" vasfının "kamu kurumu niteliğinde mesleki kurum" olarak değiştirilmesi ve bölge müdürlerinin, genel kurul ve bakanlığın onayı doğrultusunda atanması sağlanmalıdır. Bu değişiklik ile OSB’lerin denetimleri daha sistemli olacaktır. OSB’lerin kuruluş ve işleyişinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığının varlığı icracı bir birim olarak devam etmelidir. Ayrıca OSB’lerin kuruluş süreci içerisinde yer alan kurumların kamu kurumu olmasından dolayı ve Maliye Bakanlığı tarafından OSB’lere yönelik kredi kullandırma protokolü yapılması nedeni ile OSB’ler Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından her zaman denetlenebilmelidir.

OSB’lerin denetim sistemi farklılaştırılmalıdır. OSB’lere yönelik performans dayalı bir denetim sistemi kurulmalı ve bu sistem merkezle ilişkilerde köprü görevi görmelidir. OSB yönetim kurulu ve bölge müdürlüğü tarafından özellikle idari, mali ve teknik açıdan yapılan denetimlerde rutin zamanlarda yaşanan sorun ve uyuşmazlıklar hakkında gerektiğinde Bakanlığın görüşünü alarak karar vermek gerekmektedir. Bu karşılıklı sürdürülen ilişki, merkezi anlamda işbirliğini kuvvetlendirecektir.

OSB’lerin yönetim ve denetim kurulu üyelerinin OSB çatısı altında yer alan işletmelerin sahipleri arasından seçilmesi OSB’lerin yönetim ve denetimdeki etkinliğini azaltmaktadır. Bu yöneticilerin profesyonel yöneticiler olması OSB’lerin etkinliğini daha da artıracaktır. Özellikle denetim kurulu üyelerinin tercihen iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu olması OSB’lerin denetim mekanizmasını daha da güçlendirecektir.

OSB’lerin en önemli sorunlarının kaynak yetersizliği, eşgüdüm eksikliği ve kriz kaynaklı sorunlar olduğu düşünülürse daha düşük maliyetli ve sürdürülebilirli bir maliyete sahip olan yeşil enerjiye yönelmek OSB’ler açısından çağdaş ve daha verimli bir yol olabilecektir. Bu doğrultuda yeşil enerjiye geçmek için teşvikler verilmeli; merkezi yönetim ve yerel yönetimler tarafından yeşil enerji hibe programları yapılmalıdır.

7. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

OSB’ler, bölgelerarası gelişmişlik farkının dengelenmesi, ekonomik kalkınmanın sağlanması ve istihdamın artırılması açısından dünya genelinde yaygın olarak uygulanan ve çok önemli işlevlere sahip olan planlı sanayi bölgeleridir. OSB’ler, Türkiye’de sanayileşme ve istihdam politikaları açısından tarihinin en önemli kalkınma araçlarından biri olmuştur. Ancak ağırlıklı olarak OSB’ler üzerinden yürütülen kalkınma ve sanayileşme çabaları yetersiz kalmakta, OSB’ler ülke ekonomisine ve kalkınmasına çok önemli katkılar sağlamasına rağmen yapısal ve kurumsal sorunlar yüzünden beklenen başarıyı gösterememektedirler. Başta yasal düzenlemeler olmak üzere, OSB’lerin karşılaştığı bürokratik, yönetsel ve mali sorunların bir an önce çözülmesi gerekmektedir.

Bu çalışma ile OSB’lerin söz konusu sorunlarına yönelik çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu sorunların başında bürokratik sorunlar gelmektedir. Bu bağlamda öncelikle OSB’leri ilgilendiren yasal düzenlemelerin, yani kanun ve yönetmeliklerin yeniden ele alınması ve düzenlenmesi gerekmektedir. OSB’leri düzenleyen ve neredeyse çeyrek asırdır uygulanan 4562 sayılı kanun sonradan birkaç kez değiştirilse de ihtiyaçları karşılamada halen yetersizdir. O nedenle

OSB'leri dzenleyen tım yasa ve ynetmeliklerin çağın gerekleri ve ihtiyaçlarına göre bürokrasi ve kırtasiyecilikten arındırılarak yeniden dzenlenmesi gerekmektedir.

OSB kanununda yapılması gereken en önemli değişiklikler; OSB yatırımcılarına bürokrasi anlamında ayrıcalık tanınması, OSB'lere kamusal yetki verilmesidir. Ayrıca bölge dışı sanayileşmenin önlenmesi ve sanayi kümelerinin oluşturulmasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve OSB'ler yetkili kılınmalıdır. OSB'lerin yer seçiminin kısaltılması yönünde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yeni dzenlemeler getirmelidir. OSBÜK ile bünyesindeki OSB'lerin birlikte hareket etmelerine yönelik birleştirici projeler yapılmalıdır. Her ildeki OSB'lerin ve işletmelerin genel tanıtımını sağlayacak kitle iletişim araçları ile toplu işbirliği yapılmalıdır.

Üniversiteler bünyesinde kurulan Teknokentler, OSB'lere taşınmalı ve OSB'lere yönelik devletin teşvikleri artırılmalıdır. arpık kentleşmenin önüne geçmek için OSB'lerin yer tercihleri önceden planlanmalı ve OSB'lerdeki parseller dolmadan başka yerde işletme amaya izin verilmemelidir. İhtisas OSB'lerin sayısı artırılmalıdır.

OSB'lerin ynetim ve denetim kurulu yeleri profesyonel denetçilerden seçilmelidir. Dış denetim görevini yerine getiren yeminli mali müşavirlerin yıllık olarak yapılan denetimlerini ara denetimler şeklinde üç aylık olarak yapmalıdır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ise her yıl dzenli olarak tım OSB'lerin genel denetimlerini yıl içerisinde yapacak şekilde planlamalıdır. OSB'lerin denetim sistemi performansına dayalı olmalıdır. OSB'lerin il ve bölge genelinde yeterli düzeyde temsil edilmesini sağlamak adına Kalkınma Ajansları ve İl İstihdam Kurullarında OSB temsilcilerinin yer alması sağlanmalıdır.

OSB'lere tahsis edilen arsaların spekülasyon ve rant amaçlı yatırımcılara verilmesi engellenmelidir. Bu arsaların gerçek yatırımcılara tahsis edilmesi ve verilen zaman içerisinde yatırımların gerçekleştiği denetlenmelidir. OSB'lerin şehir merkezi dışında kurulması ulaşım sorunlarına neden olmaktadır. Bunun için OSB'lerin çevresi konut yerleşimine açılmakta, bu da ileriki dönemlerde OSB'lerin şehir merkezi içerisinde kalmasına neden olacaktır.

OSB'lerin nitelikli iş gücü temininde zorluk yaşamaması için MEB ve YK işbirliğinde kurulan meslek liseleri ile meslek yüksekokullarının sayıları hızlı bir şekilde artırılmalıdır. Bu okullar bünyesinde özellikle iş sağlığı ve iş güvenliği bölümlerinin sayısı artırılmalıdır. OSB'lerin kuruluş sürecinde "kamu tüzel kişiliği" olarak kabul edilmesi, genel kurul yeterlilik sayısı sağlandıktan sonra ise "yarı kamu tüzel kişiliği" olarak bir dzenleme yapılmalıdır (olak, 2013: 21).

OSB'lerin bölge müdürlüğü binasında işletmelerine yönelik danışmanlık ve rehberlik yapabilecek uzmanlarla güçlendirilmelidir. OSB'lerin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından denetlenmesi konusunda ilgili kanunda daha çok "Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı uygun gördüğü, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenen, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından gerekli görülen" gibi hükümler belirtilmiştir. Bu hükümler yerine her yılın aralık ayında tım OSB'ler denetlenecektir şeklinde bir hüküm olması önerilmektedir.

Sonuç olarak OSB'ler yerel ve bölgesel kalkınmanın en güçlü ve akılcı araçlarıdır. İyi düşünülüp planlandığında her bir OSB kurulduğu bölgenin kalkınmasında ve özellikle sanayileşmesinde hayati rol oynayabilecek niteliğe sahiptir. Ancak, kendisi sanayileşme ve kalkınma atılımı için zm olarak uygulanan OSB'ler ciddi kimi sorunlar yaşamaya devam etmektedir. O nedenle OSB'lerin kurumsal ve yapısal sorunları akılcı yol ve yöntemlerle bir an önce zme kavuşturulmalıdır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmiştir.

Yazar Katkısı: Yazarlar bu çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Peer Review: Externally peer reviewed.

Conflict of Interest: The authors declared that they have no conflict of interest.

Grant Support: The authors declared that this study has received no financial support.

Authors Contributions: The authors contributed equally to this study.

KAYNAKÇA

- Alacadağlı, E. (2019). *Koruma Gelişme Çıkılmazında Organize Sanayi Bölgeleri*. Ankara: Astana Yayınları.
- Antoncic, B. ve Hisrich R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Ardoğan, L. (1983). *Türkiye'de Dünya'da Sanayi Bölgeleri ve Uygulamaları*. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Yayınları No:311
- Büyükdede, H. (2003). *Organize Sanayi Bölgeleri/Siteleri ve Serbest Bölgelerin Sorunları: Yeni Yaklaşımlar ve Çözüm Önerileri*. Ankara: MÜSİAD Yayınları.
- Cansız, M. (2010). *Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri Politikaları ve Uygulamaları*. Ankara: DPT Yayınları.
- Cansız, M., Kurnaz, Z. ve Çağlar, E. (2019). *2023'e Doğru Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Dönüşümü*. Ankara: UNDP Yayınları
- Chen, X. ve Wang, J. (2011). Analysis on Intrafirm Organizational Adaptaion to Sustainable Knowledge Transfer, Computer Sciencea and Service System (CSSS), *International 27-29 June Conference* içinde (221-234. ss.). USA
- Çağlar, E. (2006). *Decentralization and Competitiveness in Turkey: Cluster-Based Policy and to Organized Industrial Zones. Economic Policy Research Foundation of Turkey*. TEPAV Yayınları
- Çolak, N. İ. (2013). Organize Sanayi Bölgelerinin Hukuki Durumu. *Standart Dergisi*, 616, 18-22.
- Çuhadar, M. (2005). *Organize Sanayi Bölgelerinin Bürokratik Sorunları ve Yasal Düzenlemeler: Bir Model Önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dağlar, H. (2015). Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 615-638.
- Drucker, P. F. (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev. İ. Bahçıvangil ve G. Gorbon) İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Dünya Gazetesi. (2021). OSB'lerin Yapıları Bozulmasın. 07.10.2023 tarihinde <https://www.dunya.com/gundem/sanayici-osblerin-yapisi-bozulmasin-haberi-635065/> adresinden alındı.
- Eyuboğlu, D. (2005). 2000'li Yıllarda Organize Sanayi Bölgelerimiz. *Verimlilik Dergisi*, 3, 56-58.
- İbicioğlu H., Karadal H., Doğan, İ., ve Çuhadar M.T. (2008). Organize Sanayi Bölgelerinin Bürokratik Sorunları ve Yasal Düzenlemeler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 291-311
- İTOB. (2022). OSB'lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri Hakkında. 08.09.2023 tarihinde http://www.itosb.org.tr/haberler/osblerin-sorunlari-ve-cozum-onerileri-hk_2/ adresinden alındı.
- Kalabalık, H. (2015). *İmar Hukuku Dersleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Karaköse, M. E. (2018). *Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri ve Kayseri Uygulaması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Khaled O., ve Shalaby M. E. (2021). Intellectual Framework for Transforming Conventional Industrial Zones into Eco- Industrial Parks. *Journal of Urban Research*, (42), 97-115.
- Koç, S., ve Bulmuş, C. (2014). Organize Sanayi Bölgelerinin Bölge Ekonomilerindeki Etkinliklerinin Karşılaştırılması: Kayseri ve Sivas Örneği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 177-215.
- Koşmaz, B. (2004). *Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri Kuruluşu ve Gelişimi*, 1. Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu Zirvesi 12-14 Şubat 2004, Ankara.
- Kim, S. H., ve Byeong, S. A. (1997). Group Ecision Making Procedure Considering Preference Strength Under Incomplete İnformation. *Computers & Operations Research*, 24(12), 1101-1112.
- OAİB. (2021). Orta Anadolu İhracatçılar Birliği Verileri. 26.05.2023 adresinde <https://www.oaib.org.tr/tr/bilgi-merkezi-sıkça-sorulan-sorular/> adresinden alındı.

- Oflazoğlu, S. (2016). Organized Industrial Zones and Their Effect On Regional Development. Mario Franco (Ed.), *Entrepreneurship-Practice-Oriented Perspectives* içinde (ss. 137-152). Rijeka: Hirvatistan.
- OSBÜK. (2024). Türkiye’de ve Dünyada OSB Uygulamaları Sanayinin Üretim Üssü Organize Sanayi Bölgeleri Uluslararası Rekabette Sanayicimizin Yanında Olan OSB’lerin Tarihçesi. 08.09.2024 tarihinde <https://osbuk.org/turkiyede-ve-dunyada-osb-uygulamalari/> adresinden alındı.
- Ozan, M. S. ve Yolcu, F. S. (2021). Etkili Liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(54), 385-391.
- Ölmez, M., ve Karakılıç, Y. (2022). *Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim: Organize Sanayi Bölgeleri İçin Yeni Bir “Yönetişim Modeli” Önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Malatya İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Özdemir, M. (1990). *Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Sarı, A. (2021). *OSB’lerde Ruhsat*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- The World Bank (W.B.). (2020). *Turkey Organized Industrial Zones Project, Concept Project Information Document (PID), Concept Stage | Date Prepared/Updated: 23-Sep2019 | Report No: PIDC27599, Oct 14, 2023. Document Date: October 15.*
- The World Bank and Ministry of Industry and Technology (MOIT). (2022). “*Ministry of Industry and Technology ministry of Industry and Technology, Turkey Organized Industrial Zones Project (P171645), Environmental And Social Management Framework environmental And Social Management Framework (Draft). November 2020. Document Date: December 17, (Erişim Tarihi: 12.02.2023).*
- Tosun, D. ve Demirbaş N. (2012). Türkiye’de Hayvancılık İhtisas Organize Sanayi Bölgelerinin Gelişimi ve Konunun Büyükbaş Hayvancılık Sektörünün Sorunları Açısından Değerlendirilmesi. *10. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi 5-7 Eylül 2012 içinde* (182-190). Konya
- Yıldız, M. Z. (2009). *Van’da Sanayi Faaliyetleri ve Geliştirilme Olanakları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Yolcu, F. S. ve Ozan, M. S. (2021). Modern Liderlik Teorileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(54), 392-400.
- Zorlu, K. (2012). Türkiye’de Ara Eleman İhtiyacına Yönelik Tespitler ve Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *TİSK Akademi Dergisi*, 1, 52-75.