



**T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI  
GAP BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI**



**TÜBİTAK TÜRKİYE SANAYİ SEVK VE İDARE ENSTİTÜSÜ**

**GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK ARAŞTIRMA PROJESİ**

**Yönetici Özeti**

**Eylül 2019**



## İÇİNDEKİLER

### GİRİŞ xiii

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVENİN VE GAP BÖLGESİ'NİN TANIMLANMASI.....	1
1.1. Girişimcilik, Yenilikçilik ve Bölgesel Yenilik Sistemleri .....	1
1.2. GAP Bölgesinin Tanımlanması .....	11
1.2.1. Sosyokültürel Göstergeler .....	13
1.2.1.1. Demografik Yapı .....	13
1.2.1.2. Eğitim Göstergeleri .....	15
1.2.1.3. Aile Yapısı .....	16
1.2.1.4. Toplumsal Cinsiyet .....	19
1.2.1.5. Sosyal ve Kültürel Çevre.....	22
1.2.2. Sosyoekonomik Göstergeler .....	24
1.2.2.1. Rekabetçi ve Yenilikçi Kapasite Göstergeleri .....	25
1.2.2.2. İş Gücü Göstergeleri.....	27
2. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ (OSB) VE KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ (KSS) YERLEŞİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ .....	29
2.1. Dünyada ve Türkiye'de Endüstriyel Örgütlenmeler .....	31
2.1.1. Dünyada Endüstriyel Örgütlenmeler.....	31
2.1.2. Türkiye'de Endüstriyel Örgütlenmeler .....	33
2.1.2.1. Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri .....	34
2.1.2.2. Türkiye'de Küçük Sanayi Siteleri.....	37
2.2. GAP Bölgesi'ndeki Endüstriyel Örgütlenmeler ve Saha Çalışmaları .....	39
2.2.1. Anket Analizi .....	40
2.2.2. Mülakat Analizi.....	46
2.2.3. Saha Çalışmalarına İlişkin Değerlendirmeler.....	52
2.3. Müdahale Alanları ve Gelişim Stratejileri.....	56
2.3.1. GAP Bölgesi OSB'leri ve KSS'leri Müdahale Alanları .....	56
2.3.2. GAP Bölgesi OSB'leri Gelişim Stratejileri .....	63
2.3.3. GAP Bölgesi KSS'leri Gelişim Stratejileri.....	71
2.4. Yönetişim Modeli .....	78
2.4.1. Mevcut Yönetim Modelleri .....	81
2.4.2. Paydaşların Yönetişim Beklentileri .....	83

2.4.2.1.	OSB Paydaşlarının Yönetişim Beklentileri.....	83
2.4.2.2.	KSS Paydaşlarının Yönetişim Beklentileri.....	91
2.4.3.	Yönetişim Modelinin Uygulanması .....	99
3.	İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ (İŞGEM) YAPILANMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ.....	101
3.1.	GAP Bölgesindeki İŞGEM'lerin Mevcut Durumu .....	103
3.1.1.	Diyarbakır İş Geliştirme Merkezi .....	103
3.1.1.1.	Kuruluş .....	103
3.1.1.2.	Fiziki Altyapı .....	104
3.1.1.3.	Organizasyon ve Kurumsallaşma .....	104
3.1.1.4.	Sorunlar .....	105
3.1.2.	Gaziantep Kadın Girişimci Destek Merkezi (KAGİDEM).....	106
3.1.3.	Cizre İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) GÜdümlü Projesi.....	107
3.1.4.	Şanlıurfa İş Geliştirme Merkezi .....	108
3.2.	Diyarbakır İŞGEM İyileştirme Önerileri.....	109
3.2.1.	İŞGEM Çalışma Grubu Oluşturulması.....	111
3.2.2.	İŞGEM Çalışma Grubuna Yönelik Kapasite Geliştirme Faaliyetleri .....	112
3.2.3.	İŞGEM'e Yönelik Planların Hazırlanması .....	113
3.2.4.	Mevcut İŞGEM'in Fiziki Koşullarının ve Altyapısının İyileştirilmesi.....	114
3.2.5.	Farkındalık Yaratma ve Tanıtım Faaliyetleri .....	118
3.2.6.	Başvuru ve Değerlendirme Süreçleri.....	120
3.3.	GAP Bölgesi İŞGEM'leri Temel Tasarım Unsurları ve Bölge İllerinin İŞGEM Fırsatları Açısından Değerlendirilmesi.....	123
3.3.1.	Temel Tasarım Unsurları .....	123
3.3.2.	Bölge İllerinin İŞGEM Fırsatları Açısından Değerlendirilmesi .....	125
3.3.2.1.	İllerin Ortak Sorunları .....	129
3.3.2.2.	Sorun Alanlara Yönelik Olası Gelişim Eksenleri.....	132
3.3.2.3.	Öncelikli Hedef Kitle.....	134
3.3.2.4.	Öncelikli Girişim Alanları .....	136
3.3.2.5.	İl Bazlı Değerlendirmeler.....	142
3.4.	GAP Bölgesi İŞGEM'leri Yönetim ve Destek Modeli Önerileri .....	150
3.4.1.	İŞGEM Ekosistemi .....	150
3.4.2.	İŞGEM Destek Modeline İlişkin Öneriler.....	153
3.4.3.	İŞGEM Yönetim Modeline İlişkin Öneriler.....	156
3.4.3.1.	Yönetim Kurulu .....	156

3.4.3.2.	Danışma Kurulu .....	157
3.4.3.3.	İŞGEM Yönetim Birimi .....	157
3.4.3.4.	İŞGEM Yönetim Biriminin Kurumsallaşması .....	158
4.	BÖLGE ÜNİVERSİTELERİNİN SANAYİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ, TEKNOLOĞİ GELİŞTİRME BÖLGESİ (TGB) VE TEKNOLOĞİ TRANSFER OFİSLERİNİN (TTO) ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	162
4.1.	Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosisteminde Üniversiteler .....	162
4.1.1.	Dünyada Mevcut Durum .....	163
4.1.2.	Türkiye’de Mevcut Durum .....	166
4.1.3.	GAP Bölgesi’nde Mevcut Durum .....	175
4.1.3.1.	GAP Bölgesi Üniversitelerine Genel Bakış .....	175
4.1.3.2.	GAP Bölgesi Üniversitelerinin Akademik Performansı .....	185
4.1.3.3.	TÜBİTAK Üniversite Araştırma Raporlarında GAP Bölgesi Üniversiteleri .....	188
4.2.	Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosisteminde Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve Teknoloji Transfer Ofisleri .....	193
4.2.1.	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri .....	193
4.2.1.1.	TGB Kavramı .....	193
4.2.1.2.	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri .....	194
4.2.1.3.	Dünyada TGB’lerin Mevcut Durumu .....	195
4.2.1.4.	Türkiye’de TGB’lerin Mevcut Durumu .....	198
4.2.2.	Teknoloji Transfer Ofisleri .....	207
4.2.2.1.	Teknoloji Transferi Kavramı .....	207
4.2.2.2.	Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) .....	207
4.2.2.3.	Dünyada TTO’ların Mevcut Durumu .....	209
4.2.2.4.	Türkiye’de TTO’ların Mevcut Durumu .....	213
4.2.3.	GAP Bölgesi’nde TGB ve TTO’ların Mevcut Durumu .....	216
4.2.3.1.	Dicle Teknokent .....	217
4.2.3.2.	Gaziantep Teknopark .....	220
4.2.3.3.	Şanlıurfa Teknokent .....	224
4.2.3.4.	Hasan Kalyoncu Üniversitesi - Kalyoncu İnovasyon ve Teknoloji Transfer Ofisi (KALİTTO) 228	
4.2.3.5.	Adıyaman Üniversitesi TTO .....	230
4.2.3.6.	Şırnak Üniversitesi TTO .....	232
4.2.3.7.	Kilis 7 Aralık Üniversitesi TTO .....	234
4.3.	Saha Çalışması Sonuçları .....	236

4.3.1. Üniversiteler .....	237
4.3.1.1. İçerik Analizi .....	237
4.3.1.2. Anket Analizi .....	244
4.3.2. Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği .....	260
4.3.2.1. İçerik Analizi .....	260
4.3.3. TGB-TTO ve Ar-Ge Merkezleri.....	267
4.3.3.1. İçerik Analizi .....	267
4.3.3.2. Anket Analizi.....	281
4.4. Mevcut Duruma Yönelik Genel Değerlendirme .....	286
4.5. Müdahale Alanları ve Stratejik Yol Haritası .....	288
5. BÖLGE KOBİ'LERİNİ GELİŞTİRMeye YÖNELİK STRATEJİ BELGESİ .....	333
5.1. Dünyada ve Türkiye'de KOBİ'ler .....	333
5.1.1. Dünyada KOBİ'ler .....	333
5.1.2. Türkiye'de KOBİ'ler .....	334
5.1.2.1. Türkiye'deki KOBİ'lerin Sınıflandırılması .....	335
5.1.2.2. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri .....	337
5.2. GAP Bölgesi'ndeki KOBİ'ler ve Saha Çalışmaları .....	338
5.2.1. Anket Analizi .....	338
5.2.2. Mülakat Analizi.....	343
5.3. Müdahale Alanları ve GAP Bölgesi'ndeki KOBİ'leri Geliştirmeye Yönelik Stratejiler ...	347
5.3.1. Müdahale Alanlarının Belirlenmesi.....	347
5.3.2. Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Stratejiler.....	355

## TABLULAR

Tablo 1. Bölgelerin Üretim Yapısının Bilgi Yoğunluğuna Göre Değişen Stratejiler .....	9
Tablo 2. KSS Bilgileri.....	38
Tablo 3. GAP İlleri OSB Dağılımları.....	39
Tablo 4: OSB Mülakatlarının Genel Değerlendirmesi .....	47
Tablo 5: KSS Mülakatlarının Genel Değerlendirmesi.....	51
Tablo 6. Geleneksel Yönetim Modeli ve Yeni Yönetim Modelinin Karşılaştırılması .....	79
Tablo 7. GAP Bölgesindeki OSB'lere Ait Yönetişim İlkelerinin Mevcut Durumu .....	87
Tablo 8. GAP Bölgesi'ndeki KSS'lere Ait Yönetişim İlkelerinin Mevcut Durumu.....	96
Tablo 9. İŞGEM'de Bulunması Önerilen Ortak Alanlar.....	116
Tablo 10. İŞGEM Alanları ve Sunulacak Hizmetler.....	125
Tablo 11. İŞGEM'in Parasal Değere Dönüştürülebilir Faydaları.....	127
Tablo 12. İllere Yönelik Tespitler ve Ortak İhtiyaç Alanları .....	130
Tablo 13. GAP İlleri Küme/Potansiyel Küme Envanteri.....	137
Tablo 14. 2017'nin En Yenilikçi 100 Üniversitesinde İlk 10 .....	164
Tablo 15. 2013-2018 Bölgelere Göre Yayın Performansı .....	170
Tablo 16. TÜBİTAK Girişimcilik ve Yenilikçilik Performansı Göstergeleri.....	171
Tablo 17. 2012-2017 Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Sıralaması.....	172
Tablo 18. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2017 Sıralaması .....	174
Tablo 19. GAP Bölgesi Üniversitelerinin Kuruluş Yılları .....	175
Tablo 20. GAP Bölgesi'nde Akademisyen Başına Düşen Öğrenci Sayısı .....	179
Tablo 21. Bölge Üniversitelerinin Sahip Olduğu Fakülte/ Enstitü/ YO/ Arş.Uyg. Merkezleri.....	181
Tablo 22. GAP Bölgesi Üniversiteleri Araştırma ve Uygulama Merkezleri.....	182
Tablo 23. Yıllar Bazında GAP Üniversiteleri Yayın, Atıf Sayıları ve Etki Değeri .....	186
Tablo 24. Yıllara Göre GAP Bölgesi Üniversitelerinin ARDEB Projeleri .....	187
Tablo 25. GAP Bölgesi'ndeki Üniversiteler ve Yetkinlik Analizi Değerlendirmesi .....	189
Tablo 26. Türkiye'de Faaliyette Olan TGB'lerin Listesi.....	199
Tablo 27. Türkiye'deki Teknoparklara İlişkin İstatistik Veriler .....	202
Tablo 28. Türkiye'deki TGB'lerde Gerçekleştirilen FSMH'ye İlişkin İstatistik Veriler .....	202
Tablo 29. TGB Performans Endeksi (2011-2017).....	205
Tablo 30. Teknoloji Transferi ve Ticarileşmede ABD'deki En İyi Üniversiteler.....	211
Tablo 31. Gaziantep Teknopark Firmalarına Ait Finansal Göstergeler.....	221
Tablo 32. GAP Bölgesi TGB'leri Hakkında Özet Bilgiler.....	228
Tablo 33. GAP Bölgesi TGB ve TTO'lara Yönelik Özet Bilgiler .....	236
Tablo 34. Görüşülen Akademisyenlerin Unvan ve İllere Göre Dağılımı.....	237
Tablo 35. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Fakültelerine Göre Dağılımı .....	246

Tablo 36. Akademisyenlerin Danışmanlık/ Eğitim Hizmeti Vermeme Nedenleri .....	248
Tablo 37. Akademisyenlerin Araştırma Geliştirme Projelerinde Yer Almama Nedenleri .....	249
Tablo 38. Araştırma Destek Programlarına Başvuruda İhtiyaç Duyulan Konular .....	250
Tablo 39. Üniversite Araştırma Altyapısının Durumuna İlişkin Akademisyenlerin Görüşleri	251
Tablo 40. Üniversite Dışı İşbirliği / Araştırma Yapmama Nedenleri .....	252
Tablo 41. Akademisyenlerin Yurtiçindeki Kuruluşlarla İşbirliği Türü ve Yoğunluğu.....	252
Tablo 42. Akademisyenlerin Yurtdışındaki Kuruluşlarla İşbirliği Türü ve Yoğunluğu .....	254
Tablo 43. Akademisyenlerin Ticarileştirme ve Bilgi/Teknoloji Transferi Faaliyetlerini Olumsuz Etkileyen Hususlara İlişkin Görüşleri.....	257
Tablo 44. Akademisyenlerin Ticarileştirme ve Bilgi/Teknoloji Transferi Konusunda Önem Verdikleri Hususlar .....	258
Tablo 45. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Anabilim Dalı/Merkezlerindeki İhtiyaçları ...	259
Tablo 46. TGB Firma Bilgileri.....	274
Tablo 47. Firmaların TGB Başvuru Nedenleri .....	282
Tablo 48. TGB Firmalarının Projelerini Ticarileştirememeye Nedenleri.....	282
Tablo 49. TGB Firmalarının TGB'den Daha Fazla Fayda Sağlamak İçin Önerileri ve Diğer Görüşleri .....	285
Tablo 50. GAP Bölgesi'ndeki Üniversitelere, TGB'ler ve TTO'lara Yönelik Strateji Eylem Planı .....	291
Tablo 51. Türkiye ve AB KOBİ Tanımlarının Karşılaştırılması .....	336
Tablo 52. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar .....	355



## ŞEKİLLER

Şekil 1. GAP Bölgesi Yenilik Sistemi .....	6
Şekil 2. Dağınık Bölge .....	7
Şekil 3. Bağlantılı Bölge.....	8
Şekil 4. Faktörler Arası İlişki Şeması .....	11
Şekil 5. Sosyokültürel ve Sosyoekonomik Göstergeler .....	12
Şekil 6: Bölgeler Arası OSB Dağılımları.....	35
Şekil 7: Türkiye OSB Ekosistemi .....	36
Şekil 8. GAP Bölgesi KSS Konumları ve İşletme Sayıları .....	39
Şekil 9. GAP İlleri OSB Konumları ve Parsel Sayıları .....	40
Şekil 10. Anket Yapılan OSB Firmalarının İllere Dağılımı .....	41
Şekil 11. Anket Yapılan KSS Firmalarının İllere Göre Dağılımı .....	44
Şekil 12. GAP Bölgesi OSB'lerine Yönelik Müdahale Alanları.....	63
Şekil 13. Yönetişim İlkeleri.....	81
Şekil 14. GAP OSB'lerindeki Yönetişim Yaklaşımının Mevcut Durumu .....	87
Şekil 15. GAP Bölgesindeki OSB'lere Ait Yönetişim İlkelerinin Mevcut Durumu .....	88
Şekil 16. GAP Bölgesi KSS'lerindeki Yönetişim Yaklaşımının Mevcut Durumu.....	94
Şekil 17. GAP Bölgesi'ndeki OSB'lere Ait Yönetişim İlkelerinin Mevcut Durumu.....	95
Şekil 18. Diyarbakır İŞGEM Karar Kriterleri .....	111
Şekil 19. İŞGEM Farkındalık Faaliyetleri .....	119
Şekil 20. İŞGEM Çerçevesi .....	120
Şekil 21. Başvuru ve Değerlendirme Süreci.....	122
Şekil 22. GAP Bölgesi İŞGEM'leri Hedef Kitle ve Girişim Alanı Önceliklendirme Çerçevesi	134
Şekil 23. İŞGEM Ekosistemi.....	152
Şekil 24. İŞGEM Destek Aşamaları .....	156
Şekil 25. İŞGEM İçin Önerilen Organizasyon Şeması .....	158
Şekil 26. Türlerine Göre Mevcut Üniversite Sayısı .....	166
Şekil 27. Türkiye'de Yer Alan Üniversitelerin Bölgesel Dağılımı.....	167
Şekil 28. Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı .....	168
Şekil 29. Yüksek Lisans ve Doktora Öğrencilerinin Bölgelere Göre Dağılımı .....	168
Şekil 30. Bölgelere Göre Toplam Akademisyen Sayıları.....	169
Şekil 31. Akademik Unvanlarına Göre GAP Bölgesi Akademisyen Sayıları .....	176
Şekil 32. GAP 2. Düzey Bölge Bazı Akademisyen Dağılımı.....	177
Şekil 33. GAP Bölgesi Üniversitelerindeki Erkek/ Kadın Akademisyen Dağılımı .....	177
Şekil 34. Bölge Üniversitelerinin Türlerine Göre Erkek/Kadın Akademisyen Sayıları .....	178
Şekil 35. 2017-2018 Bölge Üniversiteleri Öğrenci Sayıları.....	178

Şekil 36. Öğrenim Seviyesi ve Cinsiyet Dağılımına Göre Bölge Üniversite Öğrenci Sayıları .....	180
Şekil 37. Bölge Üniversiteleri Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Mezun Sayıları .....	180
Şekil 38. GAP Bölgesi Üniversiteleri Akademik Yayın Performansı .....	185
Şekil 39. Yıllara Göre Kurulan ve Aktif Olan TGB Sayıları .....	199
Şekil 40. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Yer Alan Toplam Firma ve Çalışan Sayısı .....	201
Şekil 41. Dicle Teknokent Firmaları Sektörel Dağılımları (%).....	219
Şekil 42. Gaziantep Teknopark Firmaları Sektörel Dağılımları (%) .....	221
Şekil 43. Şanlıurfa Teknokent Firmaları Sektörel Dağılımları (%) .....	226
Şekil 44. Bölge Üniversitelerinin Sorunları – Birlikte Oluşan Kodlarla Kavram Haritası .....	239
Şekil 45. Bölge Üniversitelerin Güçlü Yönleri – Birlikte Oluşan Kodlarla Kavram Haritası ...	241
Şekil 46. Bölge Üniversitelerin Önerileri (%) .....	242
Şekil 47. İller Bazında Akademisyenlerin İlettikleri İhtisaslaşma Alanları .....	244
Şekil 48. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Üniversite Bazında Dağılımı (%).....	245
Şekil 49. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Unvanları .....	245
Şekil 50. Akademisyenlerin Lisans Eğitimi Aldıkları Üniversiteler .....	246
Şekil 51. Akademisyenlerin Doktora Çalışmasını Tamamladıkları Üniversiteler.....	247
Şekil 52. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Özel Sektöre Danışmanlık/Eğitim Verme Durumu .....	247
Şekil 53. Üniversitelere Göre Ar-Ge Projesi Yapan Akademisyenler.....	249
Şekil 54. Üniversite Dışı Kuruluşlarla İşbirliği Yapan Akademisyenlerin Üniversitelere Göre Dağılımı.....	251
Şekil 55. Akademisyenlerin Ar-Ge, Girişimcilik ve Ticarileştirme Konularına İlişkin Yanıtları .....	255
Şekil 56. Akademisyenlerin Araştırma Projesi Yazma, Ticarileştirme Gibi Konulardaki Bilgi Sahipliği .....	256
Şekil 57. Akademisyenler ve Paydaşların Gözünden GAP Bölge Sanayisinin Mevcut Durumu – Kavram Haritası.....	261
Şekil 58. Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliğine İlişkin Sorunlar .....	263
Şekil 59. GAP Bölgesi KÜSİ Güçlü Yönler.....	265
Şekil 60. Bölge Paydaşlarının KÜSİ'ye İlişkin Önerileri .....	266
Şekil 61. Bölge TGB'lerinin Zayıf Yönleri .....	269
Şekil 62. Bölge TGB'lerin Güçlü Yönleri .....	271
Şekil 63. TGB Öneriler.....	273
Şekil 64. GAP Bölgesi TGB Firma Yapısı .....	274
Şekil 65. Firmaların TGB'yi Tercih Sebepleri .....	275
Şekil 66. TGB Firmalarının Hedefleri .....	276

Şekil 67. Bölge TTO Faaliyetleri .....	276
Şekil 68. TTO Sorunlar - Öneriler .....	277
Şekil 69. Ar-Ge Merkezleri.....	278
Şekil 70. GAP Bölgesi Ar-Ge Merkezlerine Göre Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği.....	280
Şekil 71. Firmaların Kuruluş Yılı .....	281
Şekil 72. Ankete Katılan TGB Firmalarının Projelerini Ticarileştirme Zamanları .....	282
Şekil 73. Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Projelerinde Üniversiteler ve Firmalarla İşbirliği...	283
Şekil 74. TGB Firmalarının Sahip Olduğu Marka, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım ve Patent Sayısı.....	284
Şekil 75. TGB Firmalarının Yeni/İyileştirilmiş Ürün ve Süreç Sayısı ile Yayın Sayısı.....	284
Şekil 76. Üniversite, TGB ve TTO'lara Yönelik Müdahale Alanları .....	290
Şekil 77. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri .....	334
Şekil 78. KOBİ'nin Sınıflandırılması .....	336
Şekil 79. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri .....	337
Şekil 80. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Dağılımı.....	338
Şekil 81. Anketi Yanıtlayan Bölge KOBİ'lerinin İl Bazında Dağılımı .....	339
Şekil 82. Diğer illerden Anketi Yanıtlayan KOBİ'lerin İl Bazında Dağılımı .....	340
Şekil 83. Görüşme Yapılan KOBİ'lerin İl Bazında Dağılımı .....	344
Şekil 84. Bölge KOBİ'lerine Yönelik Müdahale Alanları.....	351

## KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BAP	Bilimsel Araştırma Projeleri
BKS	Bireysel Katılım Sermayesi
BTYK	Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GAP TTM	GAP Teknoloji Transfer Merkezi
GAPBAN	GAP Melek Yatırım Ağı
GİSEP	Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı
İKA	İpekyolu Kalkınma Ajansı
İŞGEM	İş Geliştirme Merkezi
KA	Kalkınma Ajansları
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜSİ	Kamu - Üniversite - Sanayi İşbirliği
MDA	Mevcut Durum Analizi
MYO	Meslek Yüksek Okulu
OAP	Ortak Akıl Platformu
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
STB	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
TGBD	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Derneği
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜRMOB	Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

## GİRİŞ

GAP Bölgesi Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi, 12 Ekim 2017 tarihinde T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile TÜBİTAK TÜSSİDE arasında imzalanan sözleşme ile başlatılmıştır.

Söz konusu projenin amacı; Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemlerinin mevcut durumu ve potansiyel gelişme alanlarının analiz edilmesi, analiz sonuçlarına uygun stratejik yol haritasının ortaya konulmasıdır. Proje çıktıları ile Bölge'nin girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesini, rekabetçiliğini, gelir düzeyini arttırmak ve sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlamak amaçlanmaktadır. 4 iş paketinden oluşan proje kapsamında Bölge'de bulunan;

1. Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Küçük Sanayi Siteleri (KSS),
2. İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM),
3. Üniversiteler, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) ve Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO),
4. KOBİ'ler,

Ortak Akıl Platformu Çalışması, iyi uygulama örneği incelemesi, mukayeseli analiz, anket ve mülakat gibi nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalarla mercek altına alınarak gelişim stratejileri oluşturulmuş ve bu çerçevede iş paketleri bazında toplam 26 adet rapor hazırlamıştır.

Yapılan çalışmalar neticesinde Bölge'deki ekosistem öğelerine yönelik tedbir ve eylemler "*Bölgesel Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi ile Başarı Hikâyeleri Oluşturmuş Bir GAP Bölgesi*" vizyonu çerçevesinde geliştirilmiştir. Ayrıca bu vizyona ulaşabilmek için atılacak adımların belirlenmesinde GAP Bölgesi için Bölgesel Yenilik Sistemi yaklaşımı içerisinde bir model oluşturulmuş ve stratejiler Bölge'nin üretim yapısının bilgi yoğunluğuna göre şekillendirilmiştir.

### "Bölgesel Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi ile Başarı Hikâyeleri Oluşturmuş Bir GAP Bölgesi"

- Raporun birinci bölümünde, çalışmanın kavramsal çerçevesi çizilmekte ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi sosyokültürel ve sosyoekonomik göstergeler çerçevesinde tanımlanmaktadır,

- İkinci bölümde, GAP Bölgesi'nde yer alan OSB'lerin ve KSS'lerin mevcut durum analizinden yola çıkılarak önce ihtiyaçları ortaya konulmakta, sonrasında da klasik yönetim yaklaşımına alternatif olarak gelişmiş olan yönetim yaklaşımının OSB'lerde ve KSS'lerde nasıl uygulanabileceğine ve öncelikli ihtiyaçların nasıl giderileceğine yönelik oluşturulan yol haritası sunulmaktadır,
- Üçüncü bölümde, GAP Bölgesi'nde kurulma girişiminde bulunulan İŞGEM'lere değinilmekte; atıl durumda bulunan Diyarbakır İŞGEM için iyileştirme önerilerine yer verilmekte; Bölge'de kurulması olası bir İŞGEM projesinin temel tasarım unsurları ve sektörel önceliklendirmeleri ile uygulanması önerilen yönetim ve destek modelleri detaylandırılmaktadır,
- Dördüncü bölümde, Bölge'deki üniversitelerinin sanayi etkinliği ile TGB ve TTO'ların etkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik mevcut durum analizine istinaden üniversitelere, TGB'lere ve TTO'lara ilişkin oluşturulan stratejilerin çerçevesine yer verilerek temel tasarım kriterleri açıklanmakta ve oluşturulan çerçeve doğrultusunda alınması gereken tedbirler ve bu tedbirlerin hayata geçirilmesi amacı ile gerçekleştirilmesi önerilen eylemler yer almaktadır,
- Beşinci ve son bölümde ise Bölge'deki KOBİ'ler hakkında detaylı bilgi verildikten sonra Bölge KOBİ'lerinin gelişimi oluşturulan çerçeveye ve müdahale alanları doğrultusunda alınması tedbirlere ve bu tedbirlerin hayata geçirilmesi amacı ile gerçekleştirilmesi önerilen eylemlere yer verilmektedir.

# 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVENİN VE GAP BÖLGESİ'NİN TANIMLANMASI

## 1.1. Girişimcilik, Yenilikçilik ve Bölgesel Yenilik Sistemleri

Girişimcilik ve yenilikçilik kavramları günümüzde ekonomik büyüme için en fazla öne çıkan kavramlar arasında yer almaktadır. Ülke ekonomileri için önemli bir yere sahip olduğu değerlendirilen bu kavramları özetle aşağıdaki şekilde tanımlamak mümkündür:

- Girişimcilik sosyal, ekonomik ve fiziksel birtakım riskleri alarak farklı bir değer yaratabilme süreci olarak tanımlanır (Hisrich & Peters, Entrepreneurship, 2002).
- Yenilikçilik yeni düşünme biçimleri ve yeni bir şeyleri üretme, deneme, ekonomik ve sosyal alanlarda uygulama olarak tanımlanır (Fisher, 2000).

Girişimcilik ve yenilikçilik ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmasına karşın yapılan bu tanımların genelinde yenilikçilik girişimciliğin önemli bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Drucker, 1998). Türkiye’de yapılmış girişimcilik araştırmaları incelendiğinde odaklanılan kavramın “yenilikçilik” olduğu görülmektedir (Eser & Yıldız, 2015). Bu nedenle günümüzde girişimcilik ve yenilikçilik birlikte düşünülen kavramlardır.

Günümüz bilgi çağında girişimciler yüksek risk alabilen kişiler değil, bilgi temelinde düşünen ve yenilikçi anlayışa sahip “yenilikçi girişimciler” olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçi girişimciler; topluluklara/kültürlere/insanlara yön veren, onları güçlendiren yetenekler bütünüdür. Gelişen ve dönüşen piyasa şartlarına uyum sağlama yeteneğine sahip işletmeler gibi yenilikçi girişimciler de toplumsal değişimlere karşı esnek ve yaratıcı tepkiler gösterirler (Bridge, O’neill, & Cromie, 1998).

Teknolojik gelişmelere ve gittikçe ağırlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve piyasada kalabilmek günümüz işletmeleri için oldukça zorlaşmıştır. Bu durumda, yenilikçi anlayışa sahip girişimciler ekonomiyi dinamik tutan en önemli aktörler olmuştur. Bu aktörlerin toplumdaki varlıkları ne kadar fazla ise o toplumların gelişmişlik seviyesi o kadar yüksektir (Demirel & Tikici, 2004).

Ülkelerin ve bölgelerin yenilikçilik ekosistemleri ile bu ekosistemlere yönelik olarak uygulanan girişimcilik ve yenilikçilik politikaları bir ülke ya da bölgenin küresel rekabet ortamında ön plana çıkmasında önemli rol oynayan faktörler olarak dikkat çekmektedirler. Yazına bakıldığında yenilikçilik ekosisteminin en önemli aktörleri arasında ilk olarak Friederich List’ in 1841’de yayınlanan “Ulusal Sistemin Politik Ekonomisi” çalışmasında vurgu yapılan ulusal yenilik sistemi kavramı gelmektedir. List, bu çalışmasında ulusal yenilik sistemi kavramını doğrudan kullanmayıp, yenilikle ilgili aktörlerin ve teknolojik yetkinliklerin koordinasyonlu bir

şekilde işbirliği yaparak yenilik sistemini sağlaması gerektiğini savunan tekno-ekonomik bir sistem önerisinde bulunmuştur. Bu çalışma, List'ten sonra gelen Freeman, Edquist, Nelson ve Rosenberg gibi iktisat kuramcılarının ulusal yenilik sisteminin kavramsallaştırılması noktasında ilham kaynağı olmuştur.

90'lı yıllarda ve sonrasında yenilik sistemleri kavramı OECD gibi bazı uluslararası kuruluşlar ve AB tarafından da teknoloji ve yenilik politikalarının geliştirilmesinde sıklıkla kullanılmıştır. Temeline yenilik faaliyetlerinin bir öğrenme işlemi olduğunu ve yeniliğin sosyal, kültürel ve kurumsal öğeler tarafından şekillendirildiğini koyan ulusal yenilik sistemine ilişkin tanımlamaların bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Ulusal yenilik sistemi:

*“etkinlikleri ve etkileşimleri ile yeni teknolojileri oluşturan, ithal eden, değiştiren ve yayan kamu ve özel kesim kuruluşlar oluşan ağdır” (Freeman, 1987<sup>1</sup>),*

*“araştırma ve keşfetmeyi olduğu kadar öğrenmeyi de etkileyen kurumsal oluşum ve ekonomik yapının tüm unsurları...” (Edquist, 1997<sup>2</sup>),*

*“odağında girişimcilerin bulunduğu, özel sektör firmalarından oluşan, sadece kâr amacıyla, yeni ve eski buluşları içerdense/veya teknoloji transferiyle dış dünyadan sağlayan ve bunları üretime uyarlayan bir sistem” (Türkcan, 2009<sup>3</sup>),*

*“Bir ülkede yenilik ve teknolojik yayılmanın hızını ve yönünü etkileyen piyasa ve piyasa-dışı kurumlar, ‘ulusal yenilik sistemi’ni oluşturur” (OECD, 1997<sup>4</sup>),*

*“bir ülkenin firmalarının yenilikçi performansını belirlemek için birbiriyle etkileşim halinde bulunan kurumlar topluluğudur” (OECD, 1997).*

*“bir ülkede teknolojik öğrenmenin yönünü ve oranını belirleyen ulusal kurumlar, bunların uyarıcı yapıları ve yeterlilikleri...” (OECD, 1997).*

olarak yazında tanımlanabilirken, Lundvall <sup>5</sup>(1992) gibi bazı iktisatçılar da ulusal yenilik sistemlerinin alt sistemlere ve üzerinde çalışılacak işlemlere bağlı olarak esnek ve açık olarak kurgulanması gerektiğinden yola çıkarak, sistemin sınırlarının kesin ve net olarak belirlenemeyeceğini ifade etmektedirler. Ayrıca evrimsel öğrenme mekanizmaları ve sürekli devinim içerisinde olan yapısı nedeniyle de genel geçer bir ulusal yenilik sistemi

<sup>1</sup> Freeman, C. (1987), “Technology Policy and Economic Performance: Lesson from Japan,” Pinter Publisher.

<sup>2</sup> Charles, E. (1997). Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations. London: Pinter, 107.

<sup>3</sup> Türkcan, E. (2009) Dünya’da ve Türkiye’de Bilim, Teknoloji ve Politika, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

<sup>4</sup> OECD. (1997), National Innovation Systems, Paris.

<sup>5</sup> Lundvall, B-Å. (1992), National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter Publisher



kavramsallaşması yapmak oldukça güçtür. Bu bağlamda ulusal yenilik sistemini, kuramsal bir teoriden ziyade deneysel yaklaşıma dayanan kavramsal bir çerçeve olarak ifade etmek daha doğru olacaktır.

Tanımlanan bu geniş çerçevede ulusal yenilik sistemlerine ilişkin olarak; ülkelerin doğal kaynakları ile ekonomik geçmişlerinin sistemde belirleyici bir rol oynadığı, ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği, benzer şekilde unsurlarının kurumsal yapılanmalarının da ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği, hukuki altyapı, değerler, eğitim sistemi vb. pek çok hususunda da ülkelere özgü olmaları nedeniyle her ülkenin kendine özgü bir ulusal yenilik sistemi olduğu ifade edilebilir.

Sistemin ana unsurları incelendiğinde; üniversite ve araştırma kurumları, kamu (politika yapıcı kurumlar, mali destek planlayan ve sağlayan kurumlar) ve özel sektör genel olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak sistem aktörlerini Taymaz <sup>6</sup>(2001) daha ayrıntılı bir biçimde:

- 1. Teknolojik yenilik faaliyetinde bulunan (özel ve kamu) firmalar ve bu firmaların oluşturduğu ağlar,*
- 2. Araştırma kuruluşları,*
- 3. Bilim sistemi,*
- 4. Destek ve köprü kuruluşlar (yeni teknolojilerin yaygınlaştırılması, eğitim ve laboratuvar destek hizmetleri, standartların belirlenmesi vb. faaliyetler gerçekleştiren kurum ve kuruluşlar),*
- 5. Finansman kuruluşları,*
- 6. Politika geliştiren, uygulayan ve değerlendiren kuruluşlar,*

olarak altı başlık altında gruplandırmaktadır. Nitekim GAP Bölgesi için oluşturulan stratejik yol haritasında da Taymaz'ın (2001) ifade ettiği tüm aktörlere yönelik eylemlere yer verilmeye çalışılmıştır.

Son dönemde yenilik sistemleri yaklaşımlarına ilişkin yazının ve uygulamaların gelişimiyle birlikte ortaya çıkan bir diğer kavram da bölgesel yenilik sistemidir. Yeniliğin yalnızca ulusal boyutta değil, bölgesel boyutta da ortaya çıkabileceği ve ulusal yenilik sistemlerinin karmaşık doğası nedeniyle teknolojik değişim süreçlerini yönetmede tek başına yeterli olmayacağından hareketle bölgesel yenilik sistemi fikri ortaya konulmuştur. Yenilik sistemleri yaklaşımı disiplinler arası ve bütüncül olarak ele alınması gereken bir kavram olduğundan, bölgesel yenilik sistemi yaklaşımını ulusal yenilik sistemine bir alternatif olarak değil, bu sistemi bölgesel düzeyde destekleyen bir yapı olarak ele almak daha doğru olacaktır. Nasıl ki

---

<sup>6</sup> Taymaz, E. (2001) Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalât Sanayiinde Değişim ve Yenilik Süreçleri. Ankara, TÜBİTAK-TTGV-DİE.

ulusal yenilik sistemleri ülkeye özgü sistemler ise bölgesel ya da sektörel olarak tanımlanacak yenilik sistemleri de yine bölgeye ya da sektöre özgü olacaktır. Bu durumda da bölgesel farklılıklar, bölgenin tarihi, bölgedeki kurumlar, bölge halkının yaşam kalitesi, sosyo-kültürel ve ekonomik göstergeler vb. hususlar ön plana çıkmaktadır.

Yazında, bölgesel yenilik sistemleri:

*“belirli bir coğrafi bölgede, birlikte öğrenmeyi, bilginin yayılımını ve başarı öykülerinin kolaylıkla yaygınlaştırılması sağlayan ekonomik, politik ve kurumsal ilişkiler ağıları”*  
(Nauwelaers ve Reid, 1995<sup>7</sup>)

*“yenilik faaliyetlerini bir bölgenin üretim yapısı içinden destekleyen kurumsal bir yapı”*  
(Asheim ve Coenen, 2005<sup>8</sup>)

olarak tanımlanmaktadır.

Bölgesel yenilik sistemleri yaklaşımının temelinde, coğrafi olarak aynı bölgede yer alan ve mekansal olarak yakın konumda bulunan firma yığınlarının benzer kültürlere sahip olmaları; bu firmalar arasında bilginin yayılımının ve paylaşımının daha rahat olması ve bölgede faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan eğitimlerin ve bilgi paylaşımının daha kalıcı olması bulunmaktadır. Günümüzde bir bölgenin rekabet avantajı doğal kaynakları ve iş gücünün yapısına bağlı olduğu kadar bölge içinde yaratılan bilgiye ve yaratılan bilginin yenilik ve üretimle sentezlenerek bir katma değer kaynağı haline getirilebilmesine bağlıdır. Bunun için de insan kaynağının sürekli gelişimine, aktörler arasında da güven ve iş birliğinin tesisine ihtiyaç duyulmaktadır.

GAP Bölgesi'nin girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi için geliştirilen stratejiler yukarıda anlatılan yenilik sistemleri çerçevesinde ele alınmakta ve hazırlanan raporlar, bölgesel yenilik sistemine odaklandığı kadar ulusal yenilik sistemindeki aksaklıklara ilişkin önerileri de içerisinde barındırmaktadır.

Şekil 1, GAP Bölgesi'ne yönelik oluşturulan Yenilik Sistemi şemasını vermektedir. Yazın ile uyumlu bir şekilde Bölge'ye ilişkin yenilik sistemi hem global hem de ulusal yenilik sistemlerinin bir alt kümesi olarak tanımlanmıştır. GAP Bölgesi yenilik sisteminin öğeleri incelendiğinde; üniversiteler, TGB'ler, TTO'lar, KOBİ'ler, OSB'ler ve KSS'ler gibi sanayi bölgeleri, İŞGEM'ler, STK'lar, odalar ve borsalar, kuluçkalar, araştırma merkezleri gibi değişik aktörlerin bir bileşkesi görülebilmektedir. Sistem içerisinde kanunlar, düzenlemeler, politikalar, stratejiler, toplumsal ve kültürel alışkanlıklar başta olmak üzere pek çok öğe

<sup>7</sup> Nauwelaers, C., ve Reid, A. (1995) Yenilikçi Bölgeler, Brüksel:Avrupa Komisyonu

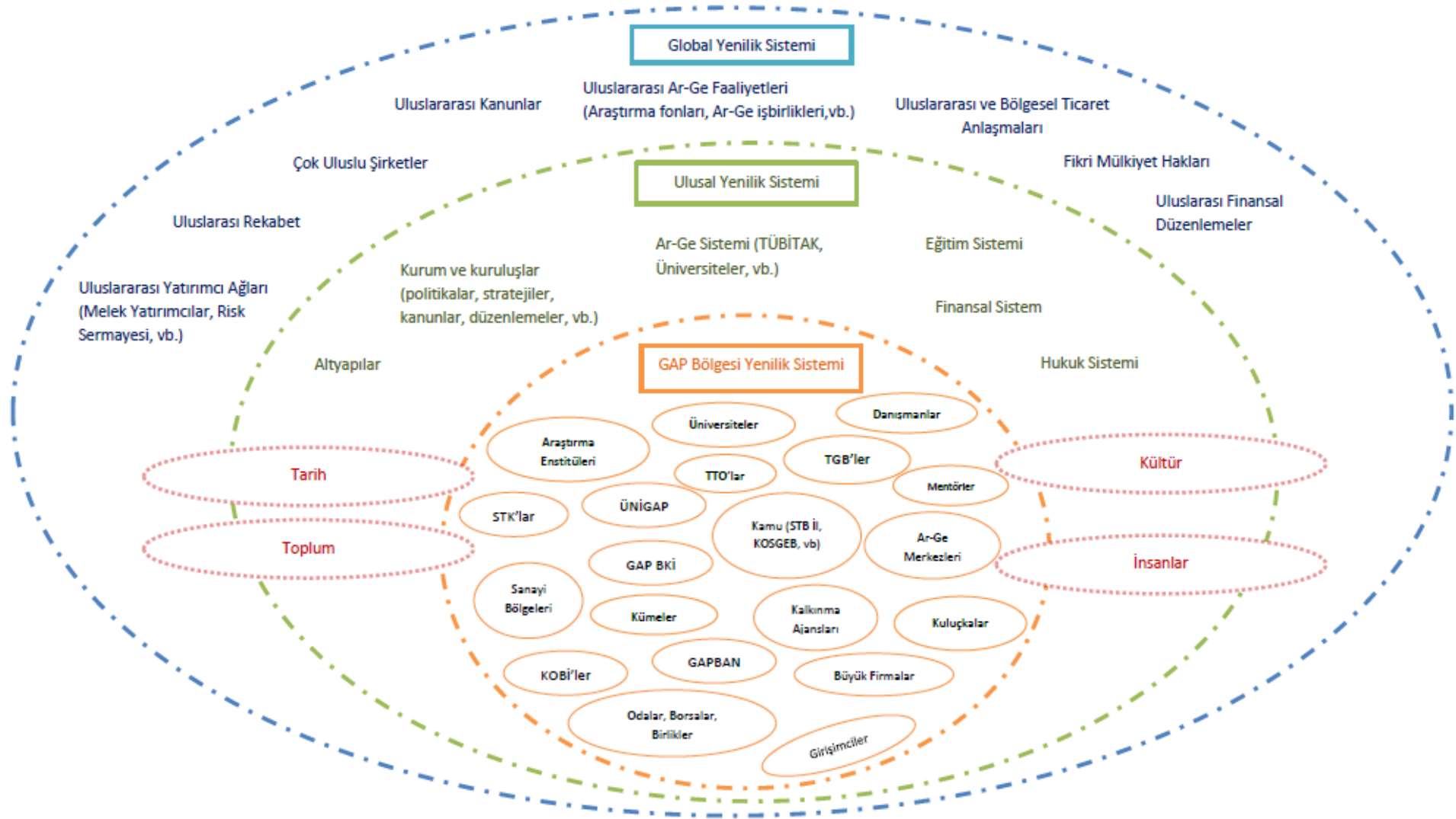
<sup>8</sup> Asheim, B.T. ve Coenen, L. (2005) 'Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters', Research Policy

arasında etkileşimli bir ilişki bulunmaktadır. Aktörler arasındaki ilişkilerin karmaşık doğası nedeniyle şemadaki ilişkiler tek yönlü ve doğrusal sebep ilişkisiyle tanımlanmamış, bundan dolayı da aktörler ve sistemler arasındaki etkileşimler oklarla gösterilmemiş ve etkileşime açık bir model ortaya konulmuştur.

GAP Bölgesi yenilik sistemi, pek çok farklı kurum ve kuruluştan oluşan ekonomik, politik ve kurumsal bir ilişkiler ağı olarak ele alınmakta ve adı geçen kurumları merkezine konumlandırmaktadır. Edquist'nin (1997<sup>9</sup>) de vurguladığı gibi sistemdeki bazı kurum ya da kuruluşlar statükoyu koruma eğilimiyle yeniliklerin ortaya çıkmasına engel olabilmekte, tanımlanan fonksiyonlarını zaman içerisinde yerine getirememekte ya da sistemdeki değişikliklere direnç gösterebilmektedir. Hazırlanan raporlar kapsamında doğrudan herhangi bir sistem ögesine yönelik böyle bir eylem önerisinde bulunulmamakla birlikte, bu gibi durumlarda bölgesel yenilik sistemlerinin işleyişi ve sürdürülebilirliği açısından yeniliğin ya da bölgesel gelişmenin önünde engel teşkil eden aktörlerin sistemden çıkartılarak yerlerine yeni alternatifler oluşturulması da değerlendirilmelidir.

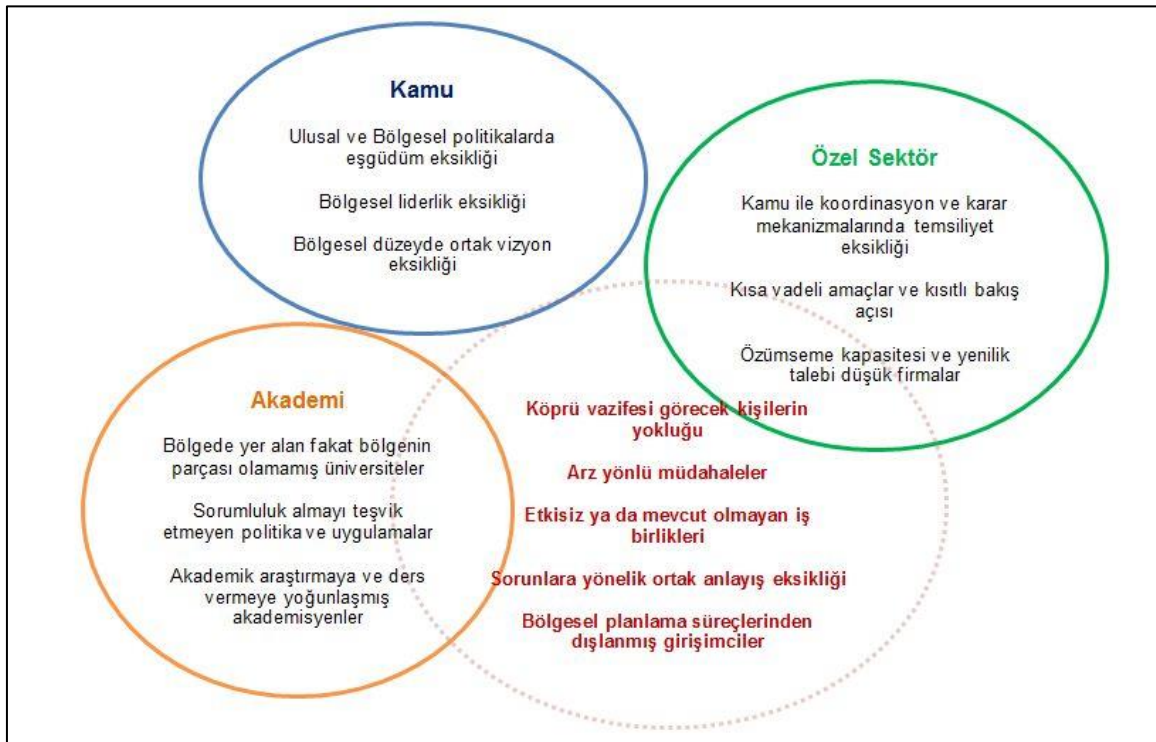
---

<sup>9</sup> Charles, E. (1997). Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations. London: Pinter, 107.



Şekil 1. GAP Bölgesi Yenilik Sistemi

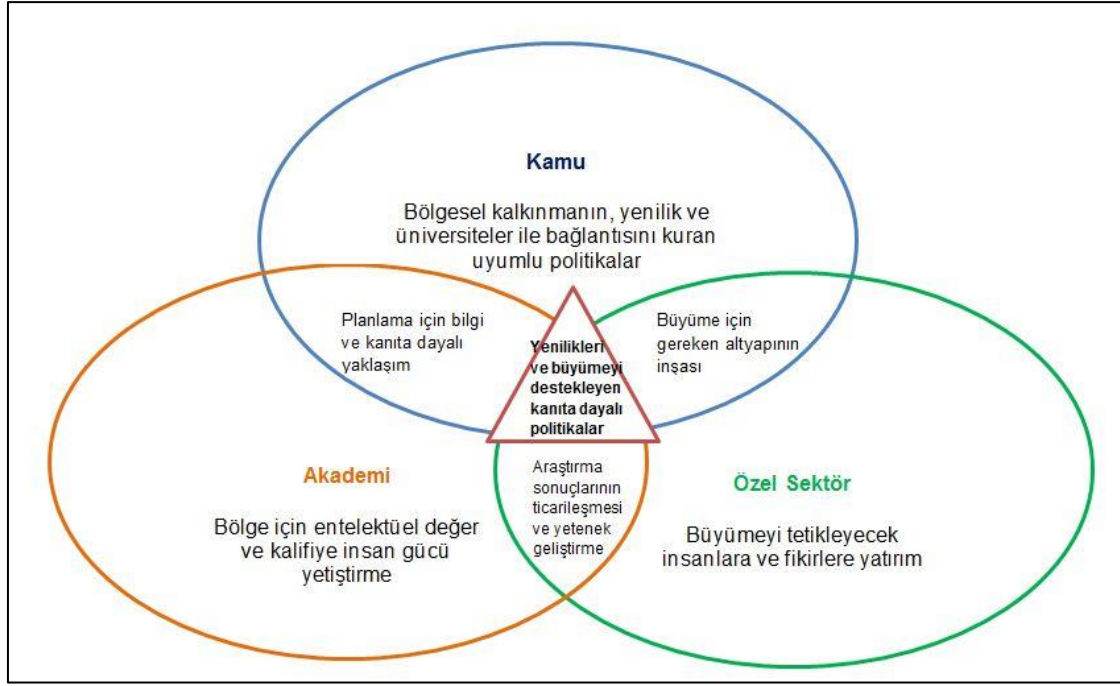
Proje kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmaları, çalıştaylar ve analizler neticesinde bölgesel yenilik sistemini oluşturan aktörler arasında iş birliğine yönelik olarak; Bölgede kamu-özel sektör-akademi arasındaki bağların zayıf olduğu; mevcut politika ve uygulamaların sorumluluk alma noktasında cesaret kırıcı olabildiği; akademisyenlerin ders verme, idari işler ve akademik işler (makale yazma vb.) gibi sorumluluklarının yüksek olduğu ve dolayısıyla araştırma sonuçlarının ticarileşmesi noktasında yetersiz kaldığı; özel sektör ile akademi arasında sınırlı iş birliğinin olduğu tespit edilmiştir. Yine Bölge üniversiteleri ile kamu kuruluşları ve özel sektörün birlikte hareket etmediği ve aktörler arasında ağ bağlantılarının zayıf olduğu da görülmüştür.



Şekil 2. Dağınık Bölge<sup>10</sup>

Foray, Goddard ve Beldarrain (2012) Avrupa Komisyonu Akıllı Uzmanlaşma Platform'u için yaptıkları çalışmada bu tip bölge yapılarını "Disconnected Region - Dağınık Bölge" olarak tanımlamaktadır (Şekil 2). Yine aynı çalışmada bir coğrafi bölgedeki temel aktörlerin gerek kendi içlerindeki, gerek bölgedeki diğer aktörlerle olan, gerekse de bölge dışındaki aktörlerle bağlantılarını iyi bir biçimde kurabildikleri ve paydaşlar arasındaki etkileşimin uygun seviyede olduğu güçlü bağlantılara sahip bölgeler ise "Connected Region - Bağlantılı Bölgeler" olarak kavramsallaştırılmıştır (Şekil 3). Bağlantılı bölgeleri, dağınık bölgelerden ayıran en temel farklılıklar kamu, üniversite ve özel sektörden oluşan üçlü sarmal yapının iç içe geçmiş bir şekilde, ahenk içerisinde ve ortak bir vizyon çerçevesinde hareket ediyor olmasıdır.

<sup>10</sup> Foray, D., Goddard, J., & Beldarrain, X. G. (2012). Guide to research and innovation strategies for smart specialisation (RIS 3). EU.



Şekil 3. Bağlantılı Bölge<sup>11</sup>

Çalışmalar kapsamındaki stratejiler oluşturulurken Bölge'deki Kamu-Sanayi-Üniversite iş birliklerinin daha üst seviyelere taşınacağı bağlantılı bir bölge oluşturulması hedefi ile hareket edilmiştir. Bu doğrultuda ilgili aktörler arası ilişkileri kuvvetlendirmeye yönelik bir mekanizma olarak, Bölge'deki paydaşların katılımıyla raporda belirlenen stratejilerin uygulanmasına, izlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik "Sektörel Komiteler" kurulmasının; Komite üyelerinin periyodik olarak bir araya gelip senaryo temelli analizler yapmalarının ve uygulamalar esnasındaki iyi uygulama örneklerini tartışarak deneyimlerini paylaşmalarının, raporlardaki stratejilerin etkinliğini artıracığı değerlendirilmektedir. Kurulması önerilen Sektörel Komiteler, Bölge'deki kurum ve kuruluşlar arasında tecrübesi ve çalışanlarının yetkinlik setiyle öne çıkan bir kurumun liderlik etmesi (GAP BKİ gibi), sektörel komitelere özel sektörden paydaşların da dahil edilmesi, toplantıların farklı paydaş grupları arasındaki etkileşimi artıracak biçimde tasarlanması ve gerektiği takdirde ilgili sektöre yönelik ulusal ve uluslararası uzmanların da bu gruplara geçici ya da kalıcı olarak dahil edilmesi önerilmektedir.

<sup>11</sup> A.g.e

Tablo 1. Bölgelerin Üretim Yapısının Bilgi Yoğunluğuna Göre Değişen Stratejiler<sup>12</sup>

Bölge Yapısı	Temel Stratejiler ve Öncelik Seviyeleri		
	Mevcut Avantajların Üzerine Kurulmuş (Bilim ve Teknolojinin (BT) Yön Verdiği)	Sosyoekonomik Dönüşümü Destekleyici	Farkı Kapatmaya Yönelik: Bilgi Temelli Yetkinliklerin Oluşturulması
<b>Bilgi Merkezleri</b>			
<i>Bilgi ve Teknoloji Merkezleri</i>	<b>Yüksek</b>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Düşük</b>
<i>Bilgi Yoğun Bölgeler</i>	<b>Yüksek</b>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Düşük</b>
<b>Endüstriyel Üretim Bölgeleri</b>			
<i>BT Yoğun Üretim Bölgeleri</i>	<b>Yüksek</b>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Düşük</b>
<i>Yetenek Yoğun Bölgeler</i>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Düşük</b>
<i>Orta Teknolojili Üretim ve Hizmet Sağlayıcılar</i>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Düşük</b>
<i>Geleneksel Üretim Bölgeleri</i>	<b>Düşük</b>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Yüksek</b>
<b>Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler</b>			
<i>Doğal Kaynaklar ve Hizmet Odaklı Bölgeler</i>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Yüksek</b>
<i>Yapısal Olarak Durgun ya da Sanayisizleşmiş Bölgeler</i>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Opsiyonel</b>
<i>Birincil Sektörlere Yoğunlaşmış Bölgeler</i>	<b>Düşük</b>	<b>Opsiyonel</b>	<b>Yüksek</b>

GAP Bölgesi'ndeki girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine yönelik stratejiler hazırlanırken göz önünde bulundurulacak bir diğer husus da uygulamanın yapılacağı bölgenin üretim yapısının bilgi yoğunluğudur. Bütüncül bir bakış açısıyla ele alındığında, bölgelerdeki üretimin dokusuna göre bölgedeki ekosistem paydaşlarının stratejik önceliklerinin de değişmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Uluslararası uygulamalar incelendiğinde Tablo 1'de de gösterildiği üzere bölgelerin üretim yapılarına göre kendi içlerinde "Bilgi Merkezi Bölgeler", "Endüstriyel Üretim Bölgeleri" ve "Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler" olarak ayrıldığı görülür. "Bilgi Merkezleri" olarak adlandırılan ve BT alanında dünyada önde gelen bölgeler; bilgi ve teknolojinin içselleştirilerek yoğun olarak kullanıldığı merkezler ve bilgi yoğun şehirlerdir. "Endüstriyel Üretim Bölgeleri" olarak tanımlanan bölgeler mercek altına alındığında, bu grup içerisinde yer alan bölgelerin bilim, teknoloji ve yetenek yoğun üretim yapan bölgeler olabildiği gibi orta teknolojili üretim yapan bölgeler ya da geleneksel üretim bölgeleri olabildiği de görülmektedir. Son olarak "Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler" başlığı altında, genellikle geri kalmış ülkelerdeki kırsal alanlarda yer alan birincil sektörlere

<sup>12</sup> OECD (2011), Regions and Innovation Policy. OECD Publishing, Paris.'den uyarlanmıştır.

(tarım, ormancılık, balıkçılık, madencilik, vb.) yoğunlaşmış bölgeler; kalkınma tuzaklarının<sup>13</sup> olduğu yapısal olarak durgun ya da sanayisizleşmiş bölgeler; doğal kaynaklar ve hizmet odaklı bölgeler olmak üzere üç alt grup tanımlanmaktadır.

Oluşturan çerçevede her bir bölge yapısı için ayrı ayrı önceliklendirilecek stratejiler de 3 başlık altında toplanmıştır: *i) Mevcut Avantajların Üzerine Kurulmuş (Bilim ve Teknolojinin (BT) Yön Verdiği), ii) Sosyoekonomik Dönüşümü Destekleyici, iii) Farkı Kapatmaya Yönelik: Bilgi Temelli Yetkinliklerin Oluşturulması.* Tablo 1 incelendiğinde bilgi yoğun bölgelerde stratejilerin bilim ve teknoloji alanında var olan avantajlara odaklanması önerilirken, endüstriyel üretim bölgelerinde üretimin teknolojik yoğunluğuna göre önceliklendirilen stratejilerin çeşitlilik gösterdiği dikkati çekmektedir. Bilgi ve teknoloji odağının düşük olduğu bölgelerin ise öncelikli olarak diğer bilgi yoğun bölgelerle aradaki farkı kapatmaya yönelik (yüksek öncelikli) ya da bölgedeki sosyoekonomik dönüşümü destekleyici stratejilere yönelmeleri tavsiye edilmektedir.

Bölge illeri Tablo 1’de sunulan çerçevede değerlendirildiğinde çok az sayıda ilin “Endüstriyel Üretim Bölgeleri”ne girdiği, Bölge illerinin genel olarak “Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler” olarak sınıflandırılabilceği düşünülmektedir. Örnek vermek gerekirse bu kapsamda Bölgede sanayi faaliyetleri ile öne çıkan bir il olan Gaziantep’i “Endüstriyel Üretim Bölgeleri” kategorisi altında geleneksel üretim bölgesi olarak değerlendirmek mümkünken, sanayi ve bilgi üretimi faaliyetlerinin oldukça kısıtlı olduğu Siirt, Şırnak, Kilis, Adıyaman gibi illeri “Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler” başlığı altında birincil sektörlere yoğunlaşmış bölgeler statüsünde ele almak gerekmektedir. Ancak ister “Geleneksel Üretim Bölgeleri” alt grubunda, isterse de “Bilim Teknoloji Odağı Olmayan Bölgeler” arasında yer alsın GAP Bölgesi için oluşturulacak stratejilerin öncelikli olarak diğer bölgelerle olan farkı kapatmaya yönelik ve bilgi temelli yetkinliklerin Bölge içerisinde oluşturulmasını hedefleyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda stratejiler oluşturulurken Tablo 1’deki model çerçevesinde hareket edilmekle birlikte, Bölgesel Yenilik Sistemleri yaklaşımında da vurgulandığı üzere Bölge’nin kendine özgü karakteristikleri de dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmıştır. Bu bağlamda GAP Bölgesi’nin kendine özgü karakteristiğinin daha iyi anlaşılabilmesi için Bölge’nin sosyokültürel ve sosyoekonomik yapısının ortaya konulması da ayrıca önem taşımaktadır.

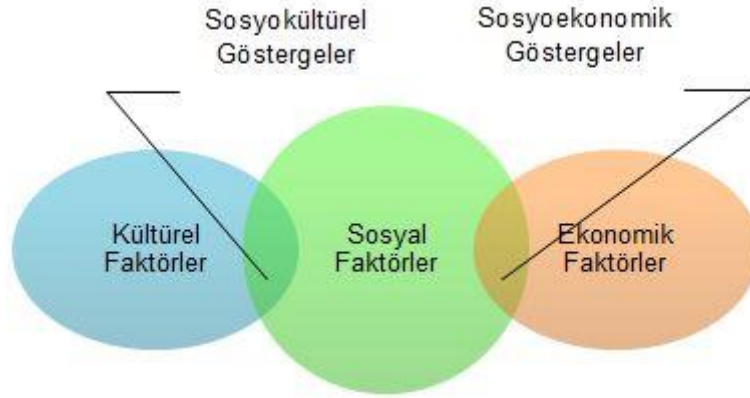
<sup>13</sup> Yazında “development traps” olarak kavramsallaştırılan bu terim paydaşlar arası fikir çatışmaları, gelişme için doğal kaynaklara güvenme, sorunlu ülke ya da bölgelerle komşu olma ve kötü yönetim ile ilişkilendirilmektedir.



## 1.2. GAP Bölgesinin Tanımlanması

Girişimcilik ve Yenilikçilik Araştırma Projesi Adıyaman, Diyarbakır, Batman, Gaziantep, Kilis, Siirt, Şırnak, Şanlıurfa ve Mardin olmak üzere dokuz ili kapsamaktadır. GAP Bölgesi'nin tanımlanması için Bölge'de bulunan illerin gelişmişlikleri bakımından değerlendirilmesi sosyokültürel ve sosyoekonomik çerçevede yapılacaktır. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda başta TÜİK olmak üzere ilgili bakanlıkların ve müdürlüklerin yayınlarındaki göstergelerden yararlanılmıştır.

Sosyokültürel göstergeler için TÜİK'in 2016-2017 yılına ait nüfus, göç, eğitim, toplumsal yapı ve cinsiyet, kültür, gelir dağılımı ve yaşam koşulları istatistiklerinden<sup>14</sup>; sosyoekonomik göstergeler için sosyokültürel göstergelere ek olarak mülga Kalkınma Bakanlığı'nın SEGE 2011 çalışmasında (Kalkınma Bakanlığı, 2011, s. 21-23) yer alan ve proje kapsamında değerlendirilecek bazı sosyoekonomik göstergelerden faydalanılmıştır.



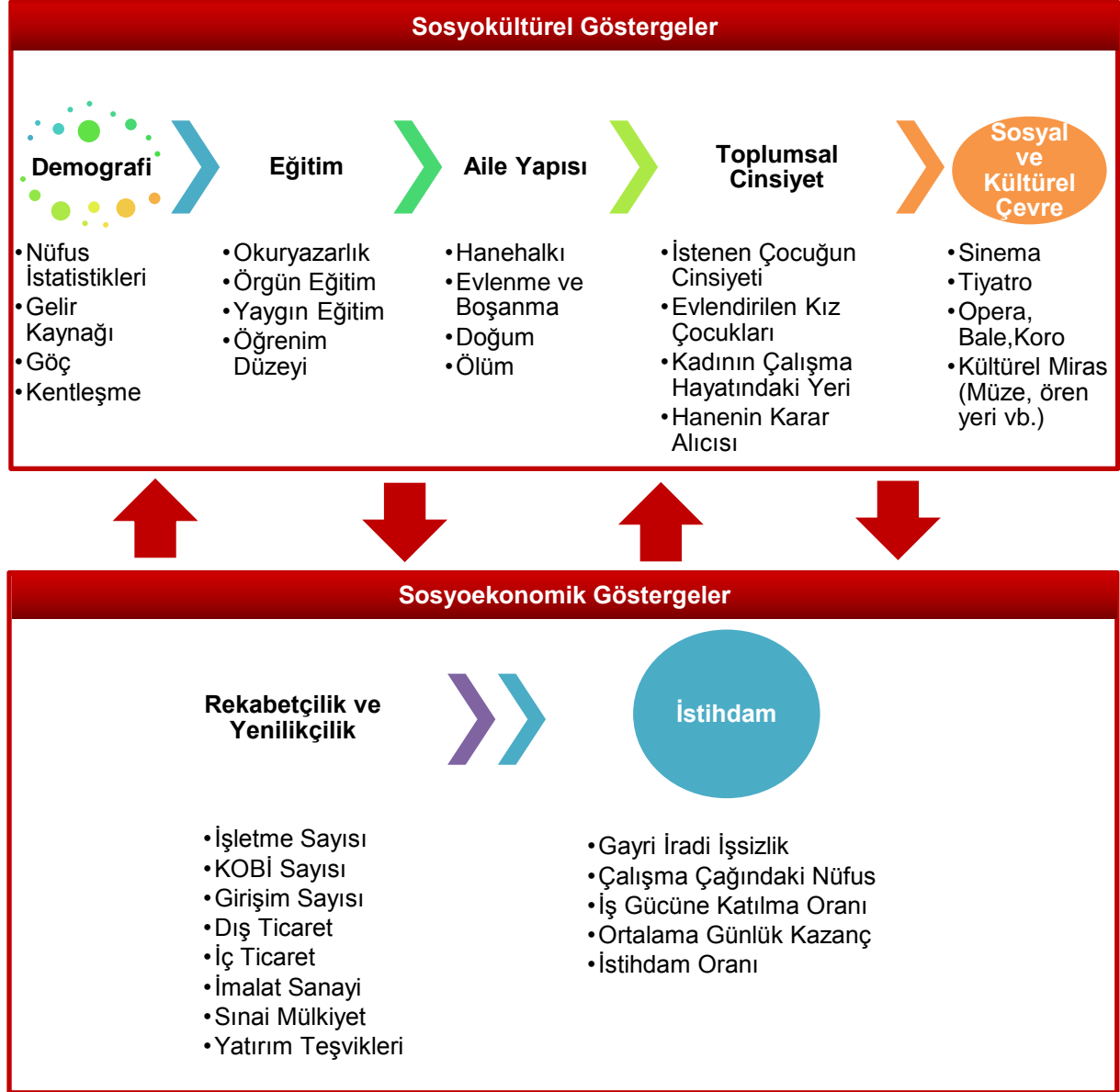
Şekil 4. Faktörler Arası İlişki Şeması

Sosyokültürel göstergeler hem sosyal hem de kültürel faktörlerin kesiştiği alanı ifade eder. İlgili ilde bulunan bireylerin gelirine, öğrenim düzeyine, katıldıkları sanatsal ve sosyal etkinliklere vb. bağlı olarak değişen kültürel faktörlerin toplumsal boyutunu kapsar. Yani bir toplum veya topluluğun belli bir kültüre sahip olması ile ortaya çıkar. Sosyoekonomik göstergeler ise hem sosyal hem de ekonomik faktörlerin kesiştiği alanı ifade eder. Genel manada ekonominin toplum üzerindeki etkisi ile ortaya çıkan faktörlerden oluşur. İşsizlik, istihdam, ticaret, girişim sayıları gibi göstergeleri kapsar.

Sosyokültürel ve sosyoekonomik yapı tarihsel birikim ile şekillenmekte ve birbirini sürekli olarak etkilemektedir. Her toplumun/topluluğun kendine has kültürel/ekonomik yapısı bulunmaktadır. Bu yapı, doğal olarak her il için de farklılık göstermektedir. İl düzeyinde

<sup>14</sup> TÜİK 2016-2017 Yılına Ait Konularına Göre İstatistikler, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=kategorist> adresinden 05.06.2018 tarihinde alındı.

verilerin bulunma durumuna<sup>15</sup> bağlı olarak bu bölümdeki değerlendirmeler olabildiğince il düzeyinde gerçekleştirilecektir. Ayrıca GAP Bölgesi'nin Türkiye ortalaması ile karşılaştırması da yapılacaktır. Değerlendirilecek göstergeler ve göstergelerin alt başlıkları Şekil 5'teki gibidir:



Şekil 5. Sosyokültürel ve Sosyoekonomik Göstergeler

Bölge tanımlamasında odak nokta, illerin sosyokültürel ve sosyoekonomik gelişmişlikleridir. Bu doğrultuda Şekil 5'te yer alan göstergeler belirlenmiştir. Bölge'nin bu bağlamda mevcut durumunu ortaya koymak, Proje kapsamında girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesi/kabiliyeti bakımından GAP Bölgesi hakkında bilgi verecektir.

<sup>15</sup> Farklı düzeylerde yapılan bölge ayrımları nedeniyle her gösterge için her ilin verisi elde edilememektedir.

### 1.2.1. Sosyokültürel Göstergeler

Yapılan çalışmalarda girişimcilik ve yenilikçilik kavramları daha çok iktisadi/ekonomik açıdan ele alınmaktadır. Fakat girişimcilik ve yenilikçilik, toplumun değer yargılarını oluşturan kültürden bağımsız olarak düşünülemez. Bu nedenle sosyokültürel yapı ile girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi arasındaki ilişkiden kısaca bahsetmek gerekmektedir.

Gelişmiş toplumlar incelendiğinde, sahip oldukları girişimci sayısı ve onları destekleyen bir kültürel altyapının olduğu görülecektir. Toplumunu oluşturan tüm bireylerde olduğu gibi girişimciler de kültürel yapıdan etkilenirler. Bazı toplumlar sürdürülebilir bir girişimcilik başarısına sahip olurken bazı toplumlar aynı başarıyı gösterememektedir. Toplumlar arasında oluşan bu girişimcilik performansı farkı, kültürel yapının farklı olmasından ileri gelmektedir (Demirel & Tikici, 2004).

Kültürler, girişimciliği destekleyen kültür ve desteklemeyen kültür olarak ayrıştırılamazlar. Fakat kültürü oluşturan alt kültürlerin girişimciliği olumlu/olumsuz olarak etkilediği söylenebilir. Örneğin, bağımsızlığa ve bireyselliliğe önem veren bir ailede girişimci olması muhtemel görülmektedir (Hisrich & Peters, Entrepreneurship, 2002). Toplumdaki güven seviyesinin yüksek olması (Casson, 1990), eğitim müfredatının girişimciliğin önemine yer vermesi, girişimciliği destekleyici bir alt kültürün varlığına işaret etmektedir. Diğer yandan atalet (tembellik, işlemezlik) duygusunun ağırlık kazandığı toplum/topluluklarda (Örneğin; aile hayatında çocuklarla ilgilenmemek, okul hayatında öğrenmek için çabalamamak, toplum hayatında nemelazımcılığı benimsemek) girişimcilik kültürüne ket vurulduğu bilinmektedir (Sekman, 2002).

Görülmektedir ki bir toplumun/topluluğun kültürel yapısı, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi üzerinde önemli derecede etkilidir. Bu nedenle Bölge'nin öncelikle sosyokültürel yapısı tanımlanmalıdır. Sosyokültürel yapı; demografi, eğitim, aile yapısı, toplumsal cinsiyet, sosyal ve kültürel çevre başlıkları ile ele alınacaktır.

#### 1.2.1.1. Demografik Yapı

Demografi, ilgili ilde bulunan nüfusun hem nicelik hem de nitelik bakımından nüfus yapısını ortaya koymak ve buna bağlı olarak yeni yatırımların planlanması, hedef kitlenin/mevcut kaynakların tanımlanması ve değişim dinamiklerinin anlamlandırılması açısından önemli bir göstergedir. Sahip olunan demografik veriler özellikle ülkelerin kalkınma planları ve bölgesel destek/teşvikler gibi önemli konuların belirlenmesinde oldukça etkilidir. Çünkü mevcut insan kaynağının yatırımlara karşılık verebilecek ve onlardan fayda sağlayabilecek potansiyele sahip olması, planlanan yatırım/destek/teşviklerin de bu çerçevede faaliyete geçirilmesi gerekmektedir.

Gelişmeye açıklık veya gelişmişlik seviyesine işaret etmesi dolayısıyla demografik özelliklerin önemi artmaktadır. Bu kapsamda “Bölge KOBİ’leri Mevcut Durum Analizi Raporu”nda Bölge’nin demografik özellikleri; Nüfus İstatistikleri, Gelir Kaynağı, Göç İstatistikleri ve Kentleşme başlıkları altında detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- GAP Bölgesi 2017 yılında 8.665.165 toplam nüfusu ile Türkiye nüfusunun %10,7’sini oluşturmaktadır.
- En kalabalık olan GAP illeri sırasıyla Gaziantep, Şanlıurfa ve Diyarbakır’dır.
- GAP illerine kayıtlı 11.781.706 nüfus bulunurken bu nüfusun 4.550.871’i GAP illeri dışında ikamet etmektedir.
- Toplam nüfus içerisinde sayılan 1.405.460 kişi ise farklı illere kayıtlı olup GAP illerinde ikamet etmektedir.
- Kayıtlı nüfusun kayıtlı olduğu il dışında ikamet etmeyi tercih ettiği diğer iller değerlendirildiğinde ise en çok İstanbul’da, daha sonra Gaziantep’te ikamet edildiği görölmüştür.
- Siirt ve Adıyaman illeri dışındaki tüm GAP illerinin nüfus artış hızı Türkiye ortalamasının üstündedir. Özellikle Şırnak ve Kilis’te %40’larda nüfus artış hızı gözlenmiştir.
- GAP illeri yüz ölçümü, yeryüzü şekilleri vb. bakımından farklılık gösterdiğinden il bazlı nüfus yoğunluklarına da bakılmıştır. Buna göre nüfus yoğunluğunun en yüksek olduğu illerin Gaziantep, Batman ve Diyarbakır olduğu görölmüştür.
- %51’i erkek, %49’u kadın olan GAP Bölgesinin Türkiye ortalamasına göre yaşlı bağımlı nüfusu (65 ve üstü) düşük, genç bağımlı nüfusu (0-14 yaş) yüksektir. Dolayısıyla GAP Bölgesinin değerlendirilebilir, dinamik bir nüfus yapısına sahip olduğu söylenebilir.
- Mevcut durumda nüfus, daha çok 4a sigorta kolunda faaliyet gösterirken yıllar itibariyle de bu sigorta kolunda faaliyette bulunanlar artmaktadır. Daha sonra 4c, 4b esnaf ve en az da 4b tarım sigorta kollarında faaliyette bulunmaktadır. 4c ve 4b tarım yıllar itibariyle azalmakta iken 4b esnaf sigorta kolunda faaliyette bulunanlar artmaktadır.
- Aldığı göç ile verdiği göç arasındaki fark negatif olduğundan GAP Bölgesinin göç veren bir bölge olduğu görölmektedir.
- Bölge içinde en çok göç veren il Şanlıurfa, en çok göç alan il Gaziantep’tir.
- GAP Bölgesindeki 9 ilin 4’ünün nüfusu 750.000’den fazla olduğundan büyükşehir vasfı taşımaktadır. Bunlar: Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır ve Mardin illeridir. Bu bağlamda, nüfusun daha çok kentlerde yoğunlaştığı söylenebilir.

### 1.2.1.2. Eğitim Göstergeleri

Eğitim, birey ve toplumların gelişmesi için en önemli etkidir. Kalkınma politikaları bakımından olmazsa olmaz öneme sahiptir. Bireyin yeni bilgi ve beceri kazanması, içinde yaşadığı toplumun farkına varması bakımından katkı sağladığı gibi toplumların kaynaklarını verimli kullanmaları konusunda da yönlendiricidir. Makro düzeyde eğitim, ekonominin ihtiyacı olan iş gücünün nitelikli olmasını, güvenilir/istikrarlı bir ekonomik yapının oluşmasını ve refah düzeyinin artmasını sağlar. Dolayısıyla eğitim, gerek bireylerin gerekse de toplumların gelişmesi için kaçınılmaz önem taşımaktadır. Bu bağlamda GAP Bölgesi kapsamında yer alan illerin eğitim göstergeleri; okuryazarlık, örgün eğitim, yaygın eğitim ve öğrenim düzeyi bakımından "Bölge KOBİ'leri Mevcut Durum Analizi Raporu"nda detaylı olarak ele alınmıştır.

Buna göre;

- Tüm GAP illeri Türkiye ortalamasının altında kadın ve erkek okuryazarlık oranına sahiptir. GAP illeri arasında okuryazarlık oranı en yüksek il %96,3 ile Gaziantep'tir.
- Bölgede örgün eğitime kadınlar daha az katılım göstermektedir. Kadınların örgün eğitime katılma oranları en yüksek %29,5 ile Şanlıurfa'da ve %27,4 ile Diyarbakır'da gözlenmektedir. Şanlıurfa ve Diyarbakır aynı zamanda erkek nüfusu bakımından en az örgün eğitime katılımın görüldüğü iller arasında dikkat çekmektedir.
- GAP illeri arasında okullaşmayan nüfus oranı Şanlıurfa ve Diyarbakır'da yüksek iken okuma yazma bilmeyen nüfus oranı %8,7 ile en yüksek Mardin'de görülmüştür. Aynı zamanda yaygın eğitim faaliyetleri bakımından da GAP illerinde son yıllarda artış söz konusu iken azalış görülen tek GAP ili Mardin'dir.
- Örgün eğitimde görüldüğü gibi yaygın eğitim hususunda da mevcut faaliyetlere kadınlar erkeklerden daha az katılım göstermektedir.
- Daha çok kurslar ve özel dersler şeklinde gerçekleştirilen yaygın eğitim faaliyetlerinden yararlanma (kurs başına düşen kursiyer sayısı) bakımından son üç yılın değerlendirilmesi neticesinde Gaziantep her yıl ön plana çıkmıştır.
- Bölgede, yaygın eğitim faaliyetlerinden en az işbaşında rehberli temel eğitim faaliyetleri gerçekleştirilirken bu alanda son üç yılda ciddi artış gözlenmiştir.
- GAP Bölgesi ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyi bakımından Türkiye ortalamasının altında kalmıştır. İlköğretim düzeyi Şanlıurfa'da, ortaöğretim düzeyi Siirt'te ve yükseköğretim düzeyi Diyarbakır'da daha yüksek oranda görülmüştür. Tüm öğrenim düzeyleri için kadınların öğrenim düzeyi erkeklerin öğrenim düzeyinden daha düşüktür. Ayrıca öğrenim düzeyi arttıkça bu fark da artmaktadır.

Günümüz bilgi toplumlarında nüfusun niceliğinden çok niteliğinin daha belirleyici ve önemli olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda Bölgenin eğitim istatistikleri değerlendirildiğinde; GAP Bölgesindeki nüfusun Türkiye ortalamasına göre daha düşük bir eğitim seviyesinin olduğu söylenebilir.

### 1.2.1.3. Aile Yapısı

Tarihsel süreç içinde değişen toplumsal dinamikler (ekonomik, sosyal, kültürel vb.) ile birlikte aile yapısında da kaçınılmaz olarak değişimler ve gelişimler meydana gelmiştir. Bu değişim ve gelişim süreci içinde aile hem etkileyen hem de etkilenen sürekli ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle aile yapısının iyi analiz edilmesi ve buna yönelik uygun toplumsal politikaların oluşturulması gerekmektedir. En küçük toplumsal birlik olarak nitelendirilen ailenin, yaşam biçimleri ve değer yargıları bakımından ele alınması önemlidir. Bu bağlamda "Bölge KOBİ'leri Mevcut Durum Analizi Raporu"nda etraflıca değerlendirilen göstergeler: hanehalkı büyüklüğü ve tipolojisi, evlenme ve boşanma istatistikleri, doğum istatistikleri ve ölüm istatistikleridir.

Buna göre;

- Son on yıla ait hanehalkı sayıları değerlendirildiğinde GAP Bölgesi'nin Türkiye'ye göre daha kalabalık hanelere sahip olduğu görülmüştür. 2017 yılına ait Türkiye'deki hanehalkı sayısı ortalaması 3,4 iken Şırnak'ta bu ortalama 6,4'tür. Tüm GAP illeri her yıl Türkiye ortalamasının üstünde hanehalkı sayısına sahiptir.
- GAP Bölgesi'nin hanehalkı tipolojisine bakıldığında daha çok çekirdek ailelerin olduğu daha sonra ise geniş aile, tek kişilik aile ve çekirdek aile bulunmayan hanehalkı şeklinde bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Çekirdek aile kendi içinde değerlendirildiğinde en çok eşler ve çocuklardan oluşan çekirdek aile tipi, en az ise baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aile tipi söz konusudur.
- GAP Bölgesi'nin aile ilişkileri üzerine değerlendirme yapabilmek amacıyla "öğünlerde bir araya gelme sıklığı" ve "çocuklara verilen cezalar" üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Buna göre, hafta sonu kahvaltısı dışındaki tüm öğünlerde GAP Bölgesi'ndeki hanehalkının Türkiye geneline göre daha sık bir araya geldiği görülmüştür. Çocuklara verilen cezalar konusunda ise cezaların GAP Bölgesi'nde daha çok fiziksel (tokat atma, dövme, odaya kapatma), Türkiye genelinde ise sevilen bir şeyden (internet, TV, cep telefonu gibi) mahrum bırakma şeklinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Bölge'deki aile ilişkilerinin güçlü fakat ebeveynlerin çocuk yetiştirme konusunda eğitimsiz olduğu söylenebilir.

- Hanehalkı sayısı fazla olan GAP Bölgesi'nin kaba evlenme hızı da Türkiye ortalamasına göre daha yüksektir. Fakat Bölge'nin evlenme hızında yıllar itibariyle genel bir düşüş görülmüştür. Bu düşüş yine Türkiye ortalamasının altına inmemektedir.
- Hanehalkı sayısı fazla, kaba evlenme hızı yüksek olan GAP Bölgesi'nin son on yılına ait ortalama ilk evlenme yaşı da Türkiye ortalamasına göre düşüktür. GAP illerinde cinsiyete göre ortalama ilk evlenme yaşı kadınlarda 23,4 iken erkeklerde 26,5'tir. Yıllar itibariyle de erkekler ile kadınlar arasındaki ortalama ilk evlenme yaş farkı giderek azalmakta, GAP Bölgesi ile Türkiye arasındaki ortalama ilk evlenme yaş farkı artmaktadır.
- GAP Bölgesi'ndeki evliliklerin %76'sında, Türkiye genelindeki evliliklerin %75,6'sında erkekler kadınlardan daha büyüktür. Fakat eşler arasındaki yaş farkı Türkiye geneline göre GAP Bölgesi'nde daha fazladır.
- GAP Bölgesi'ndeki kişilerin %89,5'i evlenecekleri kişinin daha önce evlenmemiş olmasını, %88,3'ü dindar olmasını; Türkiye'nin ise %85,2'si evlenecekleri kişinin aile yapısı ile kendi aile yapısının benzer olmasını, %84,7'si daha önce evlenmemiş olmasını daha çok önemsedikleri görülmüştür.
- Türkiye genelinde iş sahibi olmak, çalışma saatlerinin az olması ve aynı etnik kökenden olmak daha önemli görülürken; GAP Bölgesi'nde benzer siyasi görüş, aynı memleket, dindarlık ve yüksek gelir Türkiye geneline göre çok daha fazla önemli görülmüştür. Dolayısıyla GAP Bölgesi'nde daha çok sırasıyla siyasi, dini ve ekonomik dinamikler ön plana çıkmıştır.
- 2017 yılında gerçekleşen evlenmelerin içinde "sadece dini nikâh" yapma oranı 12 Bölge düzeyinde en yüksek %2,5 ile GAP Bölgesi'nde görülmüştür. Hem dini hem resmi nikâh yapma oranı ise %97,2'dir.
- Bebek ve çocuk ölümleri ile zihinsel engellilik sıklığı gibi ciddi kalıtsal sorunlara neden olan yakın akraba evliliği, 12 Bölge düzeyinde değerlendirildiğinde en yüksek GAP Bölgesi'nde görülmüştür. Bölgedeki 15 yaşından büyük nüfusun %39,1'i yakın akraba evliliğini uygun bulurken 15 yaşından büyük evli nüfusun %42,6'sı yakın akraba evliliği yapmıştır. Bu oranlar Türkiye'de sırasıyla %15,1'e %23,2'dir. Dolayısıyla yakın akraba evliliği uygun bulunmamasına karşın yakın akraba evliliği yapan kayda değer bir nüfus söz konusudur. Bu bağlamda sosyal politikaların geliştirilmesi ve Bölge'deki danışmanlık/bilinçlendirme çalışmalarının her kesime ulaşacak şekilde artırılması faydalı olacaktır.

- Evliliklerden sonra boşanma istatistikleri değerlendirilmiştir. Bin kişi başına düşen boşanma sayısı olarak ifade edilen kaba boşanma hızı, tüm GAP illerinde Türkiye ortalamasının altında seyretmiştir. Bölge kapsamında Kilis, Gaziantep ve Adıyaman illeri kaba boşanma hızı en yüksek iller; Şırnak, Siirt ve Batman illeri kaba boşanma hızı en düşük illerdir.
- Ayrıca GAP Bölgesi'ndeki evliler, daha çok evliliklerinin ilk beş yılında ve evliliklerinde yaşadıkları geçimsizlik nedeniyle boşanmışlardır.
- 2017 yılında GAP Bölgesi'nde gerçekleşen toplam canlı doğum, Türkiye'de gerçekleşen toplam canlı doğumun %17,5'ini oluşturmuştur. GAP Bölgesi'nde canlı doğum en fazla Şanlıurfa'da gerçekleşmiştir. Şanlıurfa Türkiye'deki toplam 1.291.055 canlı doğumun %5'ini, Gaziantep %3,6'sını ve Diyarbakır %3,4'ünü oluşturur. GAP Bölgesi'nin canlı doğum sayısı bakımından Türkiye'de öne çıkması, Bölge'nin gelecek yıllarda insan kaynağı/iş gücü bakımından kayda değer bir konumda olacağına da bir göstergesidir.
- Kaba doğum hızı, her bin kişiye düşen canlı doğum sayısı olarak ifade edilmiştir. GAP Bölgesi'nde kaba doğum hızı, son beş yıl içinde azalan eğilim göstermiştir. Her bin kadın nüfusuna düşen canlı doğum sayısı olarak ifade edilen toplam doğurganlık hızı da aynı şekilde azalan eğilime sahiptir.
- Türkiye'deki doğumların %17,5'ini oluşturan GAP Bölgesi'nin toplam doğurganlık hızı Türkiye ortalamasının üstündedir. Özellikle Şanlıurfa, kaba doğum hızı ve toplam doğurganlık hızı bakımından ön plana çıkmıştır.
- Tüm GAP illerinde ve Türkiye'de 25-29 yaş, doğurganlığın en yoğun olduğu yaş grubudur. Küçük yaşlarda görülen doğurganlık ise GAP Bölgesi'nde Türkiye ortalamasına göre oldukça yüksek değerlere sahiptir. Ciddi bir toplumsal sorun olduğu belirtilen adolesan doğurganlık (15-19 yaş) Adıyaman ili dışındaki tüm GAP illerinde Türkiye ortalamasının üstünde görülmektedir.
- GAP Bölgesi'nde küçük yaşlarda anne olan kız çocukları sayıca fazla olduğu gibi bebek ölümleri de Türkiye ortalamasına göre oldukça fazladır. Özellikle Kilis ve Şanlıurfa'da henüz bir yaşını ve beş yaşını doldurmamış bebek ve çocuk ölümleri daha fazla görülmüştür. Bu durum Suriyeli mültecilerin bu illere gelmesiyle yetersiz kalan sağlık hizmetlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Her bin kişi başına düşen ölüm sayısı olarak ifade edilen kaba ölüm hızı ise GAP Bölgesi'nde Türkiye ortalamasına göre daha düşüktür.



- Hem doğurganlığın hem de bebek ve çocuk ölümlerinin yüksek olması, GAP Bölgesi'nin aile ve sağlık planlaması çalışmalarını arttırması gerektiğini göstermektedir.

#### 1.2.1.4. Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet, biyolojik ve toplumsal ayrıma işaret eder. Biyolojik açıdan cinsiyet, bireyin anne karnında kazandığı, kadın ile erkeği birbirinden ayıran bir yaratılış özelliğidir. Toplumsal açıdan cinsiyet ise içine doğduğu toplum tarafından bireyden beklenen ve ona öğretilen davranış, inanç kalıpları, rol ve statüler bütünüdür. Bu bütünlükten doğan ve kadınları/erkekleri karakterize eden psikososyal bir sonuç olarak “kadınlık” ve “erkeklik” kavramları ortaya çıkar (Rice & Kohl, 1996). “Kadınlık” yani “kadından beklenenler” ve “erkeklik” yani “erkekten beklenenler”, toplum içinde eşitsizlik ve dolayısıyla çatışma barındıran kavramlardır. Toplumsal cinsiyet, tamamen toplumsal/kültürel gelişmeler sonucu oluşur ve biyolojik açıdan cinsiyetin doğrudan bir sonucu olmak zorunda değildir (Giddens, 2008).

Esasında günümüz “kadınlık” anlayışına gelene dek kadını farklı formlarda görmek mümkündür (Bingöl, 2014). Bunlardan ilki, göçebelik dönemlerinde kadınların erkeklerden farkı olmadığı ve tamamen kadın-erkek eşitliğine dayalı İslamiyet öncesi dönemdeki kadın formudur. O dönemde yönetim hakan ve hatun önderliğindedir; törenler, savaş-barış kararları, kurultaylar vb. önemli tüm işler hatun ve hakan yönetiminde yürütülmüştür (Göksel, 1998).

İkincisi, yerleşik hayat ve İslamiyet'in kabul edilmesinden sonra değişim gösteren kadın formudur. Bu formda, Arap-Bizans kültürlerinin etkisiyle ve İslamiyet'in yanlış yorumlanmasıyla kadının değeri oldukça düşmüştür. Durumun önemiyetini anlamak adına ilk İslami Türkçe eser olan Kutadgu Bilig örnek verilirse; bu eserde toplumsal cinsiyet eşitsizliğini gözler önüne seren “Aya koldaş erdeş söz aydım kese/ Bu kız togmasa yig tirig turmasa” (Dostum sana kesin sözümü söyleyeyim/Kız doğmazsa, doğar yaşamazsa daha iyi olur) sözleri geçmektedir (Ertuğrul, 2006). Buradan da anlaşılmaktadır ki halk ve toplum gibi kavramların içini dolduran erkeklerdir, kadınlar ise (üremek, hizmet etmek) erkekler için var olan canlılardır. Gerekli olan az sayıda kadın, çok sayıda erkektir.

Üçüncüsü ise günümüz kadın formudur. Cumhuriyetin ilanı ve Batı'nın da etkisiyle Atatürk döneminde kadınlara eğitim, sağlık, ekonomi, siyasi, sosyal ve kültürel birçok alanda hak verilmiştir. Kadın artık erkek için var olan bir canlı değil, erkek ile aynı hak ve özgürlüklere sahip bir birey formuna evrilmiştir. Önemli gelişmeler sağlanmış fakat eski Türk gelenek/göreneklerinden ve dinin kötü amaçlar doğrultusunda kullanılmasından dolayı kadın, toplumda halen daha gerekli yeri bulamamıştır. Buna en güzel örnek, günümüzde etkisini

koruyan ve Türk kültürünü en iyi yansıtan atasözleri ve deyimler verilebilir. Kız çocukları evlilik, anne ile aynı kaderi paylaşma, anneye yardımcı olma ve baskı; erkek çocukları ise evin geçimine yardımcı olma, babanın mesleğini geleceğe taşıma, yiğitlik, övünç kaynağı olma ile bağdaştırılmıştır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusunda bilinen atasözü ve deyimlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Özkan & Gündoğdu, 2011):

- “Anasına bak kızını al, kenarına bak bezini al.”
- “Anasının kızı.”
- “Kız kaçırmak.”
- “Kız vermek.”
- “Oğlan atadan (babadan) öğrenir sofrayı açmayı, kız anadan öğrenir biçki biçmeyi.”
- “Oğlan doğuran övünsün, kız doğuran dövünsün.”
- “Kadının şamdanı altın olsa mumunu dikecek erkektir.”

Kadınların günümüz toplumsal cinsiyet konusundaki görüşleri üzerine Kayseri il merkezindeki tüm Halk Eğitim Merkezlerine giden toplam 350 kadının 251’i ile yapılan bir çalışma “kadınlık” ve “erkeklik” üzerine çarpıcı sonuçlar vermektedir. Çalışmaya göre kadınlara, “Cinsiyet tercihi şansınız olsa hangi cinsiyette olmak isterdiniz?” diye sorulmuş, daha çok kadın olmayı tercih ettikleri görülmüştür. Kadın olmayı tercih edenler erkeklerin “sorumluluk”larının fazla olduğunu, erkek olmayı tercih edenler ise erkeklerin toplumda “özgür” olmalarını neden olarak belirtmiştir. Çalışma çıktıları içinde önemli diğer hususlar ise; okuma şansı verilse kadınların %92,1’i kesinlikle okumaya devam edeceklerini ve bunu daha özgür ve sosyal olabilmek için istediklerini ifade etmişler, “Kadın çalışmalı mıdır?” sorusuna ise “Erkeklerle muhtaç olmamak için kadın çalışmalıdır” yanıtını vermişlerdir (Dinç Kahraman, 2010). Sonuç olarak bu çalışmada görüldüğü gibi özgür/sosyal olmak ve “erkeğe muhtaç olmamak” için çalışma hayatında yer edinmek isteyen bir kadın profili bulunmaktadır. “Erkeğe muhtaç olmama”nın ve ekonomik özgürlüğü kazanmanın yolu eğitimden geçmektedir.

Türk toplumunun erkek egemen bir yapıya sahip olmasından dolayı özellikle kadınlar için bahsedilen bu eşitsizlikler, toplumsal cinsiyet kavramının en önemli sonucudur. Bu bağlamda istenen çocuğun cinsiyeti, evlendirilen kız çocukları, kadının çalışma hayatındaki yeri ve hanenin karar alıcısı olmak üzere başlıca toplumsal cinsiyet göstergeleri Türkiye, İBBS 1. Düzey ve GAP illeri bakımından “Bölge KOBİ’leri Mevcut Durum Analizi Raporu”nda değerlendirilmiştir.

Buna göre;

- TÜİK’in 2016 yılında gerçekleştirdiği Aile Yapısı Araştırması’nda tek çocuk sahibi olunması durumunda ailelerin istedikleri çocuğun cinsiyeti hususu ele alınmıştır. Tüm Bölgeler tercihlerini öncelikli olarak “fark etmez” olarak ifade etse de kız isteme oranı

ile erkek isteme oranı arasında farklılıklar söz konusudur. 12 Bölge düzeyine göre erkek çocuk isteme oranı en yüksek GAP Bölgesi'nde görülmüştür. Bu durumda GAP Bölgesi'ndeki ailelerin “evin direği” ve “soyun devamı” olması hasebiyle daha çok “erkek çocuk” sahibi olmayı istemesi, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ilk sonucu olarak değerlendirilmiştir.

- Türkiye’de yasal evlenme yaşı olağanüstü durumlar da göz önüne alındığında en erken 16-17 yaş olabilmektedir. 18 yaşını doldurmamış kişiler reşit olmadığından TÜİK tarafından 16-17 yaş henüz çocuk olarak kabul edilir. Fakat ailelerin bu yaş grubunda olan kız çocuklarından evlenmelerini istemeleri yine toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir göstergesidir. Elde edilen veriler göstermektedir ki toplam evlenmeler içinde kız çocuklarının evlenme oranları tüm GAP illerinde Türkiye ortalamasının üstündedir.
- GAP Bölgesi'ndeki kız çocuklarının erken yaşta evlendirilme sebeplerinden birinin yüzyıllar öncesine dayanan “başlık parası” geleneği olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede uygulamanın 12 Bölge düzeyindeki oranlarına bakıldığında Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki ailelerin %34,2'sinin kız çocuklarını evlendirmeleri karşılığında “başlık parası” istediği görülmüştür. Ayrıca Türkiye ortalamasında özellikle 15-19 yaş grubundaki kız çocuklarının %24,1'i için başlık parası alınması, bu ilkel uygulamanın günümüzde kız çocukları üzerinde halen daha devam ettiğini göstermiştir.
- Popülasyonun yarısına yakınına oluşturan kadınların iş gücü istatistikleri değerlendirilerek GAP Bölgesi'ndeki kadınların çalışma hayatındaki yerine vurgu yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar kadınların iş gücüne katılma oranı ve istihdam oranının son on yıldan günümüze doğru giderek arttığını, bununla birlikte işsizlik oranının da arttığını göstermektedir. Bu durum, GAP Bölgesi'nde çalışmayı isteyen fakat istihdam edilemeyen kadın nüfusunda ciddi artış olduğuna işaret eder.
- Çalışma çağındaki kadın nüfusunun GAP Bölgesi'nde değerlendirilememesinin nedenlerine de bakılmıştır. En fazla belirtilen nedenin ev işleriyle meşguliyet olduğu görülmüştür. Popülasyonun yarısına yakınına ifade eden kadınların “ev işleriyle meşgul” olmasının dışında iş gücü açısından değerlendirilebilmesi durumunda gerek ulusal gerekse de bölgesel düzeyde ekonomik kalkınmaya katkı sağlanacağı aşikârdır.
- Bölge insanlarının kadınların çalışmasını uygun bulmaması, o bölgedeki kadınların iş gücüne katılmamasında önemli bir etkiye sahiptir. Keza kadının iş gücüne katılması bakımından en düşük orana sahip GAP Bölgesi'nin kadınların çalışmasını uygun

bulma bakımından da en düşük orana sahip olması bu önemli etkiyi gözler önüne sermektedir.

- Kadınlara erkekler ile eşit eğitim ve çalışma hakkının verilmemesinin bir sonucu olarak kadınlar, birçok alanda geri planda bırakılmıştır. Bunlardan birisi de hane ile ilgili konularda karar veren kişinin yine erkek olmasıdır. Elde edilen verilere göre belirlenen hane konularında Türkiye’de kadın ile erkek arasında iş bölümü söz konusu iken, GAP Bölgesi’nde daha çok ev işleriyle meşgul olan kadınların sadece evin düzeni ile ilgili konularda karar verici olduğu görülmüştür.

Kadınların güçlendirilmesi adına yapılabilecek ilk ve en önemli adım kadın eğitiminin önemi konusunda ailelerin farkındalığının artırılmasıdır. Kadınların okullaşmasını sağlamak, eğitim seviyesini yükseltmek ve kendilerine olan güvenin artmasını sağlamak gerek yeni nesillerin gelişimi gerekse de ekonominin pozitif yönde hareketlenmesi bakımından çok önemlidir. Bu bağlamda kadınlar iş gücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmeli (mesleki eğitim ve girişimcilik eğitimi gibi), siyasal hak ve ödevleri konusunda bilinçlendirilmeli, medya aracılığı ile karar alma mekanizmalarında kadınların önemi ve toplumsal cinsiyet eşitliği konularında farkındalık yaratılmalıdır. Zira çağdaş uygarlıklar seviyesine ulaşabilmek ve sürdürülebilir kalkınma sağlayabilmek, kadınların güçlendirilmesi ve aktif katılımlarının sağlanmasıyla mümkün olabilecektir.

#### **1.2.1.5. Sosyal ve Kültürel Çevre**

Kültür, toplumsal dönüşüm süreci içinde oluşan ve nesilden nesile aktarılan maddi/manevi değerler bütünüdür<sup>16</sup>. Genel çerçevede “sosyal” kavramı toplumla ilgili, “kültürel” kavramı ise toplumsal dinamiklerin bütünü ile ilgilidir. Kültür ve toplum tarihsel, işlevsel ve mantıksal bağ ile karşılıklı olarak birbirini besleyen iki kavramdır. Bu nedenle yaşanan kültürel değişme, toplumsal dönüşümlere neden olmaktadır (Peacock, 1981). Bu döngü uzun zaman dilimleri içinde şekillenir ve insanlık var olduğu sürece devam eder. Çünkü kültürün yaşam alanı toplumdur.

Max Weber, farklı toplumlardaki insan davranışlarının bu insanların var oluş konusundaki genel anlayışları çerçevesinde anlaşılabilir olduğunu, bireylerin ve grupların davranışlarını anlamak için bunları anlamak gerektiğini ifade eder. Bu noktada, insanın var oluşunu algılama biçiminin sosyal ve kültürel davranışlar üzerindeki önemine dikkat çekmektedir (Aron, 1965). Öte yandan, doğumla birlikte başlayan sosyalizasyon sürecinde içine doğulan toplumun kültürü, mevcut değerler ve sembollerle insanlara aktarılır (Assman, 2011). Dolayısıyla insan davranışları kültürü, kültür de insan davranışlarını şekillendirmektedir.

<sup>16</sup>[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c066703569d76.48982963](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c066703569d76.48982963) adresinden 04.12.2018 tarihinde alındı.

Kültür; dil, din, ritüel, sembol, bilinç, duygu gibi manevi; mimari yapı, edebiyat, sanat, sosyal organizasyonlar gibi maddi dinamiklerden oluşur (Alver, 2010). Bu bağlamda sosyal ve kültürel çevre göstergeleri "Bölge KOBİ'leri Mevcut Durum Analizi Raporu"nda sinema, tiyatro, opera/bale/koro ve kültürel miras (müze, anıt, arkeolojik alanlar vb.) gibi maddi dinamikler çerçevesinde değerlendirilmiştir. İlgili raporda ayrıca somut olmayan kültürel miras varlıklarına da değinilmiştir.

Buna göre;

- Sinema salonu ve koltuk sayısı bakımından Diyarbakır, sinema salonlarından yararlanma bakımından (1 filme giden ortalama seyirci sayısı) Gaziantep illerinin GAP Bölgesi'nde ön plana çıktığı görülmüştür. Sinema salonu olmayan tek GAP ili ise Şırnak'tır. GAP illerinde daha çok yerli sinema filmleri tercih edilmektedir.
- Yetişkin tiyatrosunda Gaziantep, çocuk tiyatrosunda Şanlıurfa dikkat çekmektedir. Fakat Batman'da çocuk tiyatro gösterisi, Şırnak'ta ise yetişkin veya çocuk tiyatro gösterisi bulunmamaktadır. Tiyatro gösterilerine katılım bakımından ise yine Gaziantep dikkat çeken GAP ilidir.
- GAP Bölgesi'nde opera ve balo salonu bulunmamaktadır. Diyarbakır ve Şanlıurfa'da 1'er koro grubu yer alır. Ayrıca koro grubu bulunan GAP illerinde gösteri sayısı arttıkça izleyici sayısının da arttığı, gösteri sayısı azaldıkça izleyici sayısının da azaldığı görülmüştür. Bu nedenle Bölge'de koro faaliyetlerinin artması durumunda bu faaliyetlere katılımın da artacağı düşünülmektedir.
- Kültürel miras somut ve somut olmayan kültürel miras bakımından ele alınmıştır. UNESCO Dünya Mirası Listesi'ne kayıtlı 1092 kültürel ya da doğal varlığın 18'i Türkiye'de bulunur. Bunların 3'ü GAP Bölgesi'ndedir. Adıyaman'da bulunan Nemrut Dağı 1987 yılında, Diyarbakır'da bulunan Diyarbakır Kalesi ve Hevsel Bahçeleri 2015 yılında ve son olarak Şanlıurfa'da bulunan Göbeklitepe 2018 yılında Dünya Mirası Listesi'ne eklenmiştir. Somut olmayan kültürel miras bakımından ise GAP illerinin de etkili olduğu varlıklar: Karagöz, Geleneksel Sohbet Toplantıları, İnce Ekmek Yapma ve Paylaşma Kültürüdür.
- GAP illeri arasında sadece Siirt ve Şırnak illerinde müze ve ören yeri yoktur. Diğer GAP illeri müze, eser, sit alanı ve ören yeri bakımından zengin bir coğrafyaya sahiptir. Fakat bu zenginliğini ziyaretçi sayısına yansıtamamaktadır. Bu doğrultuda profesyonelce yapılacak bölgesel tanıtım ve pazarlama faaliyetleri, Bölge'nin mevcut zenginliğinin değerlendirilebilmesi bakımından önemli görülmüştür.

## 1.2.2. Sosyoekonomik Göstergeler

Bölge tanımlaması, GAP Bölgesi'nin girişimcilik ve yenilikçilik kabiliyetinin/kapasitesinin belirlenebilmesi amacıyla yapılmaktadır. Bunun için bir önceki bölümde Bölgenin sosyokültürel yapısı değerlendirilmiştir. Bu bölümde ise girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi içinde GAP Bölgesi'nin sahip olduğu sosyoekonomik yapıya yer verilecektir. Sosyoekonomik göstergeler: rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri ile iş gücü göstergeleri çerçevesinde ele alınmıştır.

Sosyoekonomik göstergelere geçmeden önce kültür ile ekonomi arasındaki ilişkiden kısaca bahsetmek gerekmektedir. Genel anlamıyla kültür "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü"<sup>17</sup>; ekonomi "İnsanların yaşayabilmek için üretme, ürettiklerini bölüşme biçimlerinin ve bu faaliyetlerden doğan ilişkilerin bütünü"<sup>18</sup> olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kültür de ekonomi de insan ilişkilerinden doğmakta ve birlikte yaşamanın sonucunda var olmaktadır.

Kültür ile ekonomi arasındaki ilişki özellikle ekonomik büyüme/gelişme analizlerine insan faktörünün eklenmesiyle ortaya çıkmıştır. Şöyle ki; farklı bölgelerde bulunan aynı sektör, teknoloji ve girdilere sahip iki işletme farklı oranlarda verimlilik/karlılık elde etmektedir. Bu farkın sebebi, iki bölge arasındaki kültürel farklılıklardır. Diğer yandan sosyoekonomik gelişmişlik, o ilin/bölgenin sosyokültürel yapısında çeşitli değişim ve gelişim sağlayarak o ilin/bölgenin kültürel yapısını etkilemektedir. "Kentileşme" kavramı bu duruma en güzel örnektir. Bir il/bölge nüfusunun yoğunlaştığı yerlerde/kentlerde işletmelerin, girişimlerin, yatırımların, ticaretin, istihdamın yüksek olduğu ve bu doğrultuda gelişen ekonomik fırsatlar/olanaklar ile birlikte kültürel açıdan kent<sup>19</sup> yaşantısına uyum sağlayan nüfusun kentlileşebildiği görülmektedir.

Ekonomik hareketliliğin sağlanabilmesi için o ilin/bölgenin işletme veya girişim sayısının fazla olmasının yanında arzı karşılayabilecek nüfus yapısına, istihdam sağlanabilmesi için nitelikli iş gücüne sahip olması gerekmektedir. Buradan hareketle, Raporda ele alınan sosyokültürel göstergeler (nüfus yapısı, eğitim durumu, aile yapısı ve toplumsal cinsiyet) sosyoekonomik göstergeleri (rekabetçi ve yenilikçi kapasite ile iş gücü göstergeleri) etkilediği gibi sosyoekonomik göstergelerden de etkilenmektedir.

<sup>17</sup>[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=K%C3%9CLT%C3%9CR](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=K%C3%9CLT%C3%9CR) adresinden 16.05.2019 tarihinde alındı.

<sup>18</sup>[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdd23829b4988.05730779](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdd23829b4988.05730779) adresinden 16.05.2019 tarihinde alındı.

<sup>19</sup> Kültürel açıdan kent; kır hayatına göre eğitim seviyesinin ve sosyal/kültürel faaliyetlere olan ilginin daha yüksek olduğu, kadının çalışma hayatında yer alabildiği, kültürel çeşitliliğin/farklı yaşam tarzlarının/heterojen ve kozmopolit yapının gözlemlendiği il/bölge olarak açıklanabilir.

### 1.2.2.1. Rekabetçi ve Yenilikçi Kapasite Göstergeleri

Rekabetçi ve yenilikçi kapasite, sürekli değişen ekonomi piyasaları ve gelişen teknoloji ile giderek önemini arttırmaktadır. Önceleri rekabetçi ve yenilikçi kapasite konusunda etkili olan coğrafi koşullar, doğal kaynaklar, ulaşım ve kuruluş yeri gibi faktörler; bilgi, iletişim ve lojistik alanındaki gelişmeler ile günümüzde yerini insan kaynaklarına, teknolojiye, yenilikçiliğe ve sosyal sermayeye bırakmıştır. Bu şekilde ulusal ve uluslararası sınırların bağlayıcılığı azalmış, küreselleşme hız kazanmıştır. Küreselleşen dünyada mikro ve makro düzeyde (işletmeler, iller, bölgeler ve ülkeler) geliştirilen iktisadi gelişme/kalkınma politikalarında yenilikçiliğin ve rekabet edebilme kabiliyetinin artırılması en önemli hususlardan biridir. Bu bağlamda Türkiye ve GAP Bölgesi düzeyinde detaylıca "Bölge KOBİ'leri Mevcut Durum Analizi Raporu"nda ele alınan rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri: işletme sayısı, KOBİ sayısı, girişim sayısı, dış ticaret, iç ticaret, imalat sanayi, sınai mülkiyet ve yatırım teşvikleridir.

Buna göre;

- 2017 yılında Türkiye'de faal olan toplam 1.874.682 işletmenin %4,7'si GAP Bölgesi'nde, %1,8'i Gaziantep'te bulunmaktadır. Gaziantep'teki işletmeler GAP Bölgesi'nin yaklaşık olarak %40'ını oluşturmaktadır.
- İşletme sayısı bakımından yüksek paya sahip olan Gaziantep'in 2017 yılına ait kurulan ve kapanan işletme sayısı bakımından da yüksek paya sahip olduğu görülmüştür. Son üç yıl içinde görülen en fazla dalgalanma ise Şırnak ve Siirt illerinde söz konusudur.
- Türkiye'de kurulan yabancı ortak sermayeli şirketlerin %7'si GAP Bölgesi'nde yer almaktadır. Bu bakımdan öne çıkan GAP illeri ise Gaziantep, Şanlıurfa, Kilis ve Mardin illeridir.
- Çalışan sayısına göre yapılan ölçeklendirmeye göre GAP Bölgesi'ndeki işletmelerin sadece %0,5'i büyük ölçekli işletmelerdir. GAP Bölgesi'nde %99,5'lik paya sahip KOBİ sayısı son 8 yıl içinde her yıl artış göstermiştir.
- GAP Bölgesi'nin faaliyet kollarına göre girişim sayıları incelendiğinde ise en yoğun iki faaliyet kolunun motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı ile ulaştırma ve depolama alanlarında olduğu görülmüştür. Daha sonra toplam girişimlerin %11,2'si imalat, %6,1'i konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri, %6,1'i inşaat, %4,2'si mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler alanındadır.
- 2017 yılında Türkiye'nin gerçekleştirdiği ihracatın %5,5'i GAP Bölgesi, %4,2'si Gaziantep tarafından yapılmıştır. Gaziantep'in GAP Bölgesi'ndeki ihracat payı ise

%77'dir. Daha sonra %11 ile Mardin ve %6 ile Şırnak illeri dikkat çekmektedir. Yoğun olarak ihracatı yapılan ürünler ise halı ve kilim ile tekstil elyafından iplik/dokunmuş tekstil (Gaziantep) ve öğütülmüş tahıl ürünleridir (Mardin). Öne çıkan ülkeler coğrafi yakınlıkları da sebebiyle Irak ve Suriye'dir.

- Türkiye'deki ithalat değerinin %2,5'ini GAP Bölgesi, GAP Bölgesi'nin de %87,9'unu Gaziantep oluşturmaktadır. İthalatçı firma sayısı birçok GAP illerinden daha az olmasına karşılık Batman Gaziantep'ten sonra ithalat değeri bakımından ikinci sırada yer almaktadır. Gaziantep'in ithalatını gerçekleştirdiği ürünler sentetik kauçuk ve plastik hammaddeler, tahıl ve başka yerde sınıflandırılmamış bitkisel ürünler, bitkisel ve hayvansal sıvı ve katı yağlar iken Batman'ın ithalatını yaptığı ürünler elektronik parçalar ve rafine edilmiş petrol ürünleridir. Ayrıca daha çok Suudi Arabistan, Almanya ve Çin ithalat faaliyetleri gerçekleştirilen ülkelerdir.
- Dış ticaretin önemli bir ayağını taşıma maliyetleri oluşturmaktadır. GAP Bölgesi'nin denize kıyısı olmadığından taşıma maliyeti bakımından en ekonomik araç olan deniz yolunu kullanabilme olanağı yoktur. Dolayısıyla dış ticaret hacmi en geniş GAP ili olan Gaziantep, yaklaşık olarak 300 km uzaklıktaki Mersin limanını kullanmak zorundadır. Bu durumda limana kadar olan maliyetler ürün fiyatlarını arttırdığından rekabet edebilirliğin negatif yönde etkilendiği ifade edilmelidir.
- GAP Bölgesi iç ticaret bakımından değerlendirildiğinde; iller ürettikleri mal topluluklarını öncelikle kendi içinde tüketmiş ve daha sonra İstanbul, Ankara, Adana, Mersin illerine satmıştır. Mal topluluklarını satın aldığı iller ise daha çok İstanbul ve Ankara iken, GAP Bölgesi kapsamında mal topluluklarını satın aldığı il Gaziantep'tir.
- Türkiye'deki imalat sanayi firmalarının %4,4'ünü GAP Bölgesi, GAP Bölgesindeki imalat sanayi firmalarının %57'sini Gaziantep oluşturmaktadır. İmalat sanayide faaliyet gösteren çalışan sayısı bakımından da yine Gaziantep ön plana çıkmıştır. İmalat sanayide en yoğun alt sektör gıda ürünlerinin imalatı ve tekstil ürünleri imalatıdır. Dolayısıyla imalat sanayide düşük teknoloji sınıfında bulunan alt sektörler yoğun olarak yer almaktadır. Son 11 yıllık imalat sanayi sektörleri değerlendirildiğinde ileri teknoloji sınıfında yer alan firma sayısı 2007 yılında 64 iken günümüzde 55'e düşmüştür. Bu bakımdan faaliyet gösterilen imalat sanayi sektörlerinin katma değeri yüksek/teknolojik alt yapının gelişmiş sektörlerle yönlendirilmesi, gerek GAP Bölgesi'ne ekonomik katkı sağlayacak gerekse de Türkiye'nin yüksek teknoloji ürünleri bakımından dışa bağımlılığını azaltacaktır.



- GAP Bölgesi'ndeki imalat sanayi firmalarının sektöre sağladığı katkı bakımından Gaziantep ile tekstil ürünleri imalatı, deri ve deri ürünleri imalatı, gıda ürünlerinin imalatı öne çıkmaktadır. Türkiye içindeki payı ise en yüksek Batman ile kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatıdır.
- Sınai mülkiyetin korunması kopyayı engelleme ve ortak kimlik oluşturma çerçevesinde önemli yer tutar. Bu görevi Türk Patent ve Marka Kurumu yerine getirmektedir. Sınai mülkiyetlerden marka, patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve coğrafi işaretler başvuru ve tescil sayıları ile birlikte GAP illeri temelinde detaylandırılmıştır. Tüm göstergelerde Gaziantep'in Türkiye'de kayda değer bir sırada yer bulduğu görülmüştür. Özellikle tescilli endüstriyel tasarım sayısı bakımından Gaziantep Türkiye'de 3. sırada, tescilli marka sayısı bakımından ise 5. sırada olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca GAP illerinin 110 adet coğrafi işarete sahip geleneksel ürünü bulunmaktadır. Bu ürünlerin daha çok gıda (79 adet), daha sonra tarım ürünleri (20 adet) grubunda yoğunlaştığı görülmüştür.
- Son olarak GAP Bölgesi yatırım teşvik uygulamaları bakımından değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Türkiye'deki yerli sermayeli yatırım teşvik uygulamalarının %13'ü, yabancı sermayeli yatırım teşvik uygulamalarının %8'i GAP Bölgesi'nde bulunmaktadır. GAP Bölgesi'nin 6. Bölge olması hasebiyle bölgesel teşvik sisteminden daha fazla yararlandığı, daha sonra ise genel teşvik sisteminden faydalandığı görülmüştür. GAP illeri arasında sabit yatırım sermayesi bakımından Gaziantep, Bölge'ye sağladığı istihdam bakımından Şanlıurfa ön plana çıkmaktadır. Sektörler bazında ise GAP Bölgesi'ne sermaye bakımından enerji ve imalat, istihdam bakımından imalat ve hizmet sektörleri ile katkı sağlandığı görülmüştür. Bölgesel ve genel teşvik uygulamaları dışında Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Batman, Siirt, Şırnak illerinin Cazibe Merkezi 23 il içinde yer aldığı belirtilmiştir.

#### **1.2.2.2. İş Gücü Göstergeleri**

İş gücü, mal ve hizmet üretimine katılan ve katılmaya hazır durumda olan nüfus olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla istihdam edilen nüfus ile birlikte işsiz olan toplam nüfusu da kapsamaktadır. Çalışacak durumda olmayan veya çalışacak durumda olan fakat çalışmak istemeyen nüfus bu kapsamın dışındadır.

İş gücü göstergeleri, değerlendirilebilir mevcut üretim/hizmet öğeleri, emek kapasitesi ve sermaye gibi faktörler hakkında bilgi vermesi bakımından önemli görülmektedir. Bu bağlamda raporda değerlendirilen iş gücü göstergeleri: gayri iradi işsizlik, çalışma çağındaki nüfus, iş gücüne katılma oranı, ortalama günlük kazanç ve istihdam oranıdır. Veriler için TÜİK'in her yıl Türkiye, İstatistik Bölge Birimleri Sınıflaması 1. Düzey'e (12 Bölge), 2.

Düzy'e (26 Bölge) ve 3. Düzy'e (81 il) göre yayınladığı iş gücü istatistiklerinden faydalanılmıştır.

Buna göre;

- Türkiye genelinde işsizlik oranı en yüksek bölge GAP Bölgesi'dir.
- GAP Bölgesi'nin çalışma çağındaki nüfusunun toplam nüfus içindeki oranı, iş gücüne katılma oranı, ortalama günlük kazancı ve istihdam oranı Türkiye ortalamasının altındadır.
- Rekabetçi ve yenilikçi kapasite bakımından Türkiye'de ön sıralarda yer alan Gaziantep de iş gücü göstergeleri bakımından geride kalan iller arasında dikkat çekmektedir.
- GAP Bölgesi'nin genç nüfusunun yüksek olması ve dolayısıyla değerlendirilebilir/dinamik nüfus potansiyelinin varlığı, gelecek iş gücü potansiyelinin yüksek olacağını göstermektedir.
- Bu durum bölgesel kalkınma politikalarında Bölge'yi önemli kılmaktadır.

Tarihsel süreç içinde sosyokültürel ve sosyoekonomik göstergeler bakımından Türkiye ortalamasının gerisinde yer alan Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Osmanlı döneminde de genişleyen ülke sınırları ile birlikte merkezin uzağında kalması dolayısıyla hâkimiyet kurulması zor bölgelerden biri olmuştur. Bu nedenle Bölge, yıllar içerisinde kendi sosyal ve ekonomik düzenini kurmuştur (Cem, 2008). Bu düzen içinde gelişen feodal yapının etkilerinin günümüzde halen daha Bölgenin bazı kesimlerinde hissedildiği ve bu etkilerin Bölgenin sosyoekonomik ve sosyokültürel göstergelerine de yansıdığı değerlendirilmektedir.

## **2. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ (OSB) VE KÜÇÜK SANAYİ SİTELERİ (KSS) YERLEŞİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ**

Avrupa'da 18. ve 19. yüzyıllarda gelişmeye başlayan sanayileşme, beraberinde sanayi devrimini getirmiştir. Sanayileşmenin etkisiyle tüm dünyada bir anda gerek sosyal gerekse ekonomik pek çok önemli gelişme yaşanmıştır. Sanayileşme ile birlikte tarım toplumlarından sanayi toplumlarına doğru yaşanan geçiş, artan nüfus ve yaşanan göçlerin de etkisiyle; sanayi, yeni istihdam sahası açmış ve yeni işgüçlerini doğurmuştur. Sanayileşme evresiyle birlikte toplumda ürün ve hizmet taleplerinde hızla artış yaşandığı gibi bu talep beraberinde rekabeti doğurmuştur. Rekabetin artması ise üretim süreçlerinde dönüşümlerin yaşanmasına zemin hazırlamıştır.

Tarım toplumundan sanayi ve bilgi toplumuna geçiş dünya ülkeleri arasında söz sahibi olabilme yarışını da beraberinde getirmektedir. Her ülke, sanayileşme kavramını ana hedefleri arasına alarak ilerlemenin yollarını aramaktadır (Öcal, 2008). 19. Yüzyılın sonlarına doğru sanayinin belirli bir plan dâhilinde geliştirilmesi ve yerleşim planlarının yapılmasına dair fikirlerin ortaya çıkmasıyla birlikte dünyadaki ilk Sanayi Parkı olarak adlandırılan uygulamalar İngiltere'de ortaya çıkmıştır. 20. Yüzyıl itibariyle de başta ABD olmak üzere dünya üzerindeki diğer pek çok gelişmiş ülkede kurmaya başlamıştır. Dünyadaki ilk uygulamalar incelendiğinde, sanayicilerin arsa ve altyapı ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Özellikle 2. Dünya Savaşıyla birlikte bu yapıların bir devlet yatırımı olarak uygulanmaya başladığı görülmüştür. Öte yandan az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde Sanayi Parklarının yapısının küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi amacıyla da hizmet etmesine olanak verecek ölçüde tekrardan yapıldığı görülmüştür.

Ülkemizde ise sanayileşme çabaları ilk kez Cumhuriyet dönemiyle birlikte yoğunluk kazanmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında sanayileşme sadece özel sektöre bırakılmış olsa da gerek mali gücün yetersiz olması gerekse özel teşebbüslerin deneyimsiz olması nedeniyle bu görevi daha sonraki dönemlerde devlet üstlenmiştir. İlk sanayileşme çabalarına ek olarak 1931 yılında uygulamaya konulan I. Beş Yıllık Sanayi Planı çerçevesinde sanayinin alt yapısı oluşturulmaya başlanmış olsa da, Ülkemizde ilk Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Bursa'da 1962 yılında kurulmuştur.

Ülkemizde Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri gibi uygulamaların oluşturduğu endüstriyel örgütlenmeler; planlı bir sanayileşme yöntemi olarak ilerlemekte ve yeni iş imkânları ve yaratılan istihdam ile kuruldukları bölgenin kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Ülke ekonomisinin gelişmesine yönelik katkılarından dolayı bu tür endüstriyel örgütlenmeler, nitelikli altyapı ve maliyet etkin hizmetleri ile teşvik edici politikalar olarak da kullanılmaktadır. İlk zamanlarda altyapı ve hizmet sunma amacıyla yönelik kurgulanmış olsalar da zaman içerisinde rekabette sınırların

kalkması ve küreselleşmenin de etkisiyle firmalar arasında sinerjinin yaratılmasına imkân tanıyarak verimliliği ve rekabeti arttırmayı amaçlar hale gelmiştir. OSB'lerin zaman içerisinde kazanmış olduğu kümelenme odaklı yaklaşım ile açıklanan bu misyon sayesinde üretilen bilgi ve teknoloji bölgeler arası firmalara yayılmış, nitelikli elemanların yetişmesine olanak tanınmış ve kentsel yerleşim düzeni ile sosyal alanların gelişmesi sağlanmıştır. Bu da ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden ilerlemesini sağlamaktadır.

İlk uygulamaların başlamış olduğu 1960'lı yıllardan bu yana ülkemizde faaliyet gösteren 312 adet Organize Sanayi Bölgesi (OSB) bulunmaktadır . Daha çok yapım ve onarım işleri ile uğraşan küçük işletmelerin yer aldığı Küçük Sanayi Siteleri (KSS) ise sanayi yapılanmasını düzene sokabilmek için teşvik edilmiştir ve ülkemizde 476 sanayi sitesi faaliyet göstermektedir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre GAP Bölgesi'nde 25 OSB faaliyet göstermektedir. Kuruluş yılları dikkate alınarak incelendiğinde Bölge'deki ilk OSB'nin Gaziantep ilinde kurulduğu görülmektedir. Batman ve Siirt illerinde sadece bir tane OSB faaliyet göstermektedir. GAP Bölgesi'nde faaliyet gösteren KSS'lerin sayısı ise 38'dir ve Bölge'de her ilde yer almaktadır. İş paketi kapsamında Bölge OSB'lerine ve KSS'lerine ilişkin birincil ve ikincil verilerin temini ve analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan metodoloji ve veri teminleri aşağıdaki yöntemlerden oluşmuştur:

- Türkiye ve GAP illerinde yer alan OSB'lere ve KSS'lere dair verilerin ilgili Bakanlıklardan temini,
- Kamu, özel sektör, üniversite ve birlik temsilcileri katılımıyla gerçekleştirilen çalıştaylar,
- GAP Bölgesi'nde yer alan OSB'lerin ve KSS'lerin yönetimleri, firmaları ve ilgili ulusal ve bölgesel paydaşları ile gerçekleştirilen bire bir görüşmeler,
- GAP Bölgesi'nde yer alan OSB ve KSS firmalarına yönelik uygulanan anket çalışmaları.

Raporun bu bölümünde öncelikli olarak dünyadaki ve Türkiye'deki endüstriyel örgütlenmelere ilişkin genel bilgiler sunulmaktadır. Takip eden alt bölümlerde ise Türkiye'deki OSB ve KSS'lere yönelik bilgilere yer verilmekte ve GAP Bölgesi'nin demografik ve ekonomik parametreleri dikkate alınarak mevcut durumu analiz edilmektedir. Oluşturulan stratejilere girdi teşkil eden anket ve mülakat çalışmalarının çıktılarının analizleri ve değerlendirmelerini takiben de OSB ve KSS'ler için önerilen yönetim modelleri ve gelişim stratejileri ortaya konulmaktadır.

## 2.1. Dünyada ve Türkiye’de Endüstriyel Örgütlenmeler

### 2.1.1. Dünyada Endüstriyel Örgütlenmeler

Sanayi Devrimi ile birlikte dünyada ekonomik ve sosyal değişimler yaşanmış ve bu değişimler rekabet koşullarını doğrudan etkilemiştir. Yaşanan bu değişimler neticesinde üretim süreçlerinde farklılaşmaya gidilmesine neden olmuştur. Zamanla rekabet ortamında sınırların kalkması ve küreselleşmenin dünyaya hâkim olmasıyla birlikte bölgesel kalkınma ve ekonomik gelişmenin sağlanması endüstriyel örgütlenmelere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Dünyada endüstriyel örgütlenmeler, işletmelerin gelişimini destekleyen altyapı ve hizmetlerin belirli bir kalitede ve maliyet etkin yaklaşımlarla sunulmasını sağlamaktadır. Sanayinin hızla gelişmesi ve firmaların büyümesi için gerekli ekosistemin oluşturulmasına ihtiyaç duyan ülkeler, endüstriyel örgütlenmelerin tasarlanması ve geliştirilmesini politika aracı olarak görmüşlerdir.

Endüstriyel örgütlenmeler, çoğunlukla “Sanayi Parkı” olarak adlandırılmaktadır. Belirli bir alanda kurulan ve altyapı hizmetleri ile donatılmış, firmalara özel hizmetler sunan alanları ifade etmektedir. Sanayi Parkı dışında, “Özel Ekonomik Bölgeler”, “Serbest Bölgeler”, “Sanayi Kümelenmeleri”, “Sanayi Parkları” ve “Endüstriyel Bölgeler” gibi terimler de endüstriyel örgütlenmelerin farklı bir şeklini oluşturmaktadır. Ayrıca Ar-Ge ve inovasyon esaslı yapılar olarak da bilinen teknoparklar da endüstriyel örgütlenmeler kapsamında yer almaktadır.

Dünyada çeşitli şekillerde oluşturulmuş endüstriyel örgütlenmeler temel olarak firmalara ulaşım, güvenlik, enerji, su, atık yönetimi gibi altyapı hizmetlerini sunmaktadır. Firmaların ihtiyaç duyduğu muhasebe, hukuksal danışmanlık, eğitim, lojistik, sosyal faaliyetler ve firmalar arası işbirliğini geliştirmeye yönelik etkinlikler de firmalara sağlanan hizmetler arasındadır.

Sanayi parkları, hem gelişmekte olan ülkelere hem de gelişmiş ekonomilere önemli katkılar sağlamaktadır (Koç & Bulmuş, 2014). Sanayi parkında faaliyet gösteren firmaların istihdam yaratması, firmalar arası sinerji ortamının oluşması ve buna bağlı olarak bilgi ve teknolojinin yayılması ülkelerin gelişiminde ve yapısal dönüşümünde önem arz etmektedir. Bölgeye gelen her yeni yatırımcı sayesinde bilgi ve teknoloji sadece sanayi parkında faaliyet gösteren firmalar arasında değil, bölgeler arasında da yayılmaya başlamaktadır. Böylece nitelikli personel daha kolay yetişmekte ve Bölge çevresinde yeni firmaların kurulması tetiklenmektedir. Bu da sosyal ve ekonomik gelişimin hızlanmasını sağlamaktadır.

Sanayi parkları, ilk etapta sadece devlet eliyle kurulmuştur ancak bugün sanayi parklarının oluşumunda kamu ve özel sektör işbirliğine yönelik girişimlerin giderek arttığı görülmektedir. İkili girişimlerle oluşturulan bu tür parklarda kamu genel olarak şeffaf ve anlaşılır bir yasal çerçevenin uygulanmasından, arazi ve verimli kamu hizmetlerinin sağlanmasından ve temel altyapıların finansmanından sorumludur. Öte yandan özel sektör ortağı sanayi parkının geliştirilmesi ve

faaliyetleri, spesifik altyapıların hazırlanması, varlık yönetimi, yatırımcı ilişkileri ve küresel ağların kurulması gibi konularda sorumluluk üstlenmektedir (Dünya Bankası, 2013).

Sanayi parklarının tarihsel gelişimi incelendiğinde, ilk olarak 19.yüzyılda İngiltere ve Amerika'da ortaya çıktığı görülmektedir. İlk uygulamalar, herhangi bir plan ve politikaya dahil edilmeden, kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Sanayi parklarının ilk bilinçli uygulaması ise 1896 yılında İngiltere'nin Manchester kenti yakınlarında kurulan "Trafford Park" olmuştur. Ardından 1905 ve 1909 yıllarında Chicago'da kurulan iki sanayi parkı, modern sanayi parklarının temelini oluşturmuştur (Çam, 2011).

1929 yılında başlayan Büyük Buhranın etkisinden kurtulmak ve işsizliğe çözüm getirmek amacıyla İngiltere'de "Özel Gelişme Alanları ve İlerleme Yasası" çıkartılmış ve buna bağlı olarak İskoçya'da sanayi parkları kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sanayi parkları dünya geneline yayılmıştır. Sadece gelişmiş ekonomilerde değil, gelişmekte olan bölgelerde yeni sanayi merkezleri oluşturulmak istenmiştir. Doğu Asya ve Latin Amerika'da uluslararası şirketlerden yatırımcı çekmek amacıyla sanayi parkları kurulmuştur.

Bugün sanayi parkları pek çok ülkede faaliyet göstermektedir. Doğu Asya'da Çin, Singapur, Malezya, Güney Kore ve Vietnam; Orta Amerika'da Dominik Cumhuriyeti, Kosta Rica ve Honduras; Orta Doğu, Kuzey Afrika, Birleşik Arap Emirlikleri ve Ürdün sanayi parklarının yoğun olduğu bölgelerdir<sup>20</sup>.

1970'lerden sonra sanayi parkları devamlı gelişme göstermiş ve başlangıç amacından farklı şekillerde gelişim göstermiştir. İlk ortaya çıktığında firmalar için sadece altyapısal hizmetler sağlanırken zamanla bilim ve teknoloji önemli hale gelerek firmalar arasında bilginin yayılması hızlanmıştır. Günümüzde sanayi parklarına baktığımızda kümelenme faaliyetleri içerisinde yer aldıkları görülmektedir.

Sanayi parklarını bölge ve ülke ekonomisine ve ülkelerin sosyal gelişimlerine yaptıkları katkılar açısından değerlendirdiğimizde dünyadaki başarılı sanayi parklarının temel özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür<sup>21</sup>:

- Güçlü bir yasal çerçeve ve etkin kurumlar,
- Ulusal gelişim stratejisinin bir parçası olarak güçlü devlet desteği,
- Daha geniş çaplı ya da ulusal reformlar içi prototip tasarım,
- Sağlam bir altyapı ile stratejik bir lokasyonda bulunma,
- Önemli ekonomik ve sosyal getiriler sağlaması.

<sup>20</sup><https://blogs.worldbank.org/trade/why-are-more-countries-embracing-industrial-zones> (Erişim Tarihi: 26.10.2018)

<sup>21</sup><https://blogs.worldbank.org/trade/why-are-more-countries-embracing-industrial-zones> (Erişim Tarihi: 26.10.2018)

Sanayi parkları ekonomik gelişmişliğe olan katkıları ve başarılı uygulamaları ile sanayileşmenin bir aracı olarak kullanılsa da kamu yatırımının yarattığı katma değer açısından eleştirilmektedir. Kamu yatırımının yapılmamış olması durumunda aynı ticari faaliyetin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ya da sağlanan avantajların firmaların yarattığı katma değerden fazla olup olmadığı sorgulanan konular arasındadır. Ayrıca, sanayi parklarına ayrılan alanların yeterince verimli şekilde kullanılmaması da getirilen eleştirilerden biridir.

### **2.1.2. Türkiye’de Endüstriyel Örgütlenmeler**

Türkiye ekonomisi uzun yıllar boyunca tarıma dayanmış ve sanayileşme hareketleri ilk olarak Tanzimat döneminde görülmüştür (Dumansızoğlu & Döker, 2017). Cumhuriyetin kurulmasıyla beraber sanayileşme ve kalkınma politikaları hız kazanarak OSB ve Küçük Sanayi Sitesi (KSS) gibi endüstriyel örgütler 1960’lı yıllarda kurulmaya başlamıştır. OSB ve KSS’lerin ilk kurulmaya başladığı yerler Marmara, Ege, Akdeniz, Ankara gibi ulaşım olanaklarının iyi olduğu noktalar olmuştur (Cansız, 2010).

1960’lı yıllardan bugüne dek, planlı sanayileşme ve kentleşmenin bir aracı olarak kullanılan bu yapılar yeni yatırımcılar çekebilme için sürekli destek ve teşviklerle güçlendirilmeye çalışılmıştır. Bugün ülkemizde bakanlık veri tabanına kayıtlı 312 OSB ve 476 KSS bulunmaktadır. OSB ve KSS’lerin varlığı, istihdama ve bölgesel kalkınmaya önemli katkılar sağlamaktadır.

Türkiye’de OSB ve KSS dışında serbest bölgeler ve teknoloji geliştirme bölgeleri olarak adlandırılan endüstriyel örgütlenmeler de mevcuttur. Serbest bölgeler, ülkede geçerli ticari, mali ve iktisadi alanlara ilişkin hukuki ve idari düzenlemelerin uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, sınai ve ticari faaliyetler için daha geniş teşviklerin tanındığı ve fiziki olarak ülkenin diğer kısımlarından ayrılan yerlerdir. Bu bölgelerin kurulmasındaki asıl amaç yatırımı teşvik etmek, ihracatı arttırmak ve uluslararası ticareti geliştirmektir. Ülkemizde bu amaçlarla kurulmuş 19 serbest bölge faaliyet göstermektedir<sup>22</sup>.

Son yıllarda hem dünyada hem de ülkemizde önemi giderek artan diğer bir endüstriyel örgütlenme modeli ise teknoloji geliştirme bölgeleridir. 6 Temmuz 2001 tarihli ve 24454 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) Kanunuyla hayata geçmeye başlayan bu bölgeler Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının önceliklendirildiği ve teşvik edildiği yapılardır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, üniversite, sanayi, araştırma merkezleri, girişimciler ve sektörler arasındaki işbirliğini arttırmak, bilgi ve teknolojinin transfer edilmesi ile inovatif ve teknolojik çalışmaların üretilmesi ve Ar-Ge’ye dayalı ileri teknolojik ürün ve hizmetlerin üretilmesi için uygun altyapı, üst yapı ve hizmetleri sağlayan merkezler olarak tanımlanmaktadır.

<sup>22</sup> <https://ggm.gtb.gov.tr/gumruk-idareleri/serbest-bolgeler> (Erişim Tarihi: 27.10.2018)

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre Ağustos 2018 itibariyle ülkemizde 81 adet teknoloji geliştirme bölgesi kurulmuş ancak 24 tanesinin altyapı faaliyetlerinin devam etmesi sebebiyle 57 teknoloji geliştirme bölgesi aktif durumdadır<sup>23</sup>. Teknoloji geliştirme bölgelerinde yer alan firma sayısı Ağustos 2018 itibariyle 4.987'ye ve istihdam edilen personel sayısı 49.004'e ulaşmıştır<sup>24</sup>.

Dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak, bölgeler arası işbirliğini kolaylaştırmak ve verimliliğin artmasını sağlayarak rekabeti canlandırmak adına ülkemizde endüstriyel örgütlenmeler çatısı altında kümelenmeler desteklenmektedir. Kümelenme alanında Ticaret Bakanlığı'nın Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Programı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Kümelenme Destek Programı ve Kalkınma Ajanslarının kümelerle yönelik mali ve teknik destek programları ile güdümlü projeleri kapsamında destekleri bulunmaktadır. Bu destekler ile küme farkındalığının kazandırılması, küme koordinasyonunun geliştirilmesi, yenilik kapasitesinin artırılması amaçlanmaktadır.

### 2.1.2.1. Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri

Rekabet koşullarının değişmesiyle birlikte sürekli değişen ve gelişen bilgi ve teknolojiye uyum sağlayabilmenin yolu sanayileşmeden geçmektedir. Bu doğrultuda Cumhuriyetin kurulmasıyla beraber Türk sanayisinin gelişmesi öncelikli hedef olarak alınmış ve bu amaçla çalışmalar yürütülmüştür. Beşer yıllık kalkınma planı dönemlerinde sanayinin gelişmesine yönelik kamu destekli politikalar belirlenmiştir (Cansız, 2010). İlk yıllarda sanayinin gelişmesinde önemli rol devletin olmuş, 1980'lerden sonra ise serbest piyasa ekonomisi ile özel sektörün de yer aldığı bir sanayileşme süreci yaşanmıştır. Bu sürece, OSB'lere yönelik geliştirilen teşvik politikalarının olumlu etkisi olmuştur.

Ülke ekonomisinin gelişmesi sanayideki gelişme ile mümkün olmaktadır. Sanayileşmenin teşvik edici araçlarından biri ise Organize Sanayi Bölgeleri olmuştur. Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri 1960'lı yıllardan itibaren sosyal ve ekonomik kalkınmada önemli bir role sahiptir. Bölgede yeni yatırımların teşvik edilmesiyle istihdam olanakları artmakta ve bölge ekonomisi güçlenmektedir. Sanayi yapılanmaları, belli bir plan ve düzen çerçevesinde oluşturulduklarında bölgelerin sosyal ve çevresel gelişimine de olumlu etki etmektedir.

4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu'na göre OSB'ler şu şekilde tanımlanmaktadır:

*“Sanayinin uygun görülen alanlarda yapılanmasını sağlamak, çarpık sanayileşme ve çevre sorunlarını önlemek, kentleşmeyi yönlendirmek, kaynakları rasyonel kullanmak, bilgi ve bilişim teknolojilerinden yararlanmak, sanayi türlerinin belirli bir plan dâhilinde yerleştirilmesi ve*

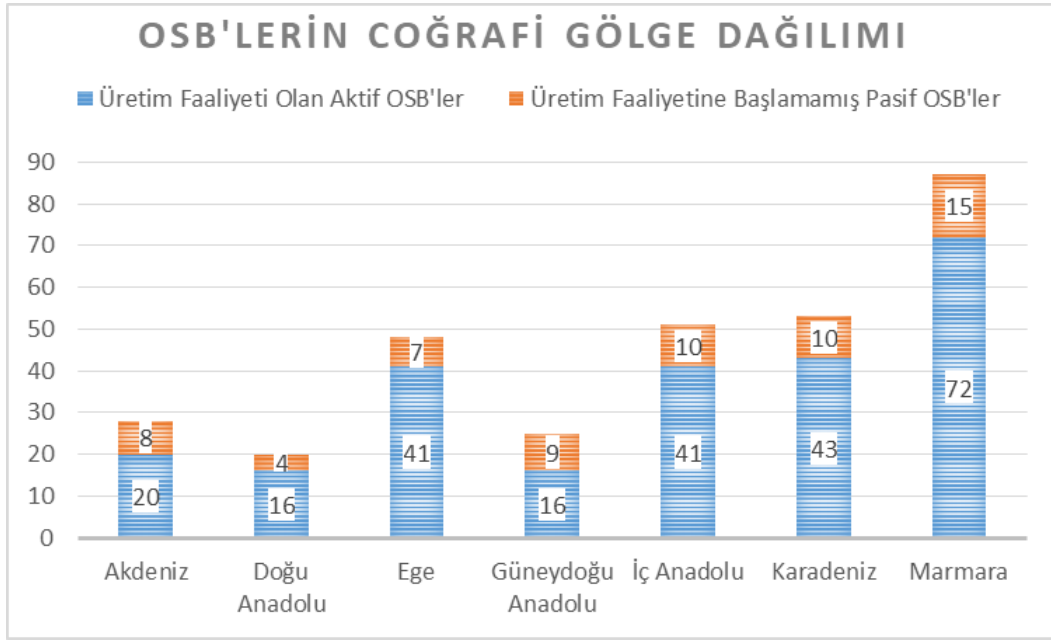
<sup>23</sup> <https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=2bc879f9-a920-40f0-95db-d8a943Y490d2b> (Erişim Tarihi: 27.10.2018)

<sup>24</sup> <https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=2bc879f9-a920-40f0-95db-d8a943490d2b> (Erişim Tarihi: 27.10.2018)



*geliştirilmesi amacıyla sınırları tasdik edilmiş arazi parçalarının imar planlarındaki oranlar dâhilinde gerekli ortak kullanım alanları, hizmet ve destek alanları ve teknoloji geliştirme bölgeleri ile donatılıp planlı bir şekilde ve belirli sistemler dâhilinde sanayi için tahsis edilmesiyle oluşturulan ve bu Kanun hükümlerine göre kurulan, planlanan ve işletilen, kaynak kullanımında verimliliği hedefleyen mal ve hizmet üretim bölgeleridir.”*

Türkiye’de ilk OSB uygulaması 1962 yılında kurulan Bursa TSO OSB ile başlamıştır (Cansız, 2010). Bugün ise toplamda 312 adet OSB bulunmaktadır ve 1.869.108 kişiye istihdam sağlanmaktadır<sup>25</sup>. Ülkemizde faaliyet gösteren OSB’lerin Bölgelere göre dağılımı Şekil 6’de gösterilmektedir<sup>26</sup>:

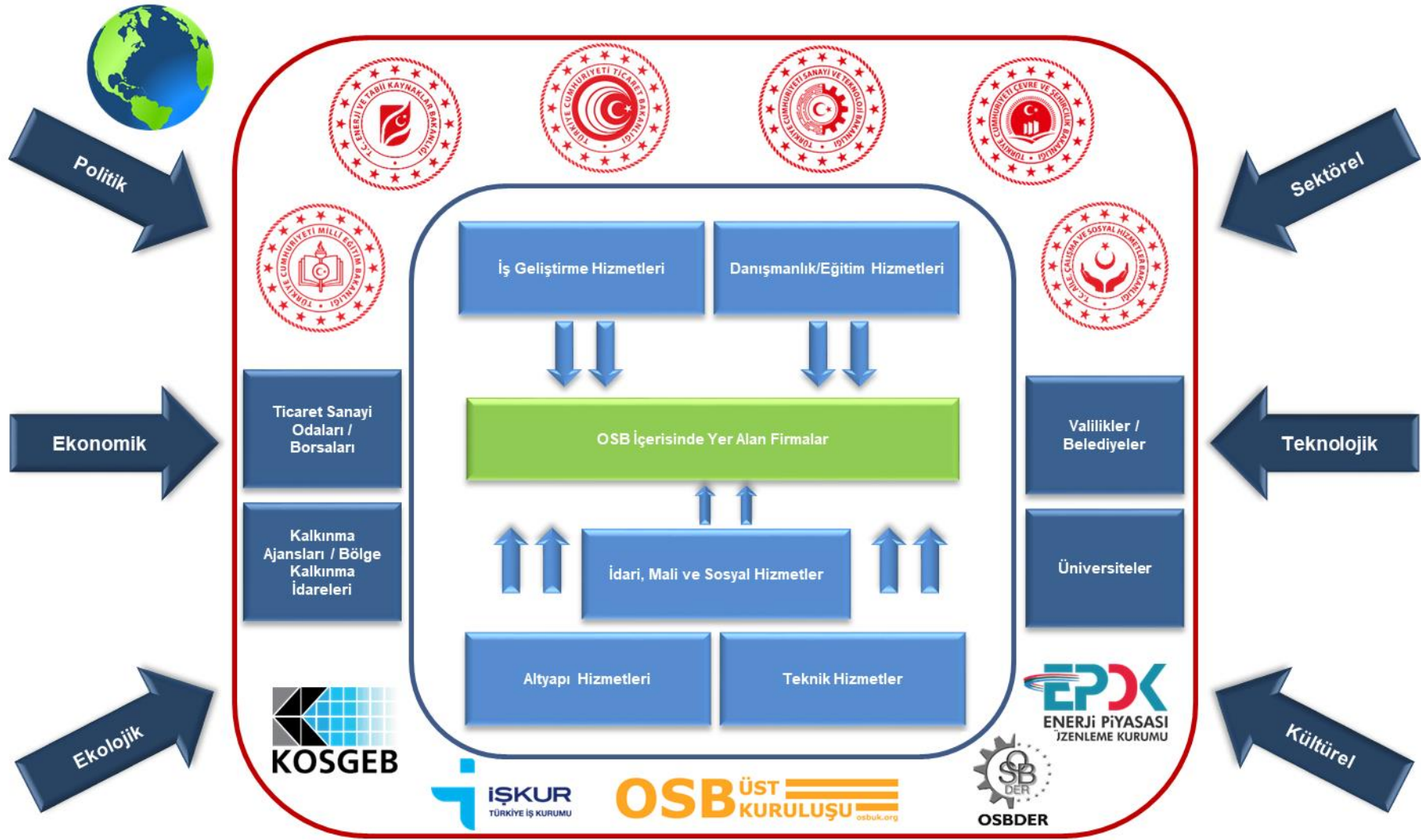


**Şekil 6: Bölgeler Arası OSB Dağılımları**

Bölgelere göre OSB dağılımlarının yer verildiği grafik incelendiğinde sanayinin kalbi adı ile de isimlendirilen Marmara Bölgesi'nin en çok OSB sayısına sahip olduğu, Doğu Anadolu Bölgesi'nin ise en az sayıda OSB'ye sahip olduğu görülmektedir.

<sup>25</sup> Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü'nden temin edilen 02.04.2019 tarihli OSB verileridir.

<sup>26</sup> <https://osbbs.sanayi.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 31.10.2018)



Şekil 7: Türkiye OSB Ekosistemi

Organize Sanayi Bölgeleri; yatırımları yönlendiren, sanayinin az gelişmiş olduğu bölgelerde sanayiye disipline etmek için kullanılan, altyapı ve üstyapı hizmetleri ile donatılmış mekânsal özellikleri de içerisinde bulunduran bir araçtır. Firmaların maliyetlerini azaltarak verimliliği arttırmasının yanı sıra düzenli ve toplulaştırılmış imkânlar ile kentleşmeyi de disipline etmekte ve üretim alanlarını şehir dışında konumlandırmaktadır. Bu sebeplerle OSB'ler ortaya çıkışlarından itibaren birer devlet politikası olarak kullanılmıştır (Öcal, 2008). Yatırımcıların OSB'leri tercih etmesini teşvik etmek için birçok Bakanlık hem mevzuatlar ile hem de bünyelerinde bulunan kuruluşlar ile bu yapıları desteklemektedir.

Yetki ve sorumluluk açısından direkt Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı olan OSB'ler kamu kurum ve kuruluşları dışında da pek çok yapı tarafından desteklenmektedir. OSB'ler arası iletişimi kuvvetlendirerek işbirliğini arttırmak ve OSB'lerin sorunlarına çözümler sunmak adına OSB Üst Kuruluşu (OSBÜK) yer almaktadır. Yine birçok Sivil Toplum Kuruluşu (STK) ve OSB'leri destekleyen birlikler OSB'lere ait ortak sorunların çözüme kavuşması için destek olmaktadır. Bu bağlamda OSB'lerin faaliyetlerini etkileyen ya da bu faaliyetlerden etkilenen kurum ve kuruluşlar OSB paydaşları olarak adlandırılmaktadır. Paydaşlar dışında OSB'lerin faaliyetlerini etkileyen genel faktörler ise ülkemizde ve dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, politik, kültürel, teknolojik değişimlerdir.

OSB paydaşları ve OSB bünyesinde yer alan firmalar bir araya gelerek OSB ekosistemini oluşturmaktadır. Ekosistem Şekil 7'de gösterilmektedir.

#### **2.1.2.2. Türkiye'de Küçük Sanayi Siteleri**

Ülkemizde Küçük Sanayi Siteleri (KSS); plansız bir şekilde kurulan benzer imalat ve onarım işleri ile uğraşan küçük işletmeleri bir araya toplayarak sanayicilere düzenli bir işyeri sağlamak ve teknoloji kullanımına imkân tanımak amacıyla kurulmuş işyeri topluluklarıdır. Benzer iş kollarındaki işletmelerin bir araya gelmesiyle çalışma koşulları iyileştirilerek işletmeler arasında işbirliği ve dayanışmanın artması amaçlanmıştır.

1960'lı yıllardan itibaren OSB'lerle birlikte KSS'ler de ekonomik ve sosyal politikalar gereği planlı sanayileşme ve kentleşme aracı olarak kurulmaya başlamıştır. O tarihlerden itibaren kurulan KSS'ler hem ülke ekonomisine hem de sanayiciye katkı sağlamıştır. Böylece altyapı ve üstyapısı tamamlanmış ve sanayiciye sağlıklı çalışma koşulları sunan KSS'lerin sayısının artması hedeflenmiştir.

KSS'ler ile işletmelerin ortak ihtiyaçları belirlenerek maliyetler azaltılmış ve verimlilik artmıştır. Daha önceleri plansız ve denetimsiz olarak kurulan işletmeler düzenli bir organizasyona dâhil edilerek

plansız kentleşmenin de önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Böylece sanayicinin çevreye verdiği zarar azaltılmıştır.

Ülkemizde KSS'lerin kurulması ve denetlenmesi, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na aittir. Ancak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de belirtildiği üzere KSS'lerin altyapılarının tamamını, üstyapısının ise %70'e kadar olan kısmını kredi ile desteklemek, destek niteliklerini belirtmek, kümelenme girişimlerine yönelik politikalar geliştirmek ile yükümlüdür. Dolayısıyla KSS'ler yapı kooperatifi olarak kurulmaları, işletme kooperatiflerine geçişleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kredisi kullanıp kullanmamaları bakımından farklı Bakanlıkların görev alanlarına girmektedirler.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın verilerine göre Türkiye genelinde 476 adet KSS faaliyet göstermektedir. GAP Bölgesi'nde ise 38 adet KSS bulunmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından alınan KSS'lere yönelik veriler tablodaki gibidir:

*Tablo 2. KSS Bilgileri<sup>27</sup>*

Bölgesi	Tamamlanan KSS Sayısı	İş Yeri Sayısı
Türkiye Geneli	476	95.202
GAP Bölgesi	38	9.693

KSS'ler farklı bakanlıkların görev alanlarına girdiği için her bakanlık farklı veriler tutmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde faaliyet gösteren KSS'lerin sayısına ilişkin net bir bilgi elde edilememektedir. Ayrıca tamamlanan KSS ve işyeri sayılarına ilişkin veriler içerisinde faal gözükken ancak henüz altyapı çalışmaları tamamlanmamış KSS'ler de bulunmaktadır.

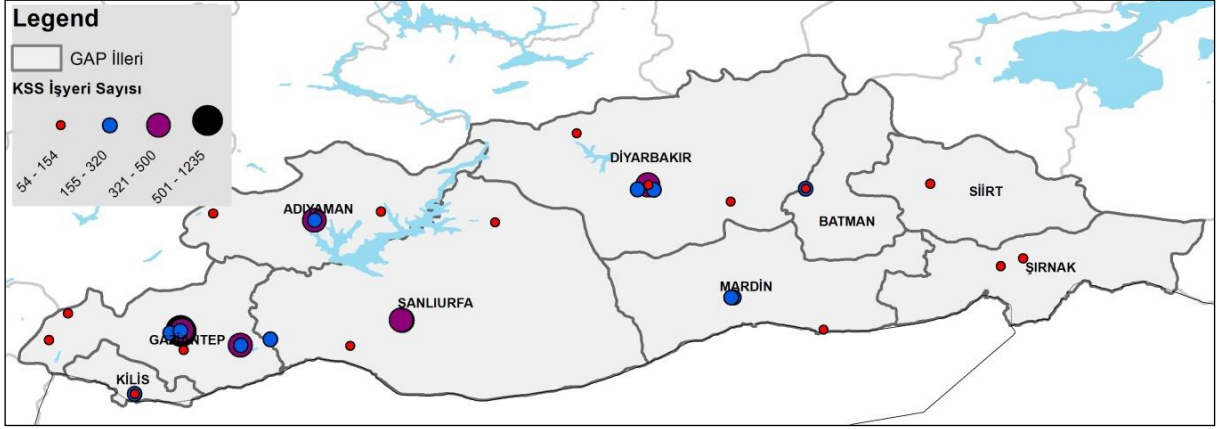
1965 yılında ilk kez Sivas'ta kurulan küçük sanayi siteleri günümüzde her bölgeye yayılmış ve sayıları her yıl giderek artış göstermiştir. Çeşitli teşviklerle devlet eliyle desteklenen bu yapılar, benzer iş kollarında yer alan işletmelere ortak altyapı, güvenlik vb. gibi temel hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetlerin sağlanmasında birçok kamu kurum ve kuruluşu görev almaktadır.

Kamu kurumları dışında sanayi sitelerinin ve bünyelerinde işletmelerin sorunlarına çözüm bulmak için çalışan, sanayiciler arasında işbirliği ortamının gelişmesini sağlamak için uğraşan birlikler de bulunmaktadır. Bu bağlamda KSS'lerin faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen tüm kurum ve kuruluşlar KSS paydaşı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca paydaşlar dışında ülkemizde ve dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve teknolojik değişimler KSS'lerin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu bağlamda; KSS'ler, KSS bünyesinde faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmeler, KSS'lerin paydaşları ve genel faktörler KSS ekosistemini oluşturmaktadır.

<sup>27</sup> Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü'nden temin edilen 21.06.2019 tarihli KSS verileridir.

## 2.2. GAP Bölgesi'ndeki Endüstriyel Örgütlenmeler ve Saha Çalışmaları

Bölge'deki üretim bölgeleri ile ilgili değerlendirme Küçük Sanayi Siteleri (KSS) ve Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) özelinde yapılmıştır. Şekil 8'de Bölge'deki KSS'lerin konumları ve KSS'lerde yer alan iş yerleri sayılarına göre sınıflandırmaları yer almaktadır.



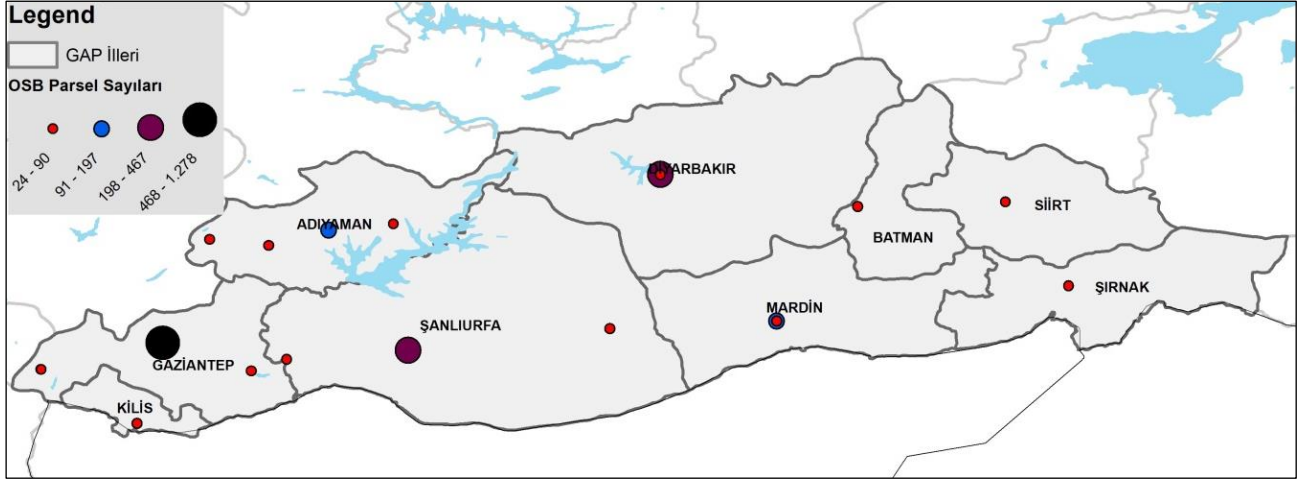
Şekil 8. GAP Bölgesi KSS Konumları ve İşletme Sayıları

Bölge'deki üretim merkezlerinden ikincisi ve en önemlisi OSB'lerdir. OSB'lerin illere göre dağılımları Tablo 3'te yer almaktadır. Bölge'de 9'u henüz üretim aşamasına geçmemiş toplamda 25 adet OSB'nin mevcut olduğu ve bu toplamın dengeli bir şekilde Bölge illerine dağıldığı görülebilmektedir.

Tablo 3. GAP İlleri OSB Dağılımları

İller	Faal	Faal Olmayan	Toplam
Adıyaman	4	1	5
Batman	1	-	1
Diyarbakır	1	2	3
Gaziantep	3	1	4
Kilis	1	1	2
Mardin	1	1	2
Siirt	1	-	1
Şanlıurfa	2	3	5
Şırnak	2	-	2
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>25</b>

Bölge'deki OSB'lerin mekânsal dağılımları ise Şekil 9'da yer almaktadır. Aynı şekilde ek olarak OSB'lerin parsel büyüklükleri de dört büyüklük sınıfı altında görselleştirilmektedir.



Şekil 9. GAP İlleri OSB Konumları ve Parsel Sayıları

### 2.2.1. Anket Analizi

GAP Bölgesi OSB'leri ve KSS'leri için gelişim stratejilerinin belirlenmesinde Bölge OSB'lerinde ve KSS'lerinde yer alan firmaların bilgilerinin ve görüş/önerilerinin alınması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda proje kapsamında düzenlenen çalıştay ve saha görüşmelerinin yanı sıra Bölge'de faaliyet gösteren OSB ve KSS firmalarıyla bir de anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anket çalışmasının aşağıdaki konularda yol gösterici olması amaçlanmıştır:

- OSB/KSS firmalarının gözüyle mevcut durum analizinin yapılması,
- OSB/KSS firmalarının ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesi,
- OSB/KSS firmalarının memnuniyetlerinin belirlenmesi,
- Elde edilen bulgulardan yola çıkarak stratejilerin oluşturulması.

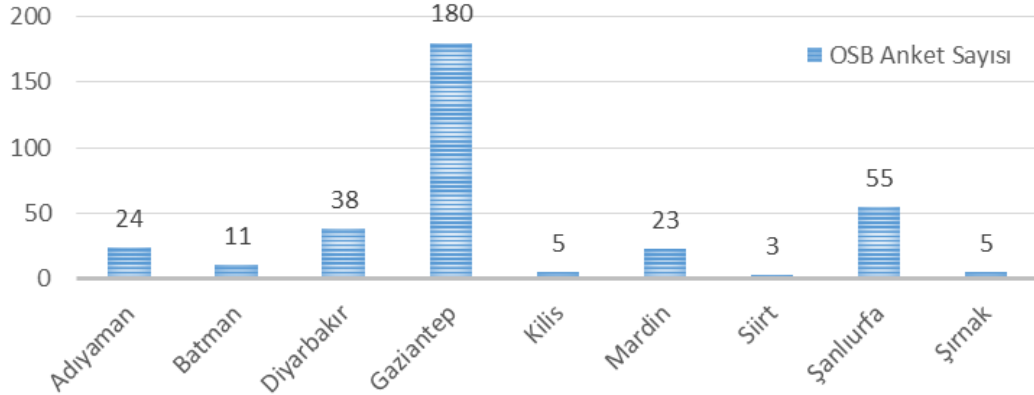
Anket firmaların aşağıdaki başlıklardaki durumlarını ölçecek ve görüş/önerilerini alacak şekilde 8 bölüm halinde tasarlanmıştır:

- Firmaya Dair Genel Bilgi
- İşgücü Bilgileri

- Satış/Pazarlama - Dış Ticaret Bilgileri
- Üretim Bilgileri
- Ar-Ge ve İnovasyon Bilgileri
- Rekabet Bilgileri
- İşbirliği ve Kümelenme Bilgileri
- OSB/KSS'ye Dair Değerlendirmeler

OSB'ler için değerlendirme ifadeleri için likert ölçeği, çoktan seçmeli, açık uçlu ve kapalı uçlu toplamda 53, KSS'ler için ise 54 soru kullanılmıştır. Likert ölçeği 3 ya da 5 olarak uygulanmıştır.

İş paketi kapsamında Bölge'deki 344 OSB firması ve 380 KSS firması ile görüşülmüş ve tasarlanmış olan anketler doldurulmuştur. Bu bölümde OSB'ler ve KSS'ler ile ilgili strateji ve politika önerileri geliştirme öncesinde Bölge'deki OSB'ler ve KSS'ler ve bu OSB'lerde ve KSS'lerde faaliyet gösteren firmaların mevcut durumunun ortaya konulabilmesi için gerçekleştirilmiş olan anketler neticesinde elde edilmiş olan bulgulara yer verilmektedir.



*Şekil 10. Anket Yapılan OSB Firmaların İllere Dağılımı*

Anket örnekleme oluşturulurken Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı veri tabanında bulunan her bir ildeki OSB sayıları ve OSB'lerde faaliyet gösteren firma sayıları baz alınmıştır. Bu doğrultuda en fazla anket Gaziantep'te gerçekleştirilmiş, 180 firma anketi uygulanan Gaziantep'i, Şanlıurfa (55 firma anketi) ve Diyarbakır (38 firma anketi) illeri izlemiştir. Ankete en az katılım ise 3 firma ile Siirt ilinden olmuş, Siirt'i ise 5'er firma anketiyle Şırnak ve Kilis illeri takip etmiştir. Çalışma kapsamında ankete katılan firmaların faaliyet gösterdikleri şehirlerin dağılımına Şekil

10'da yer verilmektedir. Gerçekleştirilen anket çalışmasına ilişkin detaylı bilgilere "Organize Sanayi Bölgeleri Mevcut Durum Analizi Raporu"ndan ulaşılabilir.

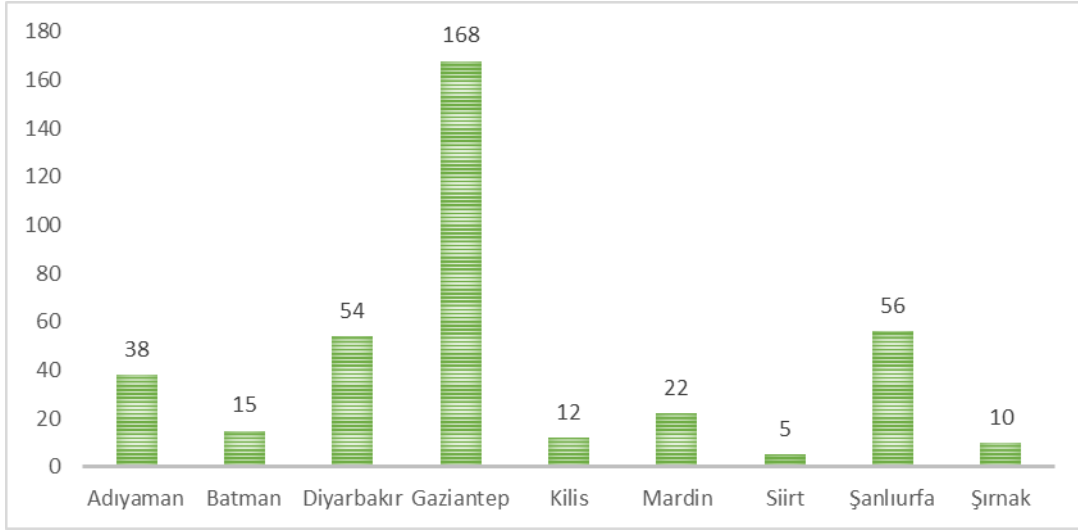
GAP Bölgesi'ndeki OSB'lerin mevcut durumunu ve ihtiyaçlarını analiz etmek için gerçekleştirilen anketlerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, OSB'lerin gelişimine yönelik hazırlanacak stratejide dikkate alınmak üzere tespit edilen belli başlı ihtiyaçlar ve anketlerden elde edilen tespitler aşağıda özetlenmiştir.

- Bölge OSB'lerindeki Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesi ve faaliyetleri sınırlıdır,
- OSB sınırları içinde ortak hizmet altyapılarına (banka, sağlık ocağı, kreş, itfaiye, cami vs.) ve sosyal alanlara yönelik eksiklikler mevcuttur,
- OSB'ler bünyesindeki firmaların sunduğu hizmetler Bölge'deki talepleri kapsar niteliktedir,
- OSB firmaları genel olarak GAP Bölgesi'ne hizmet vermektedir,
- Bölge OSB'lerindeki firmaların ihracat faaliyetleri ağırlıklı olarak Orta Doğu ülkelerine gerçekleşmektedir,
- Coğrafi olarak uluslararası pazarlara yakınlık gösteren Bölge'deki ihracat faaliyetlerinin OSB'deki firmalara yaygınlaştırılabilmesi için uluslararası ticaret faaliyetleri ile ilgili bir algının oluşturulması gerekmektedir,
- Satışları ağırlıklı olarak yerel ve bölgesel pazarla sınırlı olan OSB firmalarının ulusal ve uluslararası pazarlara açılmalarını ve sürdürülebilir biçimde pazar paylarını büyütmelemlerini sağlayacak hizmet ve desteklerin verilmesi önerilmektedir,
- OSB firmaları kendilerini rakiplerine göre geride görmemektedirler,
- OSB firmalarının büyük bir kısmı danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymadıklarını ifade etmektedir,
- OSB içerisinde gerçekleştirilmekte olan ortaklıklar ve işbirlikleri sınırlıdır,
- OSB firmalarının lisans ve lisansüstü çalışan sayılarının oldukça düşük olduğu ve insan kaynağına ilişkin bu sorunların firmaların rekabet gücünü olumsuz etkilediği değerlendirilmektedir,
- OSB'lerdeki firmalarda nitelikli üretimin ve ihracatın artırılması için OSB'lerdeki firmalara eğitim ve danışmanlık desteğinin verilmesi ve firmalara makine, ekipman ve teçhizata ilişkin verilecek desteklerin bu eğitimlerden sonra verilmesi önerilmektedir,



- Bölge'deki tüm sanayiciler OSB'lerin sağladıkları avantajlar konusunda yeterince bilgi sahibi değildir ve OSB yönetimlerinin tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yetersiz kalmaktadır,
- OSB'lerde atık yönetimi başta olmak üzere çevre sorunlarının giderilmesi için acilen önlemler alınması gerekmektedir,
- OSB yönetimlerinin güvenlik hizmetlerinin yetersiz kaldığı durumların tespit edilip giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına ihtiyaç vardır,
- OSB'lerde su ve elektrik temininde yaşanan sorunlar firmaların üretimlerini aksatmakta ve özellikle elektrik kesintileri maddi zararlara yol açmaktadır,
- OSB'lerde yol ve ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi gerekmektedir,
- OSB'lerde firmaların hem kendi aralarında hem de üniversitelerle iş birliklerinin yok denecek kadar düşük seviyelerde olduğu görülmüştür,
- Kültürel değişimi de gerektiren işbirliği sorununun OSB'lerde kümelenme başta olmak üzere ekonomik büyüme ve bölgesel kalkınma için gerekli faydaların oluşmasını engellediği değerlendirilmektedir,
- OSB yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak makine ve teçhizat kullanımı, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi için adımlar atılması gerekmektedir,
- OSB yönetimlerinin ve Bölge'deki kamu kurumlarından yetkililerin firmaları düzenli olarak ziyaret ederek sorun ve ihtiyaçları konusunda görüş alışverişinde bulunulması firmalar tarafından beklenmektedir.

OSB firmalarına uygulanan anketin bir benzeri de Bölgede faaliyet gösteren KSS firmalarına uygulanmış ve sonuçları detaylı olarak "Küçük Sanayi Siteleri Mevcut Durum Analizi Raporu"nda paylaşılmıştır. Anket örnekleme oluşturulurken Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı veri tabanında bulunan her bir ildeki KSS sayıları ve KSS'lerde faaliyet gösteren firma sayıları baz alınmıştır. Bu doğrultuda en fazla anket Gaziantep'te gerçekleştirilmiş, 168 firma anketi uygulanan Gaziantep'i, Şanlıurfa (56 firma anketi) ve Diyarbakır (54 firma anketi) illeri izlemiştir. Çalışma kapsamında ankete katılan firmaların faaliyet gösterdikleri şehirlerin dağılımına Şekil 11'de yer verilmektedir.



*Şekil 11. Anket Yapılan KSS Firmaların İllere Göre Dağılımı*

GAP Bölgesi'ndeki KSS'lerin mevcut durumunu ve ihtiyaçlarını analiz etmek için gerçekleştirilen anketlerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, KSS'lerin gelişimine yönelik hazırlanacak stratejide dikkate alınmak üzere tespit edilen belli başlı ihtiyaçlar aşağıda özetlenmiştir.

- Mevcut durum incelendiğinde Bölge KSS'lerinde Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesinin oldukça sınırlı olduğu dikkati çekmektedir. Yine bu doğrultuda insan kaynağı yapısı göz önüne alındığında, Ar-Ge yapabilecek nitelikte bir insan kaynağının Bölge'deki KSS firmaların var olmadığı görülmektedir. KSS'lerdeki firmaların sundukları hizmetler değerlendirildiğinde firmaların Ar-Ge'ye talebinin de yine sınırlı olduğu ifade edilebilir.
- Bölge'deki KSS'ler temel olarak GAP Bölgesi'ne hizmet vermektedir ve firmaların Bölge'ye sundukları hizmetler müşteri taleplerine cevap verecek niteliktedir. Ancak Bölge KSS'lerinin ihracat kapasitesinin son derece sınırlı olduğu görülmüştür.
- Bölge KSS'lerinde elektrik, su, kanalizasyon, vb altyapılarının iyileştirilerek daha verimli ve sağlıklı çalışma alanlarının oluşturulmasına ihtiyaç vardır.
- Genel olarak KSS firmaları danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duymadıklarını ifade etmektedir.
- KSS firmaları mesleki ve teknik eğitimin özellikle de uygulamalı ve işbaşı eğitimin yetersizliğinden dolayı nitelikli personel bulmakta zorluk yaşamaktadırlar.
- KSS firmaları rakiplerine kıyasla kendilerini geride görmemekte ve öncelikli olarak kaliteleri ile rakiplerinden farklılaştıklarını düşünmektedirler.

- KSS firmaların üniversitelerle işbirliklerinin oldukça yetersiz seviyededir ve bu konuda somut adımların hayata geçirilmesi önerilmektedir.
- KSS firmalarının teşvik politikalarına ilişkin olarak makine-teçhizat temininde desteğe ihtiyaç duydukları görülmüştür. Ancak makine-teçhizat temini konusunda çözüm olabilecek ortak satın alma ya da ortak kullanım gibi alternatifler firmalar tarafından nadiren dile getirilmiştir.
- KSS'lerde bir an önce çevre düzenlemelerinin yapılmasına, güvenliğin artırılmasına ve giriş çıkışların kontrollü olarak daha düzenli bir şekilde yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
- İş sağlığı ve güvenliği, ortak tanıtım ve pazarlama gibi konularda firmalara KSS Yönetimleri tarafından toplu hizmet sağlanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra KSS yönetimleri tarafından ortak hizmet alanlarına olan ihtiyacın belirlenmesi için gerekli çalışmaların yapılması ve firmaların tamamının yararlanacağı şekilde bu hizmetlerin sağlanması tavsiye edilmektedir.
- Belediye ve yerel yönetimler ile iletişimin artırılarak daha fazla hizmet alma olanaklarının oluşturulması KSS'lerdeki altyapı sıkıntılarının bir kısmının giderilmesi noktasında fayda sağlayacaktır.
- KSS'ler içerisinde gerçekleştirilen ortak faaliyetler kısıtlı olmakla birlikte firmalar işbirliklerine yönelik olarak bilgi ve yetenek paylaşımına önem verdiklerini ifade etmektedirler.
- Coğrafi olarak uluslararası pazarlara yakınlık gösteren Bölge'deki ihracat faaliyetlerinin küçük üreticilere de yaygınlaştırılabilmesi için uluslararası ticaret faaliyetlerine yönelik bilgi birikiminin artırılması gerektiği görülmüştür. KSS'lerdeki nitelikli üretim imkânlarını ve ihracatı artırmaya yönelik olarak KSS firmalarına eğitim desteğinin yanı sıra ortak kullanım bilincinin kazandırılmasına yönelik teşvikler sağlanması tavsiye edilmektedir.
- KSS Yönetimlerinin kamu kurumlarıyla daha yakın çalışarak firmaların finansman ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımları atmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.
- KSS Yönetimleri ile firmalar arasındaki ilişkinin daha profesyonel olması için yönetimin yetkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. KSS Yöneticilerinin KSS firmaları ile diğer kurumlar arasında köprü vazifesi görebilecek ve ağ bağlantıları oluşturabilecek kişiler arasından seçilmesi hem KSS hem de firmalar açısından faydalı olacaktır.
- Bölge genelinde KSS Yönetimlerinin kaynaklarının artırılmasına ve firmaların rekabet güçlerini yükselterek büyümeleri konusunda gerekli mentörlük, eğitim, danışmanlık

faaliyetlerini koordine edecek ve Bölge'deki kümelenme çalışmalarını destekleyecek nitelikte ve yeterli sayıda personel istihdam etmeleri için gerekli kaynakların sağlanmasına gerek duyulmaktadır.

### **2.2.2. Mülakat Analizi**

OSB'lerin ve KSS'lerin teknolojik ve ekonomik mevcut durumunun tespit edilmesi, altyapılarının analiz edilmesi, kurumsal kapasitelerinin değerlendirilmesi ve ilgililerden OSB'lerin ve KSS'lerin gelişimine yönelik önerilerin alınması amacıyla OSB'ler için 12 OSB yöneticisi, Bölge'deki OSB'lerde faaliyet gösteren 43 firma yetkilisi ve 19 paydaş ile, KSS'ler için ise KSS yöneticisi ve aynı zamanda da KSS'de işletme sahibi olan 22 kişi, 8 paydaş ve yönetimde olmayan ama KSS'de faaliyet gösteren firmalardaki 10 yetkiliyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bire bir deşifreleri yapılan mülakatların değerlendirilmesinde ise MAXQDA 12 nitel analiz programı kullanılmıştır. OSB paydaşları ile gerçekleştirilen görüşmelerin detaylı analizine ve oluşturulan kavramsal haritalara "Organize Sanayi Siteleri Mevcut Durum Analizi Raporu"nda, KSS paydaşları ile gerçekleştirilen görüşmelerin detaylı analizine ve oluşturulan kavramsal haritalara ise "Küçük Sanayi Siteleri Mevcut Durum Analizi Raporu"nda, yer verilmiştir.

Tablo 4 ve Tablo 5'te sırasıyla OSB paydaşlarıyla ve KSS paydaşlarıyla yapılan görüşmelere ilişkin genel değerlendirmeler paylaşılmaktadır.

Tablo 4: OSB Mülakatlarının Genel Değerlendirmesi<sup>28</sup>

Konu Başlığı	OSB Yöneticileri	Firma Yetkilileri	Paydaşlar
<b>Kuruluş Gerekçesi</b>	OSB'lerin kuruluş gerekçesi; <ul style="list-style-type: none"> <li>• İstihdamın artırılması</li> <li>• Bölge potansiyelinin değerlendirilmesi</li> <li>• Ülke ekonomisine katkı sağlaması</li> </ul>	Firmaların kuruluş gerekçesi; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma sahibinin il/ilçesine hizmet etme isteği</li> <li>• Bölgedeki istihdama katkı sunması</li> <li>• İhracatın artırılması</li> </ul>	----
<b>Destek Veren Kurum/Kuruluşlar</b>	OSB'lerin kuruluşu sırasında; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</li> <li>• Ticaret ve Sanayi Odaları</li> <li>• İl Özel İdareleri</li> </ul>	Firmaların kuruluşu sırasında; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organize Sanayi Bölgeleri</li> <li>• Tarım Bakanlığı</li> <li>• KOSGEB</li> </ul>	Firmaların kuruluşu sırasında; <ul style="list-style-type: none"> <li>• KOSGEB</li> <li>• Kalkınma Ajansları</li> <li>• Ticaret ve Sanayi Odaları</li> </ul>
<b>Destekler</b>	----	Firmalara; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arsa teşvikleri/Yer tahsisleri</li> <li>• KDV İndirimi</li> <li>• Enerji indirimleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOSGEB ve Kalkınma Ajansları Destekleri</li> <li>• Arsa tahsisleri</li> <li>• KDV indirimi</li> </ul>
<b>Yer Seçimi Etkenleri</b>	OSB için seçilecek yerin; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hazine arazilerinde olması</li> <li>• Tarım alanlarında kurulmaması</li> <li>• Kamulaştırma maliyetlerinin az olması</li> </ul>	Firmaların için seçilen yerin; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hammaddeye yakınlık</li> <li>• Pazara yakınlık</li> <li>• Memlekete hizmet sunma düşüncesi</li> </ul> OSB için seçilecek yerin; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verimli arazide kurulmaması</li> <li>• Ulaşımın rahat olması</li> <li>• Limana yakın olması</li> </ul>	OSB için seçilecek yerin; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şehir merkezine yakın olması</li> <li>• Hammaddeye yakın olması</li> </ul>
<b>Karar Alma</b>	Rutin toplantılarda veya sorun gündeme geldiğinde yönetim kurulu ile yöneticilerin karşılıklı iletişim ile kararları alması	Firmalar; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmaların bir kısmı oluşturdukları yönetim kurulu ile kararlar alması bir kısmında ise bölge sorumlularının olduğu ve kararların genel müdür ile bölge sorumluları tarafından alınması</li> </ul> OSB'ler	----

<sup>28</sup> Tabloda ifade edilen tespit/öneriler Mevcut Durum Analizi Raporunun 6.1., 6.2 ve 6.3 bölümlerinde yer alan tespit/önerilerden önceliklendirilen ilk 3 ifadedir.

Konu Başlığı	OSB Yöneticileri	Firma Yetkilileri	Paydaşlar
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Firmaların yaklaşık yarısı OSB idaresinin karar alma sürecinde firmaların/sanayicilerin fikirlerine başvurduklarını, fikirlerin önemsediklerini, ilgili konularda firmaların görüşlerini toplayıp görüş aldıklarını söylemiş, yarısı ise kararlardan dahi haberlerinin olmadığını, karar süreçlerine fikir vermek noktasında bile dahil olmadıklarını belirtmişlerdir.</li> </ul>	
<b>Teknolojik Altyapı</b>	Yöneticilerin %15'i teknolojik altyapının daha iyi olabileceğini bu kapsamda çalışmalar yürüttüklerini, %85'i ise mevcut altyapının ihtiyaçları karşılayacak seviyede olduğunu belirtmişlerdir.	Firmaların %50'sinin teknoloji altyapılarının oldukça iyi olduğu, %25'inin yeterli olduğu ve %25'inin ise eksik olduğu anlaşılmıştır.	----
<b>Tanıtım Faaliyetleri</b>	<p>OSB faaliyetleri için;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tanıtım Kanalları (web sitesi, pano, katalog vs)</li> <li>Sanayi Gazetesi</li> <li>Fuarlar</li> </ul>	<p>Firma faaliyetleri için;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Web sitesi/katalog</li> <li>Fuarlara/Toplantılara katılım</li> </ul>	<p>OSB faaliyetleri için;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OSB web siteleri</li> <li>Sosyal medya kanalları</li> <li>Tanıtım katalogları</li> </ul>

Konu Başlığı	OSB Yöneticileri	Firma Yetkilileri	Paydaşlar
<b>İletişim ve İşbirliği</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OSB-Firmalar; sanayicilerle ilişkiler yakın, sık sık ve birebir şeklinde tanımlanmıştır. Birebir görüşmeler ve firmalara yapılan ziyaretler mevcuttur.</li> <li>OSB-Yerel Yönetim; sürekli iletişim halinde sorun çözmeye odaklı anlayış mevcuttur.</li> <li>OSB-Diğer OSB'ler; OSBÜK toplantıları kapsamında görüşmeler yapılmaktadır. Yöneticiler genel olarak Bölge'deki OSB'leri ziyaret etmişlerdir.</li> <li>OSB-Üniversite; staj ve teknoparklar konusunda işbirliği mevcuttur.</li> <li>Firmalar arası; Yöneticilerin %50'si Bölge'de yer alan firmaların kolay ve maliyetsiz olarak etkin işbirlikleri yaptıklarını, %15'i firma işbirliklerinin olduğunu fakat geliştirilmesi gerektiğini, %35'i ise firma işbirliklerinin olmadığını ifade etmişlerdir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma-OSB; Firmaların büyük bir kısmı OSB'nin firmalara yönelik faaliyetlerini yapılan toplantılar olarak değerlendirmiştir. %25'i ise OSB'lerin firmalara yönelik organizasyonlarının olmadığını ifade etmişlerdir.</li> <li>Firma-Yerel Yönetim; Teşvik ve destekler için KOSGEB, Sanayi Teknoloji Bakanlığı, Tarım İl Müdürlüğü; personel işlemleri için İŞKUR; izin, onay ve ruhsatlar için Belediyeler ve Bakanlıklar; kalite işlemleri için TSE</li> <li>Firma-Üniversite; firmaların yaklaşık %30'u üniversiteler ile işbirliği ve iletişim içindedirler.</li> <li>Firmalar arası; işbirliğinin olması gerektiği gibi güçlü olduğunun belirtildiği oran ile işbirliğinin zayıf ve geliştirmeye açık olduğunun belirtildiği oran yaklaşık olarak aynıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OSB paydaşları; firmalar arasında güvensizlikten dolayı işbirlikleri kurulamamaktadır. Firmaların Ajanslarla ve KOSGEB'le iletişim ve işbirliği güçlüdür. Bölge üniversiteleri OSB ekosistemine dahil edilememiştir. OSB'lerin çoğunda OSB'nin içinde faaliyet gösteren firmaların bilgileri bulunmamaktadır.</li> <li>OSB-Mülakat yapılan paydaşlar; OSBÜK sahip olduğu akademi tarafından verilen eğitimler aracılığıyla, Kalkınma Ajansları OSB'lere verdikleri destekler aracılığıyla, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verdikleri krediler ve idari süreçler aşamalarında, Ticaret ve Sanayi odaları ise verdikleri destekler, ihracatın gelişmesi için verdikleri danışmanlık hizmeti ile dış ticaret eğitimleri vasıtasıyla işbirliği halindedir.</li> </ul>
<b>OSB Avantajları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hibe desteklerinden yararlanabilme</li> <li>Ucuz enerji kullanımı</li> <li>Güvenlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yer tahsisleri</li> <li>Limana yakınlık</li> <li>Hammaddeye yakınlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desteklerden faydalanma</li> <li>Hizmetleri tek bir yerden almak (OSB)</li> <li>Maliyet ve rekabet avantajının olması (OSB)</li> </ul>
<b>OSB Hizmetleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elektrik/Su /Doğalgaz Dağıtımı</li> <li>Altyapı Hizmetleri</li> <li>Temizlik Hizmetleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elektrik/Su /Doğalgaz Dağıtımı</li> <li>Altyapı Hizmetleri</li> <li>Yol</li> </ul>	----
<b>OSB Katkıları</b>	Öngörülen Katkıları	----	Öngörülen Katkıları

Konu Başlığı	OSB Yöneticileri	Firma Yetkilileri	Paydaşlar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>İstihdamı arttırmak</li> <li>Ekonomiyi canlandırmak</li> <li>Kümelenme çalışmaları</li> </ul> Mevcut Katkıları <ul style="list-style-type: none"> <li>Bölge'de ekonomik kalkınma</li> <li>İstihdam</li> <li>Altyapının gelişmesi</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Yatırımların teşvik edilmesi</li> <li>Bölge kalkınması</li> <li>İstihdam</li> </ul> Mevcut Katkıları <ul style="list-style-type: none"> <li>İstihdam</li> <li>Yatırım maliyetlerini azaltma</li> <li>İhracat</li> </ul>
Sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapı eksikliği</li> <li>OSB görev ve sorumluluklarının paydaşlar tarafından net bilinmemesi</li> <li>Kaynakların yeterli olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapı eksikliği</li> <li>Kalifiye eleman ihtiyacı</li> <li>Bölgenin güvenlik algısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapı eksikliği</li> <li>OSB doluluk oranlarının istenen seviyede olmaması</li> <li>Bölgenin güvenlik algısı</li> </ul>
Çözüm Önerileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapı eksikliklerinin tamamlanması</li> <li>Bürokrasiyi azaltmak</li> <li>OSB görev ve sorumlulukları için bir düzenleme yapılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademisyenlerin sanayi ile buluşması</li> <li>Firmalar arası işbirliklerini güçlendirmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üniversitelerin sanayi ile ortak işler yapması</li> <li>Başvuruların önceliklendirilerek değerlendirilmesi</li> </ul>
OSB işgücü temini açısından cazip bir yer mi?	✓	✓	✓
Daha Cazip Bir OSB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapının tam teşekküllü olması</li> <li>Kamulaştırma işlemlerinin tamamlanmış olması</li> <li>Arsaların bedelsiz verilerek inşaat teşviklerinin sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapısı tamamlanmış</li> <li>Bir sektörde uzmanlaşmış</li> <li>Ulaşım &amp; Lojistik imkanları iyi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnovasyon çalışmalarının fazla olduğu</li> <li>Kurumsallaşmasını tamamlamış</li> <li>Firmaların yatırım maliyetlerini azaltan</li> </ul>
Hedefler	OSB'ler için; <ul style="list-style-type: none"> <li>Altyapı eksikliklerini tamamlamak</li> <li>İstihdama ve ihracata yönelik yatırımları arttırmak</li> <li>Kaliteli ürün/hizmet sunmak</li> </ul>	Firmalar için; <ul style="list-style-type: none"> <li>İhracat oranını arttırmak</li> <li>Büyüme ve daha fazla istihdam oluşturmak</li> <li>Kurumsallaşmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İleri teknoloji ve katma değerli ürünlerin üretimi</li> <li>Tarımsal üretimde ihracatın merkeze konması</li> <li>Sektörlerin gelişmesi</li> </ul>



Tablo 5: KSS Mülakatlarının Genel Değerlendirmesi<sup>29</sup>

Konu Başlığı	Tespitler	Yönetim	Firma	Paydaş
Kuruluş Aşamaları	Kuruluş fizibilitesi	✓	✓	
	Kuruluş finansmanı	✓	✓	✓
	Kuruluş yer uygunluğu	✓	✓	
	Kümelenme ihtiyacı	✓	✓	✓
	Küçük ve gündelik işlere hızlı cevap	✓		
	Sanayi göçünü engelleme	✓		✓
	Etkin şehir düzeni	✓	✓	
	Altyapı ihtiyaçları	✓	✓	✓
İşbirliği ve İletişim	Kamu kurumlarıyla işbirliği ve destek	✓	✓	✓
	Diğer firmalarla işbirliği	✓	✓	✓
	Alınan kararlara esnafın dahil olması	✓	✓	
	Yönetim ile esnaf arasında etkin iletişim	✓	✓	
Firma Hedefler	Büyüme gereksinimi	✓	✓	✓
	Hizmet kalitesini artırmak	✓	✓	
	Pazar payını artırmak		✓	
KSS Avantajları	Kaliteli esnaf	✓	✓	✓
	Uygun çalışma ortamı	✓	✓	✓
	Teşvik olanakları	✓	✓	
	Teknoloji altyapı yeterliliği	✓	✓	
	Güvenlik	✓	✓	
	Çevre düzeni	✓	✓	
	Altyapı	✓	✓	
	İstihdam	✓		✓
	Ekonomik Kalkınma	✓		✓
	Rekabet Avantajı	✓	✓	✓
Sorunlar	Altyapı gereksinimleri		✓	✓
	Yerel yönetimlerin ilgisizliği	✓	✓	
	Kalifiye eleman sorunu	✓	✓	✓

<sup>29</sup> Tabloda ifade edilen tespit/öneriler ilgili Mevcut Durum Analiz Raporu'nun 6.1., 6.2 ve 6.3 bölümlerinde yer alan tespit/önerilerden önceliklendirilen ilk 3 ifadedir.

	Genişleme ihtiyacı	✓	✓	
	Bürokratik süreçler	✓		✓
	Siyasi istikrarsızlık	✓		✓
	Güvenlik	✓	✓	
	Kurumsallaşamama	✓		
	Finansal sorunlar	✓	✓	✓
	İnovasyon eksikliği	✓		✓
	Tanıtım faaliyeti sınırlı	✓	✓	✓
<b>Çözüm Önerileri</b>	Teşvik politikalarının geliştirilmesi	✓	✓	✓
	Yeni Site inşaatı	✓	✓	✓
	Yönetmelik ve kanun düzenlemesi	✓		✓
	Güvenlik önlemlerinin iyileştirilmesi	✓	✓	

### 2.2.3. Saha Çalışmalarına İlişkin Değerlendirmeler

GAP Bölgesi'ndeki OSB'lerin ve KSS'lerin analizin ilk aşamasında literatür taraması ile OSB ve KSS'lerin dünyadaki ve Türkiye'deki oluşum süreçleri araştırılmış ve GAP Bölgesi'nin ikincil veri kaynaklarından temin edilen veriler doğrultusunda mevcut durumu karşılaştırmalı olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca Bölge özelinde anket, birebir görüşme ve çalıştay organizasyonları ile OSB/KSS faaliyetlerine yönelik birincil ağızdan mevcut durum, ihtiyaç ve öneri tespitleri toplanarak nitel analiz programlarıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda, GAP Bölgesi'ndeki OSB'lerde yer alan 344 ve KSS'lerdeki 380 uzmanın katılımıyla anket çalışması, anket verilerinin desteklenmesi amacıyla OSB ve KSS yönetimleri, paydaşları ve OSB'ler ve KSS'ler bünyesinde faaliyet gösteren firmalarla birebir görüşme gerçekleştirilmiştir. Şanlıurfa, Gaziantep ve Mardin özelinde gerçekleştirilen çalıştaylarla da toplam 113 katılımcının tespit ve önerileri alınarak analiz edilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda OSB'lerin temel olarak GAP Bölgesi'ne hizmet verdiği ve ihracat faaliyetlerinin de ağırlıklı olarak Orta Doğu ülkelerine gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak gerek hali hazırda yetersiz olan pazar payı gerekse üniversite ve danışmanlık işbirliklerinin istenilen seviyede olmaması OSB'lerdeki Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesini mevcut durumda sınırlamaktadır. Bu durum sürdürülebilir rekabet ortamında OSB bünyelerindeki firmaları küresel pazarda dezavantajlı duruma düşürmektedir.

Gerçekleştirilmiş olan saha çalışmaları sonucunda Bölgedeki OSB'lerde nitelikli üretimin ve ihracatın sağlanması hedeflenmesi durumunda OSB'lere eğitim ve danışmanlık desteğinin verilmesi ve ilgili ekipman ve teçhizatın ihracat algısının artıracak eğitimlerden sonra desteklenmesi tavsiye edilebilir olarak görülmektedir.

Coğrafi olarak uluslararası pazarlara yakınlık gösteren Bölgedeki ihracat faaliyetlerin OSB'deki firmalara yaygınlaştırılabilmesi için uluslararası ticaret faaliyetleri ile ilgili bir algının oluşturulması gerekliliği saha analizlerinin çıktısı olarak görülebilmektedir.

GAP Bölgesinde faaliyet gösteren OSB'lerle yapılan görüşmelerde yönetim yaklaşımının etkin uygulanmadığı görülmüş, öncelikli strateji olarak firmalara gerek ulusal gerekse uluslararası alanda dinamizm katacak Bölgeye has yönetim modelinin tasarlanarak uygulamaya alınması gerekmektedir.

OSB yönetimleri için yetersiz kaynak aktarımı en önemli sorun olduğu tespit edilmiştir. Mevzuata ve bürokratik süreçlere ait eksikliklerin giderilmesi ve yalınlaştırılması gerektiği, yönetimin dinamik bir yapıyla hızlı aksiyon alacak bir yapıya dönüşmesi ve firmaların da bu süreçte aktif rol alması gerekmektedir. OSB yönetim yapısı dünyadaki güncel değişimleri takip etmeli ve gerek OSB gerekse firmaların tanıtım faaliyetlerini etkin şekilde yapabileceği aksiyonları alması gerekmektedir. Bu sayede atıl kapasite sorunu yaşayan OSB'lerin kapasite doluluk oranlarının artırılmasına olanak sağlayacaktır.

OSB'nin yer seçimi konusunda verimli topraklardan ziyade verimsiz arazilerinin seçilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Daha fazla istihdam sağlamak için OSB'de faaliyet gösteren sektörlerin çeşitlendirilerek daha fazla firma/yatırımcı çekilmesi ve bu sayede Bölgeye daha fazla hizmet sunulması mümkündür. Kümeleşen firmalar ile OSB'lerde ihtisaslaşmanın sağlanması ve endüstriyel simbiyoz yaklaşımlarıyla planlama yapılması gerekmektedir.

OSB'lere ulaşımın rahat olmasının sağlanmasıyla çalışanlar için cazip hale getirilmesi, firmalara rekabet avantajı sağlayacak olan lojistik imkanların optimize edilmesi (hammaddeye yakınlık, limana yakınlık, ihracatı kolaylaştıran etkenler) gerekmektedir.

Teşvik politikalarının genişletilmesiyle birlikte farklı kamu kurumları üzerinden firmalar için sunulan teşvik olanaklarının tek bir merkezden koordine edilmesi ve firmalara bilgi verip yönlendirebilecek bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Analizler sonucu OSB'lere yönelik diğer ihtiyaçların aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir:

- Bozuk yollardan dolayı ulaşım zorluğu olan OSB'lerde gerekli altyapı ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiği,
- OSB altyapı ihtiyaçlarının tamamlanması ve iyileştirilmesi gerektiği,
- OSB çevre düzenlemesinin ve temizlik hizmetinin iyileştirilmesi gerektiği,
- OSB firmalarının nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda sorunlar yaşadığı, insan kaynağına ilişkin bu sorunların firmaların rekabet gücünü olumsuz etkilediği,
- OSB yönetimlerinin güvenlik hizmetlerinin yetersiz kaldığı durumların tespit edilip giderilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına ihtiyaç olduğu,
- OSB yönetim yapısının değişerek etkinliğinin artırılarak daha proaktif ve çözüm odaklı olması gerektiği,
- Yönetim yapısının dünyadaki değişiklikleri takip eden, değişime açık, hızlı karar alabilen, çözüm odaklı bir yapıya kavuşturulması,
- OSB'nin ve içindeki firmaların tanıtımın, reklam ve bilgilendirme faaliyetlerinin önemsenmesi ve profesyonelce yapılması,
- Mevcut teşvik politikalarının yeterli olmadığı, OSB'ye daha çok yatırımcı ve sanayicinin çekilmesi ile daha fazla teşvik verilmesi gerektiği,
- OSB bünyesindeki firmaların maliyet azaltıcı önlemleri için gerekli çalışmaların yürütülmesi,
- Satışları ağırlıklı olarak yerel ve bölgesel pazarla sınırlı olan OSB firmalarının ulusal ve uluslararası pazarlara açılmalarını ve sürdürülebilir biçimde pazar paylarını büyütmelemlerini sağlayacak hizmet ve desteklerin eksik olduğu,
- OSB'nin içinde rekabet ortamının bulunduğu,
- OSB yönetiminin bürokratik süreçleri de iyileştirerek kurumsal bir yapıya dönüşmesi gerektiği,
- OSB'nin yerel yönetimlerle daha fazla işbirliği içinde olması gerektiği,
- Ulusal ve uluslararası fuarlara katılımına yönelik ve hibe bilgilendirmelerinin yapılması,
- Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri kısıtlı olup ürün geliştirme aşamasındaki destek ihtiyacı,
- OSB'lerde yaşanan su ve elektrik kesintileri üretim faaliyetlerini aksattığı gibi özellikle maddi zararlara da yol açtığında, enerji altyapı gereksinimlerinin giderilmesi,
- OSB sınırları içinde ortak hizmet altyapıları (banka, sağlık ocağı, kreş, itfaiye, cami, vs.) kurulmasına ve sosyal alanlara dair eksikliklerin giderilmesine ihtiyaç olduğu,
- Yönetim danışmanlığı ve eğitim faaliyetlerin yeterli olmaması,

- Yatırımcıları çekecek alternatif teşvik politikalarının oluşturulması,
- Maliyetlerin düşürülerek rekabet avantajının sağlanması için üretimdeki enerji ücret politikalarının yeni teşvik politikaları kapsamında tekrar düzenlenmesi,
- Rekabet ortamının oluşturulması,
- Daha fazla istihdam sağlamak için OSB'de faaliyet gösteren sektörlerin çeşitlendirilerek daha fazla firma/yatırımcı çekilmesi gerektiği,
- Kümeleşen OSB'ler ile ihtisaslaşmış firmaların sağlanması,
- OSB'lere ulaşımın rahat olmasının sağlanmasıyla çalışanlar için cazip hale getirilmesi,
- OSB'de firmaların lojistik faaliyetlerine yönelik maliyet düşürücü politika ve altyapı yatırımların geliştirilmesi,
- İlk yatırım maliyetleri teşvik politikalarıyla azaltılarak yatırımcılar için OSB'nin cazip hale gelmesi gerektiği,
- Üretimdeki enerji kaynak kullanımının verimini artırmaya yönelik danışmanlık faaliyeti,
- İnovasyon çalışmalarının kısıtlı olduğu, inovatif olan projelerin de önceliklendirilerek kaynakların artırılması,
- Enerji nakil hatlarının kurulması,
- OSB'lerin henüz tamamlanmamış etaplarının tamamlanması gerektiği,
- OSB'lerdeki imkânların insan kaynağını çekmek ve firmalarda tutmak için yeterli olmaması,

GAP Bölgesi kapsamında yer alan OSB'deki firmaların öncelikli ihtiyaç ve sorunları olarak çözüm aksiyonlarının alınması yönünde ihtiyaçlarının olduğu tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda KSS'lerde Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesinin sınırlı olduğu görülmektedir. İnsan kaynağı yapısı göz önüne alındığında Ar-Ge yapabilecek nitelikte bir insan kaynağının olmadığı görülmektedir. Ancak, KSS'de verilen hizmetler kapsamında Ar-Ge'ye bir talep olmadığı da diğer taraftan ifade edilebilir. KSS'lerin sunduğu hizmetler Bölge'deki talepleri kapsar niteliktedir. Sunulan hizmete gelen talebin coğrafi yapısı göz önüne alındığında KSS'lerin temel olarak GAP Bölgesi'ne hizmet verdiği görülebilmektedir. Bunun bir sonucu olarak Bölge KSS'lerinin ihracat kapasitesinin son derece sınırlı olduğu görülebilmektedir.

Bölge firmaları ile gerçekleştirilen görüşmelerde KSS içerisinde gerçekleştirilmekte olan ortaklıklar ve işbirliklerinin sınırlı olduğu görülebilmektedir. Bu durum mevcut KSS'ler içerisinde

faaliyet gösteren firmalar arasında yoğun bir rekabet ortamının oluşmasına da neden olmaktadır.

Coğrafi olarak uluslararası pazarlara yakınlık gösteren Bölge'deki ihracat faaliyetlerinin küçük üreticilere de yaygınlaştırılabilmesi için uluslararası ticaret faaliyetleri ile ilgili bir algının oluşturulması gerekliliği saha analizlerinin çıktısı olarak görülebilmektedir.

Gerçekleştirilmiş olan saha çalışmaları sonucunda Bölge'deki KSS'lerde nitelikli üretimin ve ihracat faaliyetlerinin artırılması hedeflendiği durumda, öncelikli olarak KSS'lere eğitim desteğinin verilmesi, bu hedefler için gerekli olacak teşvik ve ekipmanların, ilgili algıyı oluşturacak eğitimlerden sonra desteklenmesi gerekmektedir.

### **2.3. Müdahale Alanları ve Gelişim Stratejileri**

Proje kapsamında gerçekleştirilen çalıştaylar ve saha çalışmaları neticesinde Bölge'deki OSB'lere ve KSS'lere yönelik olarak tespit edilen ihtiyaçlar, bunlara yönelik olarak geliştirilen öneriler ve bu çerçevede oluşturulan müdahale alanları bu bölümde sunulmaktadır.

Bölgede faaliyet gösteren OSB'lerin ve KSS'lerin gelişim stratejileri de yine bu müdahale alanları çerçevesinde oluşturulmuştur.

#### **2.3.1. GAP Bölgesi OSB'leri ve KSS'leri Müdahale Alanları**

- OSB arsa tahsisi konusunda fizibilite çalışması ön şart olmalıdır.
- GAP illeri ve ilçelerinde uygun olabilecek OSB yeri ile ilgili alternatiflerin belirleneceği bir proje hayata geçirilmelidir. Uzun vadeli programları kapsayabilecek şekilde illerin imar planlarında sanayi alanlarının belirlenerek bu alanların "Sanayi Alanı" olarak 1/100.000' lik planlara eklenmelidir.
- Mera vasfı değişikliklerinin daha kısa sürelerde sonuçlanabilmesi için söz konusu yetki yerel birimlere devredilmelidir.
- Sanayi alanlarının oluşturulmasında yaşanan sıkıntılar göz önünde tutularak parsellerde yapılması planlanan inşaat alanının artırılması da dikkate alınarak planlama yapılmalıdır.
- Arsa tahsisi yapılan OSB'lerin yatırım aşaması cezai ve idari yaptırıma dayalı bir sınırlı süreç haline getirilmelidir.
- OSB mevzuatı güncel duruma uygun olarak yenilenmelidir.

- GAP Bölgesi'nde sermayenin yatırımlara kanalize edilebilmesi için yatırım politikaları geliştirilmeli ve mevcut politikadaki şeffaflık artırılmalıdır.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından kredilendirilen OSB'lerin altyapı çalışmaları tamamlanmadan OSB'lerin tahsis yapması engellemelidir.
- OSB yönetim kurulunun üye sayısı artırılmalı ve üyelere sektörel sorumluluk ve uzmanlık verilmeli veya kazandırılmalıdır.
- Yeni yatırımları doğru olarak yönlendirmesi için OSB ile DPT'nin beraber çalışarak veri tabanını oluşturulmalı ve yeni yatırımlar doğru olarak yönlendirilmelidir.
- Sanayi girişimciliğini destekleyecek model fabrika projesi hayata geçirilmelidir.
- Fizibilite, iş yapma planı, rekabet ve pazar araştırması içeren fizibilite planlarına öncelikli olarak destek verilmelidir.
- İhtiyaç olan bölgelerde yeni OSB'ler açılmalı ve anahtar teslimi fabrikalar kurulmalıdır
- OSB kuruluş ve yer seçimi işlemlerinin yereldeki kurumlara devredilmesi sağlanmalıdır
- Teşvikler hazırlanırken ofis çalışmalarının yanı sıra saha çalışmalarına ve dinamik etkenlere daha fazla önem göstermelidir.
- OSB'deki yatırımcılara enerji desteği uygulaması tekrar başlatılmalıdır.
- Kamu-Üniversite-Sanayi işbirliği ile il bazında stratejik plan yapılarak uygulamaya alınmalı ve ihtiyaç duyulan finansal kaynak aranmalıdır.
- Sanayi 4.0 mantığına paralel tematik girişimcilik merkezi oluşturulmalıdır.
- OSB altyapı-üstyapı gibi projelerin gerçekleştirilmesini projelerin OSB Müteşebbis Heyeti tarafından TOKİ-YIKOB-vb. kurumlara yaptırılabilmesi sağlanabilmelidir (ilgili bakanlığı kredi desteği devam etmek şartı ile)
- Mevcut ve yenilikçi yatırımlar desteklenmelidir.
- Ürün çeşitliliğinin artırılması konusunda OSB'deki firmalar desteklenmelidir.
- Atıl duruma düşmüş işletmelerin kapasitelerinin faal hale getirilmesi adına destek mekanizmalarının sağlanması gerekir. Yapılan devlet teşviklerinde mühendis zorunluğu tutulmalıdır.
- İşverenin prim ve sosyal güvenlik yükümlükleri azaltılmalı, kaçak yolu kapatılmalıdır.
- OSB yönetimlerinin güçlendirilerek yatırımlar hızlı bir şekilde değerlendirmeye alınmalıdır.
- Kümelenme, girişimcilik gibi konularda sürdürülebilir yönetimi kolaylaştıracak modeller geliştirilmelidir.

- Büyüklükleri OSB ile KSS arasında kalan işletmeler için bir kurumsallaşma sağlanmalı, yeni bir ara model kurgulanmalıdır.
- OSB'lerin ulaşım altyapı sorunu her açıdan giderilmeli, OSB'lerin lojistik modları ile entegrasyonu sağlanmalıdır.
- Kanalizasyon, yol ve çevre düzenlemesini yerel yönetimler yapmalıdır.
- Acil durumlara karşı (büyük afetler, yangın, patlama, sel) OSB'nin kendi bünyesi içinde eğitilmiş elemanlar, malzeme ve ekipmanlarla desteklenmelidir.
- Alternatif enerji altyapısı kurulmalı, enerji altyapısının Bölge'deki enerji tedarikçi kurum tarafından faal hale getirilerek sorunlar giderilmeli, kesintisiz ve nitelikli (dalgalanmaya izin vermeyen) enerji sağlanmalıdır.
- OSB'lerin mevcut alt yapılarında çevre düzenleme sıvı/katı atık işlemleri gibi eksikliklerin veya yetersizliklerin kesin olarak belirlenmeli ve bunların düzeltilebilmesi için yerel yönetimler ile sağlıklı iletişim kurulmalıdır.
- Yönetimlerin kurumsallaşmasını sağlamak için ulusal ya da uluslararası danışmanlık hizmeti alınarak kurumsal dönüşüm faaliyetleri gerçekleştirilmelidir.
- Yatırımcılara bazı konularda rehberlik edebilecek "Tek durak Ofis" uygulaması gibi OSB yardımlaşma ve danışmanlık merkezleri açılmalıdır. Potansiyel girişimciler için yatırım projeleri hazırlama ve değerlendirme süreci konusunda farkındalık oluşturacak eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmelidir.
- Dış ticaret konusunda firmalara eğitim ve danışmanlık desteği verilmelidir. İhracat süreçleri kolaylaştırılmalı ve ihracata yönelik çalışmalar yapan firmaların başarı hikayelerini paylaşacağı etkinlikler düzenlenerek firmalar arasında dış ticaret algısı yaygınlaştırılmalıdır.
- Başka şehirlerden temin edilecek kalifiyeli personelin tedirginliklerini ortadan kaldırmak için şehirlerin sosyal donatıları zenginleştirilerek, yaşam kalitesi artırılarak, şehrin cazip yönlerini öne çıkararak gelecek kalifiyeli elemana farklı fırsatlar sunulmalı ve Bölge illerinin cazibe merkezine dönüşmesi sağlanmalıdır.
- OSB'lerde firmaların dış ticaret ve e-ticaret eksikliklerini giderecek deneyimli ve tecrübeli personel istihdam edilmelidir.
- İstihdamın yerelden karşılanması öncelikli olmalıdır (maddi - manevi tatmin ). Gerekirse eksikliği hissedilen kalifiye elemanların yetiştirilebilmesi için eğitim programları ve kurslar düzenlenmelidir. OSB'lerde nitelikli personel istihdam edilmesi genel bütçeye dahil edilmelidir.



- Mevcutta Bölge illerinde bulunan Suriyeliler eğitilerek Ortadoğu-Avrupa arasında ticari üs olanakları araştırılmalıdır.
- Tüm kamu kurumlarının içinde bulunduğu OSB merkezli mesleki eğitim kurumu ve gelişim merkezi kurulmalıdır. Bu projeye üniversite, MEB, OSB Müdürlüğü ve belediyeler öncülük etmelidir. Gerekli eğitimler düzenlenerek teknik elemanlar eğitimi hale getirilmelidir. Meslek liseleri bünyesindeki pratik eğitim imkânlarının iyileştirilerek staj şartları piyasa ile uyumlu hale getirilmelidir.
- Çalışanların özlük haklarını kullanabilmeleri için yeterli eğitimin verilmesi ve şirket denetimlerinin yapılarak ceza ve kontrol mekanizmasının disiplinli bir şekilde uygulanması sağlanmalıdır.
- Gelişen teknolojiye ayak uydurularak ve ürün kalitesinin artırılarak Ar-Ge birimlerinin faaliyetleri geliştirilmelidir. Firmalar için Ar-Ge çalışmalarını cazip hale getirecek ve özendirilecek projeler geliştirilmelidir. Üniversitelerinde etkin bir şekilde rol alacağı inovasyon merkezleri oluşturulmalıdır.
- Kamu - Üniversite - Sanayi işbirliği oluşturulmalı, iletişimin kuvvetlendirilmesi açısından düzenli olarak bölgesel il bazlı toplantı/çalıştaylar düzenlenmelidir. Bu işbirliği yerel idarelerce sahiplenilmeli ve takip edilmelidir.
- Teknokent etkinliğinin artırılarak üniversite sanayi işbirliği kuvvetlendirilmelidir. OSB'ler arasında işbirliği artırıcı platformlar oluşturulmalıdır.
- Üniversiteler sanayinin işgücü ihtiyacına göre OSB içerisinde eğitim birimleri açmalı (meslek yüksekokulları gibi), staj olanaklarının uzun dönemli olacak şekilde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- OSB yönetimine yönelik uygulama ağırlıklı yönetici geliştirme programı yapılmalıdır.
- Mevzuat açısından yeterli ancak uygulama açısından sorunlu olan İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) uygulamalarının denetim ve kontrol mekanizmaları düzeltilmelidir. İlk olarak İSG konusunda tüm üye işletmelere ücretsiz danışmanlık desteği verilmeli, gerekli kontrollerin yapılması sağlanmalı ve cezai müeyyideler artırılmalıdır. OSB içindeki işyerlerinin iş sağlığı ve güvenliği kapsamında gerçekleştireceği projelere/yatırımlara devlet tarafından destek verilmelidir (KOSGEB, kalkınma ajansları destek programları, vs.).
- OSB mevzuatı kapsamındaki yükümlülüklerin doğru uygulanması için ilgili kamu kurumları tarafından OSB denetimleri sıklaştırılmalıdır. Kalite, kapasite kullanımı

verimlilik gibi performans kriterleri sanayi odası tarafından denetlenmeli ve çeşitli destekleri kullanmak için kriter olarak kullanılmalıdır.

- OSB'lerin yıllık faaliyet raporları düzenli olarak sanayi odaları tarafından toplanmalı, OSB'lerin illerin sanayi faaliyetleri üzerindeki etkisi analiz edilmelidir.
- Kayıt dışı istihdam hem hukuki bir süreç hem de bir bilinç olduğu için bilinçlendirme yapılmalı, gerekli durumlarda işverenler için cezai müeyyide uygulanmalıdır.
- Üretilen ürünlerin kalite kontrol sistemlerinin güncellenmesi ve yeni kalite kontrol sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Bölge'nin terörle anılan kötü imajının düzeltilmesi için dizi, video, tanıtım faaliyetleri yürütülmeli ve şehrin tanıtımını gerçekleştirecek projeler hayata geçirilmelidir. Özellikle medyanın bu konudaki ön yargısı ortadan kaldırılmalıdır.
- Bölge'nin marka değerlerine ait yerel ve uluslararası alanda tanıtıcı faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Firmalarda ise markalaşmanın kazandırdığı olumlu etki hakkında özendirici projeler geliştirilmelidir.
- OSB bünyesindeki firmaların ürettikleri ürünleri nasıl pazarlaması gerektiği konusunda eğitimler verilmeli, firmaların uluslararası fuarlara katılımı sağlanmalıdır.
- OSB'deki firmaların ve STK temsilcilerinin ihtiyaç duydukları konularda modern uygulamaların tanıtıldığı ortak bir sanal platform oluşturulmalı, ayrıca oluşturulan bu platform yayın, seminer, konferans, teknik gezi vb ile desteklenmelidir.
- Türkiye'de faaliyet gösteren KSS'lere yönelik temel güncel verileri içermesi gereken merkezi bir veri tabanı bulunmaması GAP Bölgesi'ndeki KSS'lere ilişkin doğru ve tutarlı ikincil verilere ulaşılmasını engellemektedir.
- Halen üç ayrı bakanlık (STB, Ticaret Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) tarafından tutulan KSS verilerinin tek bir kaynaktan toplanarak güncel ve güvenli hale getirilmesine ihtiyaç vardır.
- Bölge KSS'lerinde mesleki eğitim/nitelikli personel yetiştirme ve istihdam etme konusunda gerekli yatırım ve imkânların sağlanmasına gereksinim duyulmaktadır.
- KSS yönetimlerinin kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde çalışarak firmaların finansman ve diğer teşviklerden yararlanmaları için gerekli adımların atılmasına ihtiyaç vardır.

- KSS yönetimleri ile firmalar arasındaki ilişkinin daha profesyonel olması için yönetimlerin yetkilerinin belirlenmesi ve yöneticilerin firmalar ile diğer kurumlar arasında bağlantı kurulması noktasında köprü vazifesi görmesi gerekmektedir.
- KSS yönetimlerinin kaynaklarının artırılarak KSS firmalarının rekabet güçlerini artırarak büyümeleri konusunda gerekli mentörlük, eğitim, danışmanlık faaliyetlerinin koordine edilmesi elzemdir.
- Mesleki ve teknik eğitimin, özellikle de uygulamalı ve işbaşı eğitimin yetersizliğinden dolayı KSS'lerin nitelikli personel bulmakta zorluk yaşadığı görülmüştür.
- Çıraklık başta olmak üzere ihtiyaç duyulan personelin istihdamına ilişkin ulusal düzeyde sonuç odaklı çözümlerin oluşturulması gerekmektedir.
- KSS firmalarının kendi aralarındaki iş birliklerinin kümelenme anlayışıyla geliştirilmesi önerilmektedir.
- Firmaların üniversitelerle iş birliklerinin fazlasıyla yetersiz olduğu, bu konuda en kısa sürede somut adımların hayata geçirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.
- KSS'lerde kooperatiflere ve yöneticilere karşı gerekli güvenin oluşmasına ihtiyaç olduğu, ayrıca maddi kaynak azlığının ve verilecek hizmetlere ilişkin mevzuat yetersizliğinin sorunlara yol açtığı tespit edilmiştir.
- Bölge KSS'lerinde elektrik, su, kanalizasyon altyapılarının iyileştirilerek daha verimli ve sağlıklı çalışma alanlarının oluşturulmasına ihtiyaç vardır.
- KSS'lerde çevre düzenlemesine ilişkin gereken faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve KSS'ye giriş ve çıkışların daha kontrollü olması için güvenlik artırılmalıdır.
- KSS yerleşim planları yapılırken sektörel ayrıştırılmaya gidilmesinde fayda görülmektedir. (Örnek: Mobilya ve gıda sektörü firmalarının yan yana bulunmaması)
- Bölge KSS'lerinde iş sağlığı ve güvenliği başta olmak üzere ortak hizmet alanlarına olan ihtiyacın belirlenmesi ve firmaların tamamının yararlanacağı şekilde bu hizmetlerin temin edilmesi önerilmektedir.
- KSS yönetimleri ile yerel yönetimler arasındaki iletişimin artırılarak daha fazla hizmet alma olanaklarının yaratılması gerekmektedir.
- KSS'lerde aidatların toplanabilmesi için hizmetlerin ve firmalarla iletişimin güçlendirilmesine ihtiyaç vardır.
- KSS yönetimlerinin daha planlı bir biçimde, görev, yetki ve sorumlulukları belirlenerek çalışmasına gereksinim duyulmaktadır.

- KSS yönetimlerinin öncülüğünde firmaların ortak tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi için adımlar atılması gerekmektedir.
- Bölge KSS'lerinin daha profesyonel bir planlama ile kurulmasına, etrafının kapatılarak daha muhafazalı bir alan yaratılmasına ve firmaların dağınıklığının giderilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
- KSS'ler iş gücü temini açısından cazip bir çalışma alanı olmadığından, insan kaynağı açısından çekici hale gelmeleri için KSS'lerde sosyal olanakların artırılmasına ve KSS'lerde faaliyet gösteren firmaların imajlarının güçlendirilmesine gereksinim duyulmaktadır.
- KSS'lerin ihtisaslaşması, altyapıların yenilenmesi, yönetimin yetki ve sorumluluklarının mevzuat ile belirlenmesi gerekmektedir.
- KSS dışında faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin planlı sanayi alanlarına taşınma masraflarının kredilendirilmesinin desteklenmesi önerilmektedir.
- Desteklenecek KSS'lerdeki iş yerlerinde kapalı alan sınırının kaldırılması ve böylece daha büyük ölçekli sanayi işletmelerinin yer alabileceği yeni sanayi alanlarının kurulmasına ihtiyaç vardır.
- KSS binalarının yeni teknolojik ihtiyaçlar ve makineler göz önüne alınarak inşa edilmesine; iş yerlerinin istenen boyutta kullanılabilmesi için esnek alanlar olarak tasarlanmasına; yemek, dinlenme, spor tesisleri ve sosyal alanlar ile otopark, sağlık ocağı, cami gibi ortak kullanım alanlarının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

GAP Bölgesi'nde yer alan OSB'lerin ve KSS'lerin mevcut durum analizi doğrultusunda Bölge OSB'lerinin ve KSS'lerinin gelişimi için 5 müdahale alanında eylemlerin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Şekil 12. GAP Bölgesi OSB'lerine Yönelik Müdahale Alanları



### 2.3.2. GAP Bölgesi OSB'leri Gelişim Stratejileri

OSB'lerin faaliyetlerinin etkinleştirilebilmesi ve sundukları altyapı ve hizmet niteliğinin artırılabilmesi için atılması gereken adımlara ilişkin, yapılan araştırmalar ve bölgesel çalıştaylarla da ortaya konan adımlar ve bunlara ilişkin OSB'lerin iş birliği yapması gereken kurumlar aşağıda verilmektedir.

#### Mevzuat ve Uygulamaları

OSB'ler ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bilgiler ve tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda OSB mevzuatının yeniden düzenlenmesi gerekliliği görüşü ortaya çıkmıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın öncülüğünde ilgili paydaşlarla (GAP BKİ, Sanayi ve Ticaret Odaları, ilgili bakanlıklar ve il müdürlükleri, valilik, belediyeler ve OSB'ler) koordineli şekilde yapılan çalışmalar sonucunda mevzuat uygulamalarında aşağıdaki düzenlemelere ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

- OSB'lerdeki atıl parseller tespit edilerek bu parsellerin dönüşümü konusunda gerekli planlamalar yapılacaktır. Bu planlamalar sonucu ihtiyaç olunan finans desteğinin sağlanması konusunda gerekli olan mevzuat düzenlemesi için STB'nin ilgili birimleriyle irtibata geçilecektir.

- Yeni çıkan ya da güncellenen yasa ve yönetmeliklerle ilgili bu yasa ve yönetmelikten etkilenen paydaşlara hızlı şekilde bilgi aktarımı yapılacak, karşılıklı görüş alışverişinde bulunulacaktır.
- Yer seçimi yapılırken imar esaslı jeolojik, jeoteknik ve fizibilite raporlarının alınması zorunlu olacaktır. Fizibilite raporu kapsamında yer seçim analizleri yapılacaktır. Yer seçimi analizi kapsamında yapılacak işlemlerde
  - OSB'nin hangi mevki yakınlarında olması gerektiği,
  - Şehir merkezine azami uzaklığı ve hangi yönde kaldığı,
  - Çevresinde bulunan diğer yerleşim merkezlerinin neler olduğu, uzaklıkları ve hangi yönde kaldığı,
  - Alan büyüklüğü, parsel sayıları,
  - Karayolu (anayol bağlantısı), havaalanı, liman ve demiryolu bağlantısı, uzaklığı,
  - Üniversite ve araştırma merkezlerine uzaklığı<sup>30</sup>,
  - Mülkiyet durumu,
  - Kadastro durumu,
  - Belediye ya da mücavir alan sınırları içinde olup olmadığı,
  - Varsa çevre düzeni planına göre durumu,
  - Mevcut arazi kullanım durumu,
  - Mera özelliğinin durumu,
  - Çevresindeki alanların mevcut ve planlama durumu,
  - Eğimi ve yönü,
  - Bulunduğu deprem kuşağı,
  - Su ihtiyacının nereden sağlanabileceği,
  - Enerji ihtiyacının nereden sağlanabileceği,
  - Atık su ve yağmur suyu deşarj ortamı,
  - Hâkim rüzgâr yönü,
  - Gelişme ve genişleme olanağının bulunup bulunmadığı,
  - Çevresinde konut ve yan sanayi yerleşimine imkân olup olmadığı,

---

<sup>30</sup> Geçmiş dönemlerde yer seçimi yapılırken yalnızca ekonomik ve teknik kriterler göz önünde bulundurulurken, günümüzde birçok çevresel ve sosyal kriterlerin de yer seçimi yapılırken değerlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle son yıllarda bilgi toplumunun bir sonucu olarak insan faktörü çok daha fazla önem kazanmış, sanayi alanlarının üniversite ve bilim kurumlarına yakınlığı da önemli bir kriter olmuştur.

- Varsa özel çevre koruma bölgeleri, sit alanları, milli parklar, sulak alanlar doğal anıtlar gibi koruma alanları ile uluslararası sözleşmeler gereği korunması gereken alanlara göre konumu,
- Drenaj durumu,
- Taşkına maruz kalma durumu,
- Önceden belirlenmiş bir jeolojik probleminin olup olmadığı,
- Varsa yeraltı ve yüzeysel içme ve kullanma suyu kaynaklarına göre konumu,
- Varsa katı atık depolama alanlarına göre konumu,
- Mevcut ya da planlanan havaalanları ile varsa askeri alanlara, askeri güvenlik yasak bölgelerine, havaalanına göre konumu,
- Su ürünleri üreme ve istihsal sahalarına olan konumu,
- Doğal kaynak potansiyeli,
- İhtisas durumuna göre hammaddeye ya da pazara yakınlık durumu

yer seçimi fizibilite raporunda genişletilerek analiz edilecektir.

- OSB yer seçimi fizibilite raporu tamamlandıktan sonra OSB altyapı bütçesi çıkartılacak, çıkan bütçe OSB bünyesindeki katılımcı kuruluşlardan kuruluş yüzdesine göre toplanacaktır.
- Kredi sağlanan OSB'lerde inşaat bittikten sonra en az 2 yıl daha personel maaşının kredilendirilmesi, ana inşaat sonrasında ihtiyaç duyulan yapım çalışmaları için de kredi sağlanabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
- OSB'lerin tüzel kişiliği kamusal platforma taşınacaktır.
- Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK)'na OSB'lerin kayıtlı olmaları zorunlu olacaktır.

### Arazi Tahsisi ve Altyapı

Bölge'nin ekonomik ve toplumsal kalkınmasına katkı sağlaması Bölge OSB'lerinin kuruluş amaçları arasında önemli yer tutmaktadır. Bu amaçların azami seviyede yerine getirilmesinde OSB'nin ihtiyaçlarına ve kurulduğu bölgenin özelliklerine göre yapılanması temel koşul olarak benimsenmeli; arazi kullanımına, altyapının niteliklerine ve tahsis kriter ve süreçlerine özen gösterilmelidir. Buna göre GAP BKİ'nin öncülüğünde, OSB yönetimleri tarafından, il ve

ilçelerdeki ilgili bakanlıkların taşra teşkilatları, valilik, kaymakamlık ve belediyelerle iş birliği halinde gerçekleştirilecektir;

- Bölge'deki OSB'lerin mevcut doluluk oranları tespit edilecek, tam doluluk kapasitesine ulaşmamış olan OSB'lerde doluluğun sağlanması için gerekli aksiyonlar alınacaktır.
- Bölge'deki tarım arazilerinin korunması için OSB'lere tahsis edilecek alanların niteliği belirlenecek, tarım alanlarının OSB kurulumu için tahsisi önlenecektir.
- OSB'lerin kuruluşu öncesinde Bölge'deki tüm ilgili/yetkili paydaşlardan görüş alınacak, kapsamlı fizibilite çalışmaları yapılacak ve çıkan sonuçlara göre uygun planlamalar hayata geçirilecektir.
- OSB yeni kurulum aşaması veya genişletme ihtiyaçları, Bölge'deki talep ve bölgesel gelişim planları doğrultusunda belirlenecektir.
- OSB yatırım alanları, Bölge'nin coğrafi şartları ve lojistik imkânları değerlendirilerek oluşturulacaktır.
- OSB'ler bünyesinde yapılacak her türlü işlemin (arsa/bina/depo tahsis, satış ve kiralama) objektif ve şeffaf bir biçimde kuralları belirlenerek uygulanacak, konuya ilişkin tüm tarafların bilgilendirmeleri için müdürlüklerin web siteleri kullanılacaktır.
- OSB'lerde tahsis işlemlerinin Bölge'ye sağlanacak katma değer ve yaratılacak istihdama göre objektif şekilde önceliklendirilebilmesi için bir sistemin kurgulanıp hayata geçirilecek, OSB yönetimlerinin yanı sıra anahtar paydaşların da karar aşamasında yer alacağı bir yatırım değerlendirme kurulu oluşturulacaktır.
- OSB'lerde atık yönetimi ve çevresel sorunlara çözüm olacak altyapılar için de kredi sağlanabilecek, böylelikle zaman kaybetmeden geri dönüşüm tesisi kurulabilecektir.
- OSB'lerin sağladıkları avantajlar konusunda Bölge'deki diğer işletmeler ve belli bir büyüklüğe gelmiş Sanayi Sitelerindeki firmalar kapsamlı biçimde bilgilendirilecektir.
- Otopark alanları ve yollar ihtiyaca bağlı olarak gözden geçirilecek, gerekli onarım ve genişletme çalışmaları yürütülecektir.
- OSB'lerde çevre düzenlemeleri yapılarak düzenli ve temiz bir ortam oluşturulacaktır.



## Temel Hizmetler

GAP Bölgesi'ndeki OSB'lerin en temel ihtiyaçları arasında güvenlik ve enerji gibi hizmetlerin yüksek kalitede ve kesintisiz olarak sunulması gerekmektedir. GAP BKİ'nin koordinasyonunda OSB yönetimleri tarafından valilik, belediyeler, emniyet, itfaiye teşkilatı ve diğer altyapıdan sorumlu kurumlarla iş birliği halinde sağlanması gereken belli başlı şartlar şunlardır:

- Güvenlik hizmetleri için gerekli tedbirler eksiksiz şekilde alınacak, OSB giriş çıkışları kontrollü olacaktır.
- İtfaiye, ambulans ve sağlık ocağı gibi temel hizmetler gerekli donanım ve niteliğe sahip olacak şekilde tüm OSB'lerde bulundurulacaktır.
- Maddi zararlara yol açan elektrik kesintilerinin ortadan kaldırılması öncelikli olmak üzere su ve elektrik temininde yaşanan sorunların giderilmesi için gerekli adımlar atılacaktır.
- İnternet, elektrik, doğalgaz, vb. hizmetlerin temini tek bir merkezden organize edilecektir. Oluşturulan ölçek ile maliyetler düşecektir.
- İnternet hizmetinin yüksek hızlı ve kesintisiz olacak şekilde OSB genelinde sunulması sağlanacak, buna bağlı telefon sisteminin hayata geçirilmesi ve firmaların bu altyapıyı etkin olarak kullanması için gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
- Firmaların faaliyetleri ve ihtiyaçları doğrultusunda test merkezi ve laboratuvar kurulacaktır.
- OSB sınırları içinde ortak hizmet altyapıları (banka, kreş, cami, vb.) oluşturulacaktır.
- Sosyal bağların oluşmasına, iletişim ve iş birliğinin artmasına imkân sağlayacak nitelikli sosyal ve spor alanlarının kurulması, firmalar ve üniversiteler başta olmak üzere farklı hedef kitleleri tarafından kullanılması için gerekli tanıtım faaliyetleri planlanacaktır.
- Firmalara iş sağlığı ve güvenliği konusunda toplu hizmet sağlanacak, ortak hizmet ihtiyaç alanları belirlenecek ve bunlar firmaların tamamının yararlanacağı şekilde temin edilecektir.
- Belediye ve yerel yönetimler ile iletişim artırılacak, ihtiyaç duyulan hizmetlerin yüksek kalitede alınması sağlanacaktır.

## Nitelikli Hizmetler

Dünyadaki iyi uygulama örnekleri incelendiğinde, OSB'lerin bölgesel kalkınmaya gerekli katkıyı sağlayabilmeleri ve bünyesindeki firmaların rekabet gücünü artırabilmeleri için nitelikli hizmetler tasarlayarak uygulaması gerekmektedir. Bu kapsamda GAP BKİ'nin öncülüğünde, OSB yönetimleri tarafından Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve il müdürlükleri, KOSGEB, İŞKUR, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, üniversiteler, özel sektör temsilcisi kurumlarla iş birliği halinde atılması gereken adımlar şunlardır:

- Kümelenme yaklaşımları OSB'lerde ön plana çıkarılacak, OSB'ler bünyesindeki sektörlerin değer zincirleri özelinde kümelenmelerine olanak sağlayacak gerekli çalışmalar yürütülecektir.
- Ar-Ge ve inovasyon kapsamında yapılacak çalışmalarda firmaları özendirecek ve bu alanlarda yatırımları artıracak hizmetler tasarlanarak uygulamaya alınacaktır.
- Kapasiteleri yeterli olan firmalarda Ar-Ge ve tasarım merkezleri kurulması için gerekli girişimlerde bulunularak, Bölge illerinin yarattığı katma değer artırılabilecektir. Bu durum Bölge'nin cazibesini de artıracaktır.
- Ar-Ge ve inovasyon konularında vizyonu, faaliyeti veya hedefleri olan firmaların OSB'ye çekilmesi ve Bölge firmalarıyla iş birliklerinin sağlanması için gerekli girişimler yapılacaktır.
- Nitelikli insan kaynağını Bölge'ye çekmek ve firmalarda tutmak için OSB'lerdeki maddi ve sosyal imkânlar yeterli seviyeye çıkarılacaktır. Bu kapsamda belediyeler, üniversiteler ve diğer ilgili kurumlarla iş birliği yapılarak OSB'nin bulunduğu ilde kalmalarını sağlayacak ortam ve imkânlar oluşturulacaktır.
- OSB bünyesindeki firmaların ulusal ve uluslararası yeni pazarlara açılarak mevcut pazar hacimlerini artırmaları için tanıtım, pazarlama ve satışa yönelik destek hizmetleri sistemli biçimde sunulacaktır.
- Hedef pazarların ve potansiyel müşterilerin belirlenmesi amacıyla fuarlara katılım, ticari gezilerin organizasyonu gibi etkinlikler ile internet, medya gibi diğer tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda gerekli planlamalar yapılacaktır.
- Firmaların gerek kendi aralarında gerekse üniversitelerle güçlü iş birliği içerisinde olmaları için gerekli çalışmalar yürütülecek, iş birliklerini cazip hale getirecek ulusal ve

bölgesel destek programlarından yararlanılacaktır. Bu kapsamda OSB'lerdeki, sanayi sitelerindeki ve Bölge'deki Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB)'nde yer alan firmalar ile proje ortaklıkları geliştirilecektir.

- Firmaların ihtiyaç duydukları finansal desteklerden ve diğer teşviklerden yararlanmaları için OSB yönetimleri kamu destek kurumlarıyla güçlü iletişim ve işbirliği kuracaklardır.
- Nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda firmaların İŞKUR, üniversiteler, vb. kurumlarla işbirliği halinde çalışmaları sağlanacaktır.
- İhtiyaç duyulan insan kaynağının temini açısından Bölge'de yetişmiş insan kaynağı için gerekli eylem adımları belirlenecek (çıraklık ve işbaşı eğitim için meslek okullarıyla iş birliği halinde programların başlatılması, üniversitelerle staj ve proje bazlı çalışma programlarının tasarlanması, vb.) ve ilgili kurumlarla ortak çalışmalar yürütülecektir.
- Firmaların büyümesi, gelişmesi ve kurumsallaşmasına yönelik ihtiyaçları konusunda mentörlük, eğitim ve danışmanlık faaliyetleri OSB yönetimlerinin koordinasyonunda sağlanacaktır.
- Firmaların küresel sanayi trendlerini takip ederek gerekli hazırlıkları gerçekleştirmeleri için rehberlik, kapasite geliştirme ve planlama hizmetleri sağlanacaktır.

### Yönetim ve Yönetişim

GAP Bölgesi'nde yer alan OSB'lerin, Bölge ihtiyacına cevap verebilmeleri için güçlü bir yönetim yapısına ve ekibine sahip olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda GAP BKİ'nin öncülüğünde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, yerel yönetim ve diğer kurumlarla işbirliği halinde OSB yönetimleri tarafından atılması gereken adımlar şunlardır:

- Firmaların ihtiyaç duyduğu altyapı ve hizmetlerin sunulabilmesi için OSB yönetim birimlerinde gerekli sayı ve nitelikte personel çalıştırılacaktır.
- Yeterli personel tedariki için ihtiyaç duyulan finansal kaynağın ulusal ve bölgesel kaynaklardan başlangıç aşamasında temini, sonraki dönemlerde ise misyona uygun gelir getirici faaliyetlerle finansal sürdürülebilirliği sağlanacaktır.
- OSB yönetim birimlerinin görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net biçimde belirlenerek firmalarla internet ve diğer kanallarla paylaşılacaktır.

- Firmalarla yönetim sürekli temas halinde olacak, sorun, ihtiyaç ve beklentiler düzenli olarak tespit edilerek gerekli aksiyonlar alınacaktır.
- OSB yönetim birimlerinin ulusal ve bölgesel karar vericilerle ve paydaşlarla iletişiminin ve etkileşiminin artırılması için ilgili kurumlara düzenli ziyaretler gerçekleştirilecektir.
- Bölge için önem taşıyan konuların düzenli olarak görüşülüp karara bağlandığı komisyonlar ve tematik çalışma grupları oluşturulup bir birtakım uygulamalar geliştirilecek ve düzenli olarak takip edilecektir.
- Firmaların finansal desteklerden ve diğer teşviklerden yararlanmaları için OSB yönetim birimleri kamu destek kurumlarıyla yakın temas halinde gerekli çalışmaları yürütecektir.
- OSB yönetim birimlerinin koordinasyonunda, ulusal ve bölgesel düzeydeki kamu kurum yetkilileri tarafından firmalara ziyaretler planlanacak, firmaların sorun ve ihtiyaçları konusunda yetkililerle yerinde görüş alışverişinde bulunmaları sağlanacaktır.
- OSB özelinde performans kriterleri belirlenerek takip edilecek ve yıllık raporlanarak OSB sıralamaları yapılacaktır. Performans puanına göre OSB'ler belli destek ve teşviklerden yararlandırılarak ödüllendirilecektir. Performans puanı belirlenirken yeni kurulan veya küçük olan OSB'lerin de değerlendirmeye alınabilmeleri için performans kriterleri farklı sınıfları da kapsayacak şekilde değerlendirilecek bu OSB'ler de teşvik edilecektir. Yüksek performans puanına sahip OSB'lere ait iyi uygulama örneklerinin Bölge'deki diğer OSB'lerde yaygınlaştırılabilmesi için bilgi paylaşımı yapılacaktır.

Dünyadaki başarılı sanayi parkı örnekleri incelendiğinde, yönetim yapılanmasıyla birlikte kurumsallaşma konusunda gerekli adımlar atıldığı görülmektedir. Yönetim birimlerinin kurumsallaşarak, hizmet kalitesi ve veriminin artırılması gerekmektedir. Bu amaçla OSB'nin;

- Faaliyet ve iş süreçlerinin detaylı biçimde tanımlanması ve dokümante edilmesi,
- Süreçleri ilgilendiren tüm dokümanların hazırlanması,
- Hizmet ve faaliyetlere dair detaylı tasarımların yapılması ve yazılı hale getirilmesi,
- İşletme yönergelerinin hazırlanması,
- Stratejik planların ve yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması,
- Ayrıntılı OSB tanıtım, pazarlama ve halkla ilişkiler planının hazırlanması,
- Farklı hedef kitlelere yönelik tanıtım malzemelerinin oluşturulması,

- İnsan kaynakları yönetim sisteminin oluşturulması,
- Kurumsal ve bireysel performans ve risk yönetim sistemlerinin tasarlanması,
- Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkelerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,
- Tüm iş ve hizmet süreçlerini destekleyecek ve hizmet kalitesini garanti altına alacak bilişim sisteminin (web portalı ve veri tabanları dâhil) ve altyapısının hazır hale getirilmesi gerekmektedir.

### **2.3.3. GAP Bölgesi KSS'leri Gelişim Stratejileri**

Önceki bölümlerde ele alınan hususlardan hareketle, GAP Bölgesi KSS'lerinin gelişiminde uygulanmasına ihtiyaç duyulan stratejiler bu bölümde detaylandırılmaktadır. KSS'lerin faaliyetlerinin etkinleştirilebilmesi ve sundukları altyapı ve hizmetlerin niteliğinin artırılabilmesi için atılması gereken adımlara ilişkin, yapılan araştırmalar ve bölgesel çalıştaylarla da ortaya konan adımlar ve bunlara ilişkin KSS yönetimlerinin iş birliği yapması gereken kurumlar aşağıda verilmektedir.

KSS'lerin neredeyse tamamının KOBİ'lerden oluştuğu dikkate alındığında, söz konusu adımların, GAP Yenilikçilik ve Girişimcilik Araştırma Projesi kapsamında hazırlanan Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Strateji Belgesi'nde sunulan "Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Tedbir Alanları ve Eylem Planı"yla birlikte ele alınması tavsiye edilmektedir.

#### **Mevzuat ve Uygulamaları**

Yalnızca GAP Bölgesi'ndeki KSS'lerin değil ülke genelindeki KSS'lerin gelişimi açısından öncelikli olarak KSS'lerle ilgili olarak yapılan saha çalışmalarından ve ihtiyaçlardan hareketle KSS'lere ilişkin mevzuatların yeniden düzenlemesine ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda 15 Mart 2019 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan "*Yerleşim Alanı İçerisinde Kalan Sanayi Siteleri İle Sanayi İşletmelerinin Dönüşüm ve Gelişim Projelerinin Kredilendirilmesi Hakkında Yönetmelik*" ve "*Sanayi Sitesi Yapı Kooperatiflerinin Kredi Kullanımına İlişkin Yönetmelik*" ülkemizdeki KSS'lerin gelişimi için olumlu adımlar olarak görülmekle birlikte halen bu alanda iyileştirmeler yapılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Buna paralel olarak STB öncülüğünde GAP BKİ, Ticaret ve Sanayi Odaları, ilgili bakanlıklar ve il müdürlükleri, valilik, belediyeler ve OSB'ler başta olmak üzere ilgili paydaşlarla koordinasyon içerisinde atılmasına ihtiyaç olan adımlar aşağıda detaylandırılmaktadır:

- KSS'lerin ülke ve Bölge ölçeğinde envanterlerinin çıkarılması ve faaliyet gösteren işletmelere ilişkin halen üç ayrı bakanlıkta tutulan (STB, Ticaret Bakanlığı ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) ancak sağlıklı ve güncel olmayan verilerin toplanması, tutulması ve ihtiyaca bağlı olarak kullanılması için merkezi bir veri tabanını oluşturulacaktır.
- KSS'lerin yönetiminden tek bir kurumun sorumlu olacağı yeni bir yapıya geçilmesi, hâlihazırda birden fazla bakanlığın müdahale alanında bulunan ve yapım konusunda da farklı kurumların (belediyeler, TOKİ, vb.) devreye girebildiği karmaşık yönetim yapısından uzaklaşarak sadece tek bir bakanlığın (STB) planlama, destek, izleme, kontrol ve denetiminde yapılanmaları ve faaliyet göstermeleri sağlanacaktır.
- KSS'lerin kuruluş ve yönetiminin etkinleştirilebilmesi amacıyla kooperatif ana sözleşmelerinin gözden geçirilmesi ve günümüze uygun şekilde revize edilerek daha esnek, uygulanabilir hale getirilmesi, yeni yasa veya yönetmeliklerle ilgili olarak paydaşlarla bilgi alışverişinin yapılacağı toplantılar organize edilecek ve paydaşlar bir platformda buluşturulacaktır.
- KSS yönetimlerinin yetki ve sorumlulukları hazırlanacak yeni bir mevzuat ile belirlenecektir.
- KSS mevzuatında yer seçimi kriterlerinin belirlenmesine ilişkin düzenleme yapılacaktır. Konuya ilişkin iyi uygulama örneklerinden ve KSS'ler konusunda karşılaşılan sorunlardan hareketle yapılacak düzenlemede yer verilmesi önerilen kriterler aşağıda sıralanmıştır;
  - Mevkii,
  - Şehir merkezine uzaklığı ve hangi yönde kaldığı (şehir merkeziyle bağlantısı kolay olmalıdır),
  - Çevresinde bulunan diğer yerleşim merkezlerinin neler olduğu, uzaklıkları ve hangi yönde kaldığı,
  - Büyüklüğü,
  - Karayolu, havaalanı, liman ve demiryolu bağlantısı, uzaklığı,

- Üniversite ve araştırma merkezlerine uzaklığı<sup>31</sup>,
- Mülkiyet durumu,
- Kadastro durumu,
- Belediye ya da mücavir alan sınırları içinde olup olmadığı,
- Varsa çevre düzeni planına göre durumu,
- Mevcut arazi kullanım durumu,
- Çevresindeki alanların mevcut ve planlama durumu,
- Eğimi ve yönü,
- Bulunduğu deprem kuşağı,
- Su ihtiyacının nereden sağlanabileceği,
- Enerji ihtiyacının nereden sağlanabileceği,
- Atık su ve yağmur suyu deşarj ortamı,
- Hâkim rüzgâr yönü,
- Gelişme ve genişleme olanağının bulunup bulunmadığı,
- Çevresinde konut ve yan sanayi yerleşimine imkân olup olmadığı,
- Varsa özel çevre koruma bölgeleri, sit alanları, milli parklar, sulak alanlar doğal anıtlar gibi koruma alanları ile uluslararası sözleşmeler gereği korunması gereken alanlara göre konumu,
- Drenaj durumu,
- Taşkına maruz kalma durumu,
- Önceden belirlenmiş bir jeolojik probleminin olup olmadığı,
- Varsa yeraltı ve yüzeysel içme ve kullanma suyu kaynaklarına göre konumu,
- Varsa katı atık depolama alanlarına göre konumu,
- Mevcut ya da planlanan havaalanları ile varsa askeri alanlara, askeri güvenlik yasak bölgelerine, havaalanına göre konumu,
- Su ürünleri üreme ve istihsal sahalarına olan konumu,
- Doğal kaynak potansiyeli.

---

<sup>31</sup> Geçmiş dönemlerde yer seçimi yapılırken yalnızca ekonomik ve teknik kriterler göz önünde bulundurulurken, günümüzde birçok çevresel ve sosyal kriterlerin de yer seçimi yapılırken değerlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle son yıllarda bilgi toplumunun bir sonucu olarak insan faktörü çok daha fazla önem kazanmış, sanayi alanlarının üniversite ve bilim kurumlarına yakınlığı da önemli bir kriter olmuştur.

## Firmalara Sunulan Hizmetler

GAP Bölgesi'nde faaliyet gösteren KSS yönetimlerinin başta güvenlik ve kesintisiz elektrik hizmeti olmak üzere firmalara sundukları hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Bu çerçevede KSS yönetimleri tarafından GAP BKİ, kalkınma ajansları, valilik, belediyeler, emniyet, itfaiye teşkilatı ve diğer altyapıdan sorumlu kurumlarla koordinasyon ve işbirliği içerisinde tesis etmesi gereken öncelikli hizmetlere aşağıda yer verilmektedir. Ancak tüm bu hizmetlerin sunulabilmesi için ön koşul KSS yönetimlerinin belediye ve yerel yönetimler ile iletişim ve işbirliğinin artırılması ve yerel yönetimlerin de KSS ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı bir yaklaşım sergilemesidir. KSS yönetimleri ile yerel yönetimler ağı güçlendikçe firmalar tarafından ihtiyaç duyulan hizmetlerin en yüksek kalitede sunumu mümkün olabilecektir.

- Bölge KSS'lerinde su ve elektrik temininde yaşanan sorunların giderilmesi ve özellikle maddi zararlara da yol açan elektrik kesintilerinin ortadan kaldırılması için gerekli adımlar atılacaktır.
- Güvenlik hizmetlerinin eksiksiz ve kesintisiz verilmesi için gerekli tedbirler alınacak ve KSS'lere giriş çıkışların kontrollü olması sağlanacaktır.
- KSS yönetimleri tarafından iş sağlığı ve güvenliği konusunda firmalara toplu hizmet sağlanacak ve bunun gibi ortak hizmet alanlarına olan ihtiyaç belirlenerek firmaların tamamının yararlanacağı şekilde hizmet sunumu gerçekleştirilecektir.
- KSS sınırlar içinde nitelikli sosyal ve spor alanlarının kurulması çalışanlar arasında sosyal bağların oluşmasına, iletişim ve iş birliğinin artmasına imkân sağlayacağından Bölge KSS'lerinde hem sosyal donatı alanları hem de ortak hizmet altyapıları (ortak üretim atölyeleri, banka, kreş, cami, vb.) oluşturulacaktır.

## Arazi Tahsis, Yer Seçimi ve Altyapı

Bir bölgede kurulacak sanayi alanlarının başarılı olması ve bölgeye fayda sağlaması için doğru bir yer seçimi kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda GAP Bölgesi'nde bundan sonra kurulacak KSS'lerin arazi tahsis kriterlerinde ve yer seçimine ilişkin süreçlerinde detaylı analizlerin yapılması ve altyapılarının da en baştan uygun biçimde kurgulanması, kurulacak KSS'lerin Bölgenin ekonomik ve toplumsal kalkınması, katma değer yaratılması, ihracatın ve istihdamın artırılması noktalarında daha fazla katkı sunmasını da beraberinde getirecektir.



Mevcut KSS'lerin en başta gelen sorunlarından olan altyapıya ilişkin olarak da mutlaka ki iyileştirmelerin yapılması elzem görünmektedir. Bu bağlamda STB ve GAP BKİ liderliğinde ve Bölge'deki başta kalkınma ajansları ve KSS yönetimleri olmak üzere il ve ilçelerdeki ilgili bakanlıkların taşra teşkilatları, valilik, kaymakamlık ve belediyelerle koordinasyon içerisinde hayat geçirilecek eylemler şunlardır:

- Sanayi alanlarının tahsisinde objektif kriterler doğrultusunda ve önceliklendirme yapılarak karar alınmasını sağlayacak bir sistem hayata geçirilecektir.
- Bu kriterler belirlenirken Bölge'ye sağlanacak katma değere ve yaratılacak istihdama öncelik verilecek, tahsis işlemleri için KSS yönetimlerinin yanı sıra kilit bölgesel paydaşların da yer alacağı bir yatırım değerlendirme kurulu oluşturulacaktır.
- KSS'lerin kuruluş aşamasında kapsamlı fizibiliteler yapılacak ve kuruluş çalışmaları bu fizibilitelerin sonuçlarına göre başlatılacaktır.
- Yeni KSS yapımı ve mevcut KSS'lerin genişleme ihtiyaçları talep araştırmaları ve bölgesel gelişim planları doğrultusunda belirlenecektir.
- Belediyelerin şehir imar planlarında KSS alanlarının seçimi için ilgili bakanlıkların ildeki temsilcileri, TSO, esnaf odaları, şehir planlamacıları odalarından çalıştay ile görüş alınacak ve çıkan sonuca göre hareket edilecektir.
- Bölge'deki yeni KSS ihtiyacına ilişkin olarak GAP BKİ ve kalkınma ajansları koordinasyonunda il ve ilçelerdeki ilgili bakanlıkların taşra teşkilatı ve diğer paydaşların katılımı ile il ve ilçe düzeyinde kapsamlı saha ve ihtiyaç analizleri yapılacaktır.
- Kurulacak KSS'lere ilişkin yer seçimi yapılırken imar esaslı jeolojik ve jeoteknik rapor alınacaktır.
- Kurulması planlanan KSS'lerin yer seçimi yapılırken ve bu konuda gerekli adımlar atılırken, ulaşım ve lojistik açısından en uygun ve genişlemeye en müsait alanlar göz önünde bulundurulacak; tarım arazisi gibi alanlar KSS'lere tahsis edilmeyecek; her türlü etüt ve fizibilitenin yapılmasının ardından kurulum faaliyetleri gerçekleştirilecektir.
- Yeni kurulacak KSS'lerde işlikler gelecekte ortaya çıkabilecek teknolojik ihtiyaçlar ve makineler göz önüne alınarak inşa edilecek ve işlikler esnek alanlar olarak tasarlanacaktır.
- KSS'lerdeki arsa/bina/depo tahsis, satış ve kiralama işlemlerine ilişkin kurallar ve kriterler objektif ve şeffaf bir biçimde belirlenip uygulanacaktır.

- KSS'lerde firmalara ait yerleşim planları sektörel olarak oluşturulacak ve aynı değer zincirindeki işletmelerin kümelenmesine, dolayısıyla ihtisaslaşmasına imkân sağlanacaktır. Böylece farklı sektörlerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin daha sağlıklı bir ortamda çalışmalarının da önü açılacaktır.
- Mevcut KSS'lerde gereken çevre düzenlemeleri yapılacak ve KSS firmalarının düzenli ve temiz bir ortamda çalışmalarının önü açılacaktır.
- Mevcut KSS'lerdeki otopark alanları ve yollar yeniden gözden geçirilecek ve gerekli onarım ve genişletme çalışmaları yürütülecektir.

### Rekabetçilik ve Yenilikçilik

Dünyadaki başarılı sanayi yapılanmalarında görüldüğü üzere, sanayi alanlarının bölgesel kalkınmaya gerekli katkıyı sağlayabilmeleri ve ev sahipliği yaptıkları sanayi işletmelerinin rekabet gücünü ve yenilikçiliğini artırabilmeleri için nitelikli hizmetler tasarlayıp uygulayabilmeleri ve işgücü açısından tercih edilebilir hale gelmeleri gerekmektedir. Ancak Bölge'nin mevcut durumu göz önünde bulundurulduğunda ilk etapta rekabetçilik ve yenilikçilik kavramlarına yönelik olarak farkındalık yaratma ve kapasite oluşturma faaliyetlerine öncelik verilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda STB ve GAP BKİ'nin öncülüğünde, KSS yönetimleri tarafından Bölge'deki il müdürlükleri, KOSGEB, İŞKUR, kalkınma ajansları, TÜBİTAK, üniversiteler, meslek liseleri, özel sektör temsilcisi kurumlarla koordinasyon içerisinde hayata geçirilmesi önerilen eylemler şu şekildedir:

- Bölge KSS'lerindeki imkânlar, insan kaynağını çekmek ve firmalarda tutmak için gereken seviyeye çekilecektir. Ancak bu çerçevede gereken insan kaynağını Bölge'ye ve KSS'nin bulunduğu şehre çekecek ve orada kalmalarını sağlayacak ortam ve imkânların oluşturulması elzemdir.
- Günümüzde rekabetçilik ve yenilikçilik konusunda kilit kavramlar olan Ar-Ge ve inovasyon konusunda KSS firmalarına yönelik bilinçlendirme ve kapasite oluşturma çalışmaları yapılacak; sonrasında da firmalara Ar-Ge ve inovasyonu özendirecek ve bu alanlarda yatırımları artıracak hizmetler tasarlanarak uygulamaya geçirilecektir.
- Bölge'deki KSS firmalarından Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinde bulunmaya yatkın ve istekli olan firmaların hem kendi aralarında hem de üniversitelerle iş birliklerinin başlatılması ve güçlendirilmesi için çalışmalar yürütülecektir.

- Bölge'deki KSS firmalarının finansal desteklerden ve diğer teşviklerden yararlanmaları için KSS yönetimlerinin kamu kurum ve kuruluşlarıyla yakın temas halinde çalışmalarını teşvik edilecektir.
- KSS yönetimleri, KSS firmalarına nitelikli personel bulma ve istihdam etme konusunda ilgili kurumlarla (İŞKUR, üniversiteler, vb.) iş birliği halinde çalışmalar yürütecektir.
- KSS'lerde çalışma koşulları iyileştirilip denetim altına alındıktan sonra KSS'lerin hazırlayacağı fiziki imkânlarda, Bölge'deki meslek liselerinin bazı teorik eğitimlerin KSS'lerde verilmesi ile öğrencilerin sanayi ortamını yakından görmesi sağlanacaktır.
- Bölge'de faaliyet gösteren KSS firmalarının fuar katılımlarının oldukça sınırlıdır. Firmalarının yurt içinde ve bilhassa sınıra yakın illerde komşu ülkelerde yeni pazarlara açılmaları ve mevcut pazarlarını çeşitlendirebilmeleri için tanıtım, pazarlama ve satışa yönelik destek hizmetleri sistematik ve kademeli bir biçimde sunulacaktır.
- KSS firmalarının yetkinlik setleri ve ürün/hizmet envanterleri çıkarılacak ve potansiyel vaat eden KSS firmalarına yönelik olarak hedef pazarların ve potansiyel müşterilerin belirlenmesiyle fuarlara katılım, ticari gezilerin organizasyonu gibi etkinliklerin ve internet, medya ve diğer kanallarla tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda adımlar atılacaktır.
- KSS yönetimlerinin düzenli ve sistemli bir biçimde tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yürütmelerine olanak sağlayacak destek mekanizmaları oluşturulacaktır.

### Yönetişim

GAP Bölgesi KSS'lerinin, dünyadaki ve Türkiye'deki iyi uygulamalara paralel olarak ve Bölge'nin ihtiyacına cevap verecek şekilde yukarıda belirtilen görev ve hizmetleri yerine getirebilmeleri için güçlü bir yönetim yapısına ve ekibine sahip olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda GAP BKİ ve STB öncülüğünde, kalkınma ajansları ve KOSGEB başta olmak üzere ilgili paydaşlarla iş birliği halinde KSS yönetimleri tarafından hayata geçirilmesi gereken eylemlere aşağıda, KSS'lere yönelik olarak hazırlanan yönetim modeli önerisine ise detaylı olarak raporun bir sonraki bölümünde yer verilmektedir.

- KSS yönetimlerinin görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net biçimde belirlenerek dokümanite edilecek ve firmalarla paylaşılacaktır.

- KSS yönetimlerinin kurumsallaşmasına yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetleri organize edilecektir. Böylelikle KSS yönetimlerinin hizmet kalitesinin ve veriminin artırılması hedeflenecektir.
- KSS yönetimleri firmalarla sürekli temas halinde olacak; sorun, ihtiyaç ve beklentileri düzenli olarak tespit edecek ve önlemler geliştireceklerdir.
- KSS yönetimleri ulusal ve bölgesel karar vericiler ve paydaşlarla düzenli olarak iletişim ve etkileşim içerisinde olacaklar ve firmaları finansal desteklerden ve teşviklerden düzenli olarak haberdar edeceklerdir.
- KSS yönetimlerinin, firmaların ihtiyaç duyduğu altyapı, hizmet ve imkânları oluşturup sunabilmeleri için gerekli nitelikte ve sayıda personel çalıştırmaları desteklenecektir.
- Bu amaçla ihtiyaç duyulan finansal kaynak başlangıç aşamasında ulusal ve bölgesel kaynaklardan temin edilecektir. Takip eden dönemde ise KSS'lerin misyonlarına uygun gelir getirici faaliyetlerle finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması hedeflenecektir.
- KSS yönetimlerinin koordinasyonunda ulusal ve bölgesel düzeydeki kamu kurumlarından yetkililerin firmaları ziyaret ederek sorun ve ihtiyaçları konusunda görüş alışverişinde bulunmalarının sağlanması için gereken adımlar atılacaktır.

## 2.4. Yönetişim Modeli

Yönetim tarzı tüm örgütlerde olduğu gibi kamu kurumları için de önemli bir konudur. En uygun yönetim şeklinin belirlenmesi için zaman içinde farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Geleneksel yönetim yaklaşımında kamu örgütleri çok sıkı ve belirli kurallar içinde işleyen, değişikliğin zor ve uzun zaman aldığı ve dikey yapılanmış hiyerarşik bir yönetim modeliyle yönetilmekteydi (K. Yıldırım 2018). Bu yönetim modeli, "kısıtlı kaynakları (Finans, makine, zaman, işgücü vb), etkin ve verimli şekilde örgütleyerek, yöneterek, koordine ve kontrol ederek belirli bir amaca ulaşmaya çalışılması" şeklinde tanımlanabilir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi bu yöntemde her zaman "yöneten" ve "yönetilen" taraflar bulunmaktadır. Ancak bu yönetim şekli, beklenildiği gibi örgütleri etkin ve verimli şekilde yönetmediği ve değişen dünya dinamiklerine cevap veremediği için yerini alternatif kamu yönetim modellerine bırakmak zorunda kalmıştır.

Yeni kamu yönetim modellerinden birisi olan yönetişim, geleneksel modele göre daha esnek, daha az keskin çizgilerle ayrılmış ve katı hiyerarşik dikey yapılanma yerine yatay yapılanmaya sahip bir yönetim modelidir. Bu söz konusu modelde taraflar, "yöneten" ve "yönetilen" rolleri

yerine karşılıklı etkileşim ve iletişim sağlanarak “birlikte yönetme” rollerine sahip olmaktadır. Yönetişim olarak adlandırılan bu yeni yönetim modeli ile geleneksel yönetim arasındaki farklılıklar Tablo 6 (Eryılmaz 2006) üzerinde özetlenmiştir.

*Tablo 6. Geleneksel Yönetim Modeli ve Yeni Yönetim Modelinin Karşılaştırılması*

	<b>Geleneksel Yönetim</b>	<b>Yeni Yönetim</b>
<b>Yapı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weber'in bürokrasi modeline dayalı</li> <li>• Aşırı kuralcı</li> <li>• Katı hiyerarşi</li> <li>• Merkeziyetçi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar merkez</li> <li>• Geniş-yatay çevre</li> <li>• Adem-i merkeziyetçi</li> <li>• Esnek örgüt yapısı</li> <li>• Yumuşak hiyerarşi</li> </ul>
<b>Kamunun Faaliyet Alanı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet devleti</li> <li>• Devlet, yoğun kamusal mal ve hizmet üreticisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimal devlet</li> <li>• Hizmet sorumluluğu ile hizmet sunumu ve üretimi ayrılır</li> </ul>
<b>Sistem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkezin birçok kademe tarafından yürüttüğü ayrıntılı gözetim ve denetim</li> <li>• Denetimde mali ve hukuki ilkeler</li> <li>• Bürokrasi ve siyaset merkezli</li> <li>• Hizmette nicelik</li> <li>• Bürokrat yönetici tipi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performans hedefleri</li> <li>• Maliyetler</li> <li>• Ekip ve görev anlayışı</li> <li>• Piyasa sisteminin denetimi</li> <li>• Çıktılar</li> <li>• Müşteri vatandaş merkezli</li> <li>• Kamuya karşı sorumluluk</li> <li>• Hizmetlerde nitelik İşletmecisi girişimci yönetici tip</li> </ul>

Yönetişimi temel alan yönetim modelinin etkin ve verimli şekilde çalışabilmesi için uzlaşmaya dayalı, katılıma açık, hukukun üstünlüğünü kabul eden, etkin ve etkili, hesap verebilir, saydam, duyarlı, tarafsız ve kapsayıcı ilkelere sahip bir yönetim olması gerekmektedir (Ali 2015). Bu belirtilen ilkeler, iyi bir kamu yönetişim yaklaşımı için önem arz etmektedir. Yönetişimin temel ilkelerinin sağlanması durumunda ortaya çıkacak olan faydalı sonuçlar (TESEV 2008);

- Kamu yöneticilerinin vatandaşa daha çok yaklaşmasının sağlanması,
- Kamu yönetiminin daha etkin yapıya dönüşmesi,
- Yolsuzlukların azalması,
- Farklı fikirlerin değerlendirilmesi ile verilen kararların zenginleşmesi,

- Sosyal birçok aktörün karar sürecine dâhil olması ile kararların uygulamaya daha hızlı ve daha etkin şekilde alınması,
- Demokrasinin güçlenmesi,
- Kurumların gücünün ve meşruluğunun artması,
- Kararların daha şeffaf ve daha anlaşılabilir olması

şeklinde listelenebilir.

İyi bir yönetim ise 10 temel ilkeye dayandırılabilir. Bu ilkeler, adillik, hukuka bağlılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, tutarlılık, sorumluluk, katılımcılık, yerindenlik, etkinlik ve ölçülülük olarak sıralanabilir (Toksöz 2008) .

- **Adillik:** İdari otoritenin belirlemiş olduğu kararların açık ve net olarak ortaya konulması ve bu kararların uygulanması aşamasında herhangi bir kesim ya da kişilere ayrıcalık yapılmadan uygulanmasıdır. Adil ortam kişilere güven duygusu verir.
- **Hukuka bağlılık:** İdari otorite karar alma süreçlerini hukukun üstünlüğünü gözeterek yürütmelidir. Yönetim kararları tarafsız yaklaşımla hukuk kuralları çerçevesinde verilmeli ve denetime açık olmalıdır (Çelen 2011).
- **Hesap verebilirlik:** İdari yetkililer gerektiğinde hesap verebilecek şekilde kaynakların bütçelenmesi, kullanılması ve raporlanması konularında sorumlu olduğunu bilmelidirler.
- **Şeffaflık:** Kararların daha önceden belirlenmiş kurallar ve düzenlemelere bağlı kalınarak alınması, alınan kararların sonucunda etkilenecek kişi ve kurumlara bu kararın ulaşması ve alınan kararın açık, net ve anlaşılabilir olması prensibidir (Uluslararası Şeffaflık Derneği 2018). Örgütler içinde alınan kararlar örgüt kurallarına uygun, açık, anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.
- **Tutarlılık:** Verilen kararların belli bir uyum içerisinde olması gerekmektedir. Alınan kararların kendi içerisinde ya da ileriye yönelik planlanan politika uygulamalarıyla çelişmemesi gerekmektedir.
- **Sorumluluk:** İdari yönetimin, toplumsal değişimlere ilgisiz kalmaması gerekmektedir. Gerçekleşen değişimlerde esnek ve hızla cevap verebilecek kapasitede olmalıdır.
- **Katılımcılık ve Yerindenlik:** Katılımcılık, karar alma sürecinde bu kararı etkileyen ya da etkilenen bütün paydaşların sürece dâhil olmasını ister. Katılımcılık ile alınan kararlar paydaşlar tarafından kabul gördüğünden bu kararların hayata geçirilmesi daha kolaydır.

- **Etkinlik ve oransallık:** İdarenin almış olduğu kararlar herhangi bir kesim ya da topluma ayrıcalık tanımamalı, kararlar eş zamanlı olarak uygulamaya alınmalıdır. Alınan karardan olumlu ya da olumsuz etkileneceklerin arasında makul bir denge olması gerekmektedir.



Şekil 13. Yönetişim İlkeleri

Bölümün devamında GAP Bölgesi'ndeki OSB'lerin ve KSS'lerin mevcut yönetim modelleri ortaya konulacak ve sonrasında Bölge'deki paydaşların beklentileri doğrultusunda yönetim modelinin uygulanması için yapılması gerekenler ele alınacaktır.

#### 2.4.1. Mevcut Yönetim Modelleri

Organize Sanayi Bölgelerinin (OSB) geleneksel yönetim modelinden yönetim yönetim modeline geçişinin açıklanmasından önce 02.02.2019 tarihli ve 30674 nolu Resmi Gazete'de yayımlanan Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'ndeki OSB Müdürlüğü'nün organizasyon yapısı incelenecektir (OSBUY, 2019)<sup>32</sup>. Yönetmeliğin 30. Maddesi'nin 3. fıkrasında OSB'lerin organizasyon yapısı, bölge müdürü, bölge müdür yardımcıları, teknik ve idari birimlerinden oluşmaktadır. Müdürlüğün personel sayısı ve pozisyonları ile personelin niteliği müteşebbis heyetin/genel kurulun onayı ile yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir.

<sup>32</sup> <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/02/20190202-6.htm>

İdari ve teknik birimde yeteri kadar personel çalıştırılması ya da hizmet alınması, müteşebbis heyetin/genel kurulun onayı ile yönetim kurulunun yetki ve sorumluluğundadır. Bu durum, ihtiyaca göre personel istihdamında OSB yönetimine esneklik kazandırmaktadır.

OSBUY'un son güncellemesi ile personelin niteliği ile ilgili ayrıntılı düzenleme kaldırılmıştır. Bu konuda müteşebbis heyete prensiplerin belirlenmesinde yetki verildiğinden genel ve özel şartlara ayrıca yer verilmemiştir (OSBUY Madde 23/1,D). Yönetmeliğin 7. maddesinde, Bölge Müdürlüğü'ne ait yönetim organlarının genel olarak seçilme şartları belirtilmektedir.

Küçük Sanayi Siteleri (KSS) kooperatif yapısıyla kurulan ortaklıklardır. Bu kooperatife ortak olabilmek için belli nitelik ve şartların sağlanması gerekmektedir (ÇŞB, 2019). KSS yönetimi genel olarak belirtilen bu nitelik ve şartlardan oluşan ortaklar arasından seçilmektedir.

Sanayi Siteleri Yapı Kooperatiflerinin yönetim organları Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın "Küçük Sanayi Sitesi Kooperatifi Ana Sözleşmesi" içerisindeki tanımlamalar doğrultusunda 3 yapıdan oluşmaktadır. Bu yönetim organları Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu'dur.

**Genel Kurul:** En yetkili yönetim organıdır. Bilanço, gelir-gider raporlarının incelenmesi ve kabul/red işlemleri, yönetim ve denetim kurulu üyelerinin seçimi, bu üyelere verilecek ücretlerin belirlenmesi, ortaklıkların ve ödeme esaslarının belirlenmesi, kanun ve ana sözleşme ile çelişen yönetim kararlarını revize etme, bekleyen kararları sonuca bağlama gibi görevleri yerine getirmektedir.

**Yönetim Kurulu:** Genel Kurul tarafından 1 ile 4 yıl arasında seçilen ve en az 3 üyeden oluşan bir kuruldur. Her bir üye için yedek üye bulunmaktadır. Seçilen üyelerin Türkiye vatandaşı olması, kooperatif ortağı olması, başka bir kooperatifin yönetim kurulunda olmaması, Ana sözleşmede yer alan suçlardan hüküm giymemiş olması gibi şartları bulunmaktadır.

Yönetim Kurulu, kooperatif faaliyetini yöneten ve onu temsil eden icra organıdır. Yönetim kurulu Sanayi Sitesi için uygun arsanın bulunması ve alım-satım, devir işlemleri, yer tahsislerinin yapılması, yıllık bilanço tahminleri ve bütçenin hazırlanması, ortaklık için başvuruların şartları sağlama durumlarının kontrolü, alınan arsada yaptırılacak işlerin projelendirilmesi ve yapımının takip edilmesi, kredi işlemleri, kooperatifin resmi kanallarda temsil edilmesi ve Ana sözleşmede yer alan diğer görevleri yürütmekle yükümlüdür.



**Denetim Kurulu:** Denetim kurulu en az 1 yıl içinde, ortaklık içi veya dışından olmak üzere en az 2 denetim kurulu üyesi ve yedeklerini belirler. Denetim kurulu üyelerinin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmaları, Ana sözleşmedeki madde 53-2'deki suçlardan hüküm giymemiş olması ve yönetim kurulu üyesi veya yönetim kurul üyeleriyle 3. Dereceden akrabalık ve iş ortaklığının bulunmaması gerekmektedir.

Denetim kurulu üyeleri yıllık bilanço hesaplarının kontrolü ve bu husustaki görüşlerini direkt genel kurula raporlar. Denetim kurulu kooperatif işlemleri hakkında bilgi edinilmesi ve kayıtların düzenli tutulması, en az 3 ayda bir nakit akışının kontrolü, yönetim kurulu ihmalinde genel kurulu olağanüstü toplantıya davet edilmesi, yönetim kurulunun kanun, ana sözleşme ve iyi niyet esaslarına uygun hareket etmesi için eşlik etmesi, yönetim kurul üyelerinin yeterli şartı sağlayıp sağlamadığını kontrol etmek gibi görevleri icra etmektedir.

## **2.4.2. Paydaşların Yönetişim Beklentileri**

### **2.4.2.1. OSB Paydaşlarının Yönetişim Beklentileri**

Proje kapsamında OSB'lerin ve OSB'lerde faaliyet gösteren firmaların mevcut durumunu değerlendirmek için gerçekleştirilen anket sonuçları değerlendirildiğinde, firmadaki uzmanlarla gerçekleştirilmiş olan ankette "*OSB içinde firmanızın kolay eriştiği ve güncellenen ortak bir bilgi havuzu oluşmuştur (mevzuat, ortak dokümanlar, fuar, hibe/teşvik bilgileri, firmaların paylaştığı kendi bilgileri v.b.)*" sorusuna firmaların verdiği yanıtların ortalaması 5 üzerinden 2,63'tür. Bununla birlikte, "*OSB içinde firmalar bilgilerini ve becerilerini kolaylıkla paylaşırlar*" ve "*Firmanızın kolay eriştiği OSB dışı önemli bilgi kaynakları bulunmaktadır*" sorularına verdikleri cevapların ortalamaları 2,84'tür. Bu sonuçlar göstermektedir ki, OSB'lerin yönetim modeline geçerken en çok üstünde durması gereken konu "iletişim" konusudur. Daha önceden anlatıldığı gibi, yönetim fonksiyonlarının ilki "*İletişim ve Bilgi Paylaşımı*" 'dır. Bunun eksikliği yönetime geçişi zorlaştıracaktır. Bu fonksiyonun etkilediği birçok fonksiyon olduğu unutulmamalıdır. Örneğin yönetim ilkeleri göz önünde bulundurulduğunda şeffaflık (saydamlık), yerindenlik ve etkinlik ilkeleri *İletişim ve Bilgi Paylaşımı*"nı etkileyen unsurlardandır. Bilgiye kolay erişilmediği ve güncellenmediği, bilgilerin ve becerilerin kolaylıkla paylaşılmadığı ve OSB dışındaki bilgilere kolay ulaşılmadığı durumlarda bu ilkelerin varlığından söz edilemez. OSB içinde bilgi akışının artırılması, bilgi geçişkenliğinin sağlanması ve doğru bilgiye tam ve eksiksiz ulaşılması için "*Tek-Durak Ofis*" uygulamasına geçilmesi etkili olacaktır. Bu ofis sayesinde OSB içindeki firmalar doğru bilgiye hızlı ve eksiksiz

şekilde ulaşabilecektir. OSB içinde veya OSB dışında üretilen bilgilerin OSB içinde dağıtılmasından ve entegrasyonundan bu ofis sorumlu olacaktır.

Organize Sanayi Bölgelerinin yönetim modeline geçişinin sağlanabilmesinde tüm değişikliklerin yasal bir düzlemde olması ve bunun gerçekleştirilmesi için de bazı yönetim politikası önerilerinde bulunulması gerekmektedir.

Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'ne yönelik ilk öneri; Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'nin 9. maddesinin 1. fıkrasında belirtilen "*OSB'nin onaylı parselasyon planında yer alan sanayi parselleri ile hizmet ve destek alanındaki toplam parsellerin 1/3'ünün işyeri açma ve çalışma ruhsatı alması hâlinde, yapı kullanma izni almış olan katılımcılar, temsil ve ilzama yetkili birer temsilcilerinin kendi aralarından seçecekleri üyeler vasıtasıyla en geç altı ay içinde müteşebbis heyette temsil edilirler*" maddesinin değiştirilmesidir. Çünkü OSB'ler, kuruluş aşamasında ve OSB katılımcıları belirli bir sayıya ulaşıncaya kadar OSB kurucularından oluşan bir heyet (müteşebbis heyet) tarafından yönetilmektedir. Bu madde, yönetimin müteşebbis heyetten genel kurula geçişini zorlaştırmaktadır. OSB'ye gelen ilk yatırımcılar, kanun maddesinin şartları sağlanıncaya kadar yönetimde söz hakkına sahip olamamaktadır. Bu durum, yönetim ilkelerinden "*Katılımcılık*" ve "*Adillik*" ilkeleri ile ters düşmektedir. Bu şekilde OSB ile ilgili alınan kararlar, OSB'deki tüm şirketleri kapsamayabilir ve tüm katılımcılara eşit mesafede olmayabilir. Bu maddenin biraz daha esnek hale getirilmesi ve ilk gelenlerin yönetimde söz sahibi olabilmesi için bu geçiş şartının gözden geçirilerek düzenlenmesi faydalı olacaktır.

Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'nin 25. Maddesinin 1. fıkrasına göre Müteşebbis heyetin görevinin devam ettiği OSB'lerde yönetim kurulu, müteşebbis heyetin veya genel kurulun en az dördü kendi üyeleri arasından olmak üzere seçeceği 5 asıl 5 yedek üyeden oluşmaktadır. Denetim kurulu ise müteşebbis heyetin veya genel kurulun kendi üyeleri arasından seçeceği iki asıl ve iki yedek üyeden oluşmaktadır (OSBUY Madde:28/1). Bu durum yani hem yönetenlerin hem de denetleyenlerin müteşebbis heyetten ve genel kuruldan seçilmesi yönetsel problemlere yol açmaktadır (Çağlar and Kurtsal 2011). Bu olumsuz durum yönetim ilkelerinden "*Hesap verebilirlik*" ve "*Adillik*" ilkeleri ile ters düşmektedir. Böyle bir problemi ortadan kaldırmak için OSB'lerin denetiminin STB tarafından akredite edilmiş, tarafsız ve bağımsız denetim firmaları tarafından gerçekleştirilmesi önerilmektedir. OSB ile akredite şirket arasındaki maddi ilişkinin ortadan kaldırılması için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

tarafından denetleme akreditasyonuna sahip şirkete ödeme yapılabilir ve bu ödeme OSB'lerden daha sonra veya önce tahsil edilebilir.

Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'ne yönelik bir diğer öneri; Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'nin 11. maddesinin 1. fıkrasında "OSB'nin onaylı parselasyon planında yer alan sanayi parselleri ile hizmet ve destek alanındaki toplam parsellerin 1/2'sinin işyeri açma ve çalışma ruhsatı alması hâlinde, genel kurul oluşum süreci başlar." maddesinin değiştirilmesidir. Çünkü OSB'ler, kuruluş aşamasında ve OSB katılımcıların 1/2'si işyeri açma ve çalışma ruhsatı alınca kadar OSB kurucularından oluşan bir heyet (müteşebbis heyet) tarafından yönetilmektedir. Bu madde (OSBUY m.11/1 ), yönetimin müteşebbis heyetten genel kurula geçişini zorlaştırmaktadır.

Organize Sanayi Bölgesinin daha etkin yönetilmesi için diğer bir öneri ise, OSB'lerin performanslarının ölçülmesi ve bu performanslara bağlı olarak desteklerin sağlanması olmalıdır. Bu politikanın izlenebilmesi için OSB'lerin mevcut durumlarının tespiti ve gelecek planlamasının yapılabilmesini sağlayacak verilerin ve bilgilerin belirli bir sistematığe göre toplanması, OSB veri tabanlarının oluşturulması ve elde edilen verilerin merkezi yönetim tarafından işlenmesi gerekmektedir. Veri toplama ve işleme faaliyetleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından zorunlu hale getirilmelidir. Veri eksikliği sorunu, OSB'lerin performanslarını değerlendirmeyi zorlaştıran başlıca unsurlardandır (Çağlar and Kurtsal 2011). Bu verilerin toplanması ve uygun şekilde analiz edilmesiyle Bakanlık daha hızlı, daha doğru ve daha etkili kararlar alabilecektir. Yönetişim ilkeleri açısından baktığımızda, veri merkezlerinin oluşturulması, verilerin toplanması ve analiz edilmesiyle "*Tutarlılık*", "*Hesap verebilirlik*" ve "*Etkinlik*" ilkeleri desteklenmektedir. Bununla birlikte, istenecek verilerin yerli ve yabancı hammadde girdileri, ara montaj ve yedek parçaları, şirketin ürettiği bitmiş ve yan ürünler ve atıklar ile ilgili tüm verilerin tutularak analiz edilmesiyle dış kaynak kullanımının azaltılması için ilave önlem alınabilecektir. Bu sayede cari açık problemi yaşayan ekonomi ithalat miktarını düşürebilme şansı yakalayarak cari işlemler dengesinde iyileşme şansı yakalayabilecektir.

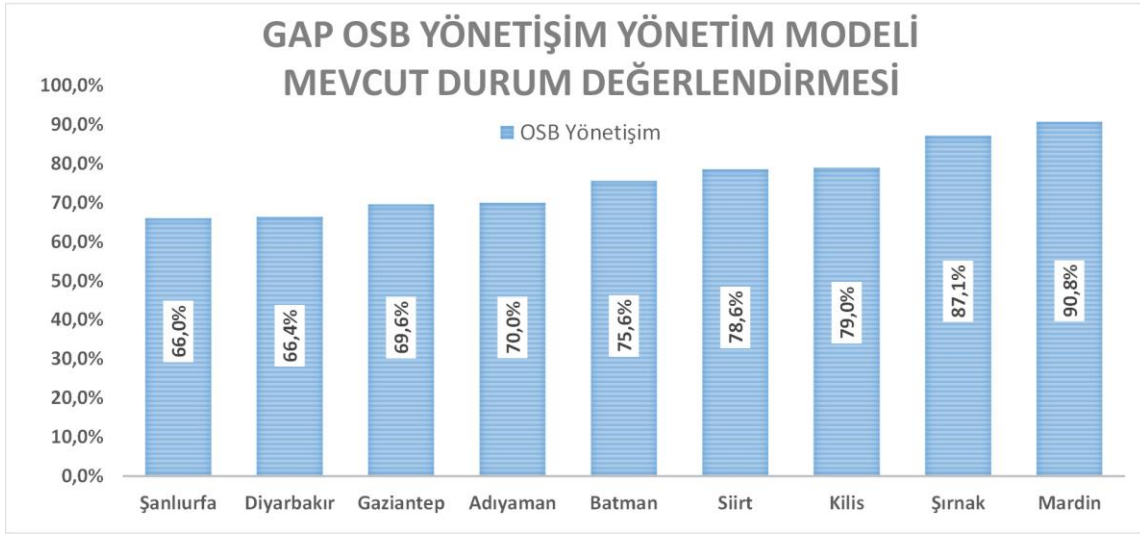
Tüm bunlara ek olarak, OSB yönetimlerine de görevler düşmektedir. Yönetişim ilkelerinden "*Şeffaflık*", "*Yerindenlik*", "*Sorumluluk*" ve "*Etkinlik*" ilkelerini yerine getirebilmeleri için OSB yönetimleri, yönetim birimlerinin görev, yetki ve sorumluluklarını açık ve net biçimde belirlemeli ve yazılı hale getirilmelidir. Bu görev, yetki ve sorumluluklar iletişim kanalları kullanılarak OSB içindeki paydaşlarla paylaşılmalıdır. Paydaşlarla sürekli temas halinde olarak, sorunlar, ihtiyaçlar ve beklentiler düzenli olarak tespit etmelidir. OSB yönetimi kuracağı bu yapı ile daha

etkili, daha sorumluluk alan, daha şeffaf ve daha ulaşılabilir olabilecektir. Bununla birlikte, “*Yerindenlik*” ve “*Etkinlik*” ilkelerinin pekiştirilmesi için OSB yönetim birimleri, ulusal ve bölgesel düzeydeki kamu kurum yetkililerinin OSB firmalarını ziyaret etmesini koordine etmelidir. Bu sayede firmaların sorun ve ihtiyaçları konusunda yerinde ve direkt görüş alışverişinde bulunmaları sağlanacaktır.

Yönetişim yaklaşımının GAP illerinde faaliyet gösteren OSB’lerdeki mevcut durumunun analiz edilebilmesi amacıyla Bölge’deki OSB firmalarıyla 28 soruluk bir anket araştırması da gerçekleştirilmiştir. Anket soruları yönetim ilkeleriyle ilişkili olup, OSB’lerdeki mevcut durumun nasıl olduğunu ve eksikliklerin neler olduğunu analiz etmektedir. Anket, il bazlı tespitin yapılması ve yönetime ait eksikliklerin hangi yönetim ilkesinden kaynaklandığının ayrıca ortaya konulmasında yardımcı olmaktadır.

Anket çalışması kapsamında OSB bünyesinde faaliyet gösteren firmaların anket çalışmasına katılımı istenilen seviyede olmamıştır. GAP Bölgesi’nde faaliyet gösteren OSB yönetimlerinin “yönetişim yaklaşımı” açısından değerlendirilmesi için yapılan ankete 70 firma dâhil olmuştur.

Anket analizleri sonucunda yönetim yaklaşımının mevcut durumu incelendiğinde, Bölge’deki OSB’lerde faaliyet gösteren firmaların yönetim açısından mevcut durum değerlendirmelerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Sanayi yapıları ve ticari ekosistemi Bölge’deki diğer illere göre daha gelişmiş yapıda olan Adıyaman, Diyarbakır, Gaziantep ve Şanlıurfa gibi illerde firma beklentilerinin daha fazla olmasından dolayı yönetim yaklaşımının değerlendirilmesinde bu illerin mevcut durumunun %100 üzerinden %65-70 arasında olduğu ölçülmüştür. Sanayi yapılarının gelişme eğiliminde olduğu illerdeki OSB’lerde faaliyet gösteren firmaların ise yönetim yaklaşımının mevcut durumunun Mardin’de olduğu gibi %90 seviyelerine çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda OSB büyüklüğü ve sanayi faaliyet yoğunluğu ile yönetim yaklaşımına yönelik firma beklentileri arasında bir korelasyon olduğu ve bunun ters yönlü olduğu görülmektedir. Şekil 14’te GAP Bölgesi’ndeki OSB’lerde faaliyet gösteren firmaların, yönetimin yönetim algısına yönelik mevcut durumunun tespiti için yapılan anketlerin il bazlı kırılımı yer almaktadır.



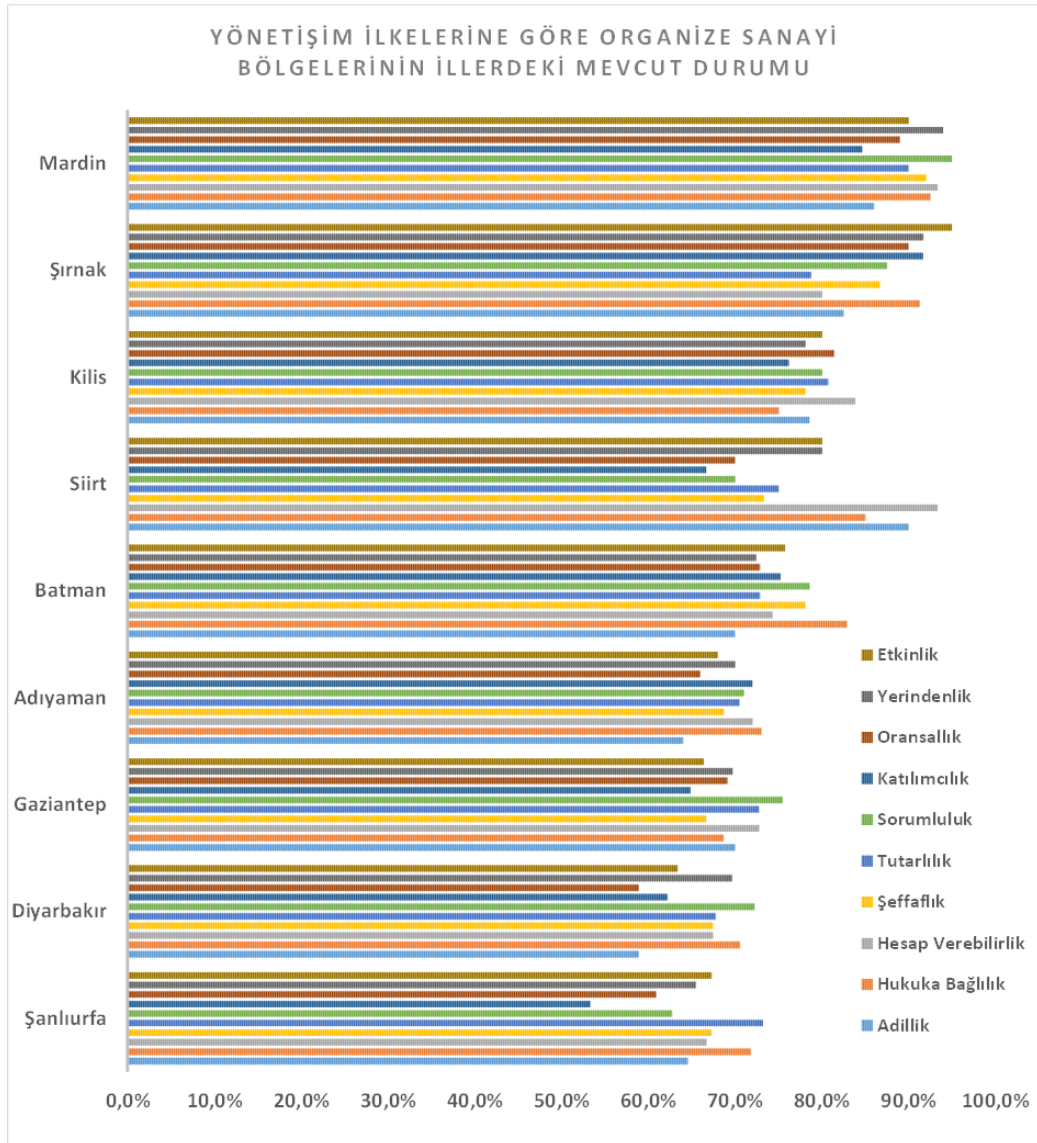
*Şekil 14. GAP OSB'lerindeki Yönetişim Yaklaşımının Mevcut Durumu*

İllerde gerçekleştirilen yönetim anketlerinin ilke bazlı kırılımları incelendiğinde, Şanlıurfa'daki firmaların, OSB yönetiminin aldığı kararlarda firmaların fikir ve görüşlerine yer verilen “Katılımcılık” ilkesi açısından istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Diyarbakır'da ise “Adillik” ve “Oransallık” ilkelerinin Diyarbakır'daki diğer yönetim ilkelerine göre daha düşük oranda olduğu görülmektedir. Siirt ilindeki firmalar ise “Hesap verebilirlik” açısından OSB yönetimini %93 seviyelerinde değerlendirirken “Katılımcılık” ilkesi açısından yönetimi ise %63 seviyelerinde değerlendirmektedir.

*Tablo 7. GAP Bölgesindeki OSB'lere Ait Yönetişim İlkelerinin Mevcut Durumu*

	Adillik	Hukuka Bağlılık	Hesap Verebilirlik	Şeffaflık	Tutarlılık	Sorumluluk	Katılımcılık	Oransallık	Yerindenlik	Etkinlik
<b>Batman</b>	%64,0	%73,0	%72,0	%68,7	%70,5	%71,0	%72,0	%66,0	%70,0	%68,0
<b>Şırnak</b>	%70,0	%82,9	%74,3	%78,1	%72,9	%78,6	%75,2	%72,9	%72,4	%75,7
<b>Şanlıurfa</b>	%58,9	%70,6	%67,4	%67,4	%67,8	%72,2	%62,2	%58,9	%69,6	%63,3
<b>Adıyaman</b>	%70,0	%68,6	%72,7	%66,7	%72,7	%75,5	%64,8	%69,1	%69,7	%66,4
<b>Mardin</b>	%78,6	%75,0	%83,8	%78,1	%80,7	%80,0	%76,2	%81,4	%78,1	%80,0
<b>Kilis</b>	%86,0	%92,5	%93,3	%92,0	%90,0	%95,0	%84,7	%89,0	%94,0	%90,0
<b>Gaziantep</b>	%90,0	%85,0	%93,3	%73,3	%75,0	%70,0	%66,7	%70,0	%80,0	%80,0
<b>Siirt</b>	%64,5	%71,8	%66,7	%67,3	%73,2	%62,7	%53,3	%60,9	%65,5	%67,3
<b>Diyarbakır</b>	%82,5	%91,3	%80,0	%86,7	%78,8	%87,5	%91,7	%90,0	%91,7	%95,0

Şekil 15'te il bazlı yönetim ilkelerinin dağılımı yer almaktadır. Ancak Bölge'de gerçekleştirilen "Yönetişim" anket çalışmasına firmaların katılımı istenilen seviyede gerçekleşmediği için ölçek oluşturulamamıştır (n=70). Ayrıca gerçekleştirilen anket sonuçlarının analizleri doğrultusunda illerin sanayi gelişmişliği ile yönetim beklentisi arasında ters korelasyon olduğu söylenebilir. Bu analiz bölgesel bir kıyaslamadan ziyade her bir ildeki mevcut yönetim algısının değerlendirilmesine olanak vermektedir. Tablo 7'de GAP illeri ve bu illere ait yönetim ilkelerinin mevcut durum değerleri yer almaktadır.



Şekil 15. GAP Bölgesindeki OSB'lere Ait Yönetişim İlkelerinin Mevcut Durumu

Yönetişim kapsamında yapılan çalışmalar nihai hale getirilmeden önce GAP illerindeki paydaşlar, OSB-KSS yönetimleri ve OSB-KSS firma yetkililerini kapsayacak şekilde 25 Mart 2019 tarihinde Şanlıurfa'da 11 uzmanın katılımıyla, 27 Mart 2019 tarihinde de Diyarbakır'da 14 uzmanın katılımıyla olmak üzere 2 odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen odak grup toplantılarında proje kapsamında yapılan anket, birebir görüşme ve ikincil veri analizleri paylaşılmış, yönetim açısından elde edilen tespitler katılımcılar ile paylaşarak karşılıklı etkileşim ile tespitler değerlendirilmiştir.

Bu toplantılar sonucunda gerek paydaşların gerekse sanayi yapılarına ait yönetimlerin merkezi yönetim ile görüş ayrılığının bulunduğu ve bu durumun iletişim kanallarının düzgün işlememesine sebep olduğu belirtilmiştir. İletişimde yaşanan bu aksaklıklar kurumlar arası etkileşim eksikliğine de sebebiyet vermekte ve alınan kararların Bölge'nin ihtiyacını tam anlamadan ve nabzını yoklamadan alınmasına neden olmaktadır. Gerek "Katılımcılık" ilkesi gerekse "Yerindenlik" ilkesi açısından ilgili paydaşlar arasında etkin iletişim kanallarının kurulması ve alınacak aksiyon ve kararlarda Bölge'nin ihtiyaçlarını gözeterek kapsayıcı yaklaşımların sergilenmesi gerekmektedir.

Sanayi yapılarında karşılaşılan problemlerin çözümünde başvurulacak mevzuat açık ve net olmadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu durum "Tutarlılık" ve "Hukuka Bağlılık" ilkeleriyle çelişmektedir. OSB mevzuatında gerçekleştirilecek revizyonlarda "Sorumluluk", "Yerindenlik" ve "Katılımcılık" ilkesi doğrultusunda öncelikli ihtiyaçlara yönelik mevzuat revizyonlarının yapılması gerekmektedir.

Karma sanayi yapılarında, mevcut sanayi yapısının kapasite doluluğunu artırmak için verilen ruhsat işlemlerinde ana sözleşmeye uygun hareket edilmediğinde diğer firmaların bu durumdan olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. "Etkinlik", "Oransallık", "Hukuka Bağlılık" ve "Sorumluluk" ilkeleriyle alakalı olan bu durumun önüne geçebilecek denetleyici bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür sorunlarda "Hesap Verebilirlik" ilkesi de istenilen seviyede yürütülememektedir.

Sanayi yapılarında faaliyet gösterecek firmaların hangi firmalar ile hangi şartlarda faaliyet göstereceği net şekilde belirlenmeli ve uygulanmalıdır. "Tutarlılık" ve "Etkinlik" ilkeleri gereğince uygulamada karşılaşılan gıda firmasının yanında sentetik boya imalathanesinin olduğu vakaların önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu tür firmaların sanayi yapılarına ruhsat başvurusunda tespit edilerek engellenebilmesi için "Şeffaflık" ilkesi kapsamında süreçler

net olarak belirlenmelidir. Ancak bu tür başvuruların yine de olması durumunda “Hukuka Bağlılık” ve “Tutarlılık” ilkesi doğrultusunda hızlı karar verilmelidir.

Firmaların yapmış olduğu ruhsat başvurularına ret verildiğinde kişi ve kurumların bilgilendirmelerinde aksaklıklar yaşanabildiği ifade edilmektedir. Ruhsatı reddedilen kişiler, reddedilme gerekçesinin ne olduğuna yönelik bilginin ilgili kurum tarafından kendilerine aktarılmadığını veya ret gerekçesinin net bir şekilde ifade edilmediğini belirtmektedirler. Bu durum, ruhsatı reddedilen kişilere karşı yönetimin adil ve şeffaf olmadığı algısını oluşturmaktadır. Sorumlu ve ilgili kurumların paydaşlarıyla her türlü iletişimlerinde ve bilhassa da bilgi aktarımında açık, net ve anlaşılabilir bir dil kullanmaları bu tür olumsuz durumları ortadan kaldıracaktır.

Odak grup toplantılarından ortaya çıkan diğer bir olumsuz durum ise, Siirt, Mardin ve Şırnak illerinin merkezi yönetim tarafından Bölge'deki diğer illere göre daha geri planda tutulduğu belirtilmektedir. Bu durum “Adillik” ilkesi ve “Katılımcılık” ilkesinin bu iller özelinde etkin işlemediğini göstermektedir..

Yereldeki kurumların yetkileri sınırlı olduğundan, Bölge özelinde alınacak aksiyonlarda “Yerindenlik” ilkesi gereğince tespit yapılabilse de uygulama aşamasında istenilen sonuç elde edilememektedir. Bu durum, yatırımcılara ait problemlere çözüm üretilmesi aşamasında OSB yönetiminin etkisiz kalmasına sebep olmaktadır.

Bölge firmalarının finansman ihtiyacı için gerçekleştirilen kredi başvurularında teminat gösterilmesine rağmen kredi kullanımları “Adil” şekilde yapılamamakta, bu durum da firmaların ticari faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.

Sanayici ve yatırımcılar, ihtiyaç duydukları verilere kolay ulaşamamaktadır. Veri temini konusunda ilgili otoritelerin “Şeffaf” davranmadıkları algısı bulunmaktadır. Yatırım teşviklerinin neye göre verildiğinin, izinlerin, yasal prosedürlerin ve evrak akışlarının tek bir platform üzerinden takip edilebildiği bir yapıya ihtiyaç bulunmaktadır.

Yönetişim için en önemli kavramların başında iyi bir iletişim gelmektedir. Bu bağlamda firmalar ile OSB yöneticilerinin arasındaki iletişimin geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu iletişim, mesaj gönderme, telefon ile arama şeklinde değil paydaşların/yatırımcıların OSB'ye aidiyetlerini arttıracak ve onları süreçlere dahil edecek şekilde geliştirilecek, katılımcılığı ve geri beslemeyi teşvik edecek iletişim kanalları vasıtasıyla gerçekleştirilmelidir. Bu çerçevede alt



komisyonlar kurularak yatırımcıların OSB yönetimi ile iletişim olanaklarının arttırılabileceği düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen odak grup toplantılarında katılımcılar yönetim yaklaşımları haricinde Bölge'deki firmaların altyapı ihtiyaçlarına ve finansman problemlerine de dikkat çekmişlerdir.

#### **2.4.2.2. KSS Paydaşlarının Yönetişim Beklentileri**

Bu bölümde, yönetim yaklaşımının irdelenmesi ve mevcut durumun analiz edilmesi kapsamında Küçük Sanayi Sitesi (KSS) İçinde Yer Alan Firmaların Mevcut Durum Analizi Anketi” ve “GAP Yönetişim Mevcut Durum Anketi” çalışmaları kapsamında elde edilen analiz sonuçları paylaşılacaktır. Bu analiz sonuçları ile birlikte, Bölge özelindeki paydaşların katılımıyla Şanlıurfa ve Diyarbakır'da gerçekleştirilen odak grup değerlendirme toplantısının analiz sonuçları da verilecektir.

Küçük Sanayi Siteleri Yapı Kooperatifleri yönetim modelinden yönetim modeline geçmesi için yönetimlerin yapması gereken bazı görevler bulunmaktadır. Bu görevler yönetim modelinin ilkelerinin eksikliğinden ve yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Yukarıdaki yönetim ilkeleri üzerinden yönetim modeli oluşturulursa uygun ve istenilen bir üretim ortamı sağlanmış olacaktır. Bu yönetim modeli göz önünde bulundurularak Küçük Sanayi Siteleri imzalanan Ana Sözleşme yapısı oluşturulmalıdır. KSS yönetimleri firmalar ile çift taraflı iletişim kanalları geliştirmeli, firmalara eşit mesafede, aynı tutarlılıkla ve aynı kalitede hizmet sunmalıdır. Alınan kararlarda KSS firmalarını kapsayıcı, hukuka bağlı ve ölçülü olmalıdır. Alınan tüm kararlar ve hizmetler şeffaf, hesap verebilir ve etkin olmalıdır. Ancak, KSS'ye yönelik yapılan literatür araştırmaları ve bu araştırmaların Bölge özelinde değerlendirilmesine olanak sağlayan KSS firma mülakatları analiz edildiğinde, yönetim ilkelerinin bazılarının KSS yapılanmasında eksik veya yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu durumda da bu eksiklikler ve yetersizlikler giderilmeden yönetim modelinden söz edilememektedir. Aşağıda firma mülakatları ile literatürdeki karşılaşılan problemler tanımlanmış, yönetim modelindeki yetersiz ve eksik kalan ilkeler tanımlanmış ve bu eksikliklerin giderilme yolları belirtilmiştir.

Küçük Sanayi Siteleri Yapı Kooperatiflerinde faaliyet gösteren firmalar, kontrollü şekilde yapılan KSS sitelerinde bile kaçak yapılaşmaların olduğunu belirtmiştir. Kooperatif yönetimleri zaman zaman bunlara göz yummakta, imar mevzuatının delinmesi gündeme gelmektedir (Bayülken and Cahit 2012). Firmalar arası farklı uygulamaların yapılması ve yönetimlerin

hukuki kuralları uygulamaması, KSS içindeki firmalar arasında adil ve hukuka bağlı olmayan bir yönetim yapısının varlığını göstermektedir. Bu problemin diğer bir sonucu ise, böyle bir uygulama ile karşılaşan firmalar KSS içindeki toplantılara katılmamakta ve yönetimlerle hiçbir şekilde iletişime geçmemektedir. Bu durumda alınan kararlar yönetim ilkelerinden olan “*katılımcılık*” ilkesini olumsuz etkilemektedir.

Küçük Sanayi Siteleri Yapı Kooperatifleri sitelerinde ucuz iş gücü çalıştırdıklarından “gecekondulaşmayı” teşvik edici unsurlar süreklilik arz etmektedir (Bayülken and Cahit 2012) . Bu olumsuz durum KSS çevresinde çarpık yapılaşmaya neden olmaktadır. Bununla birlikte ucuz işçilik adı altında hukuka aykırı bir insan kaynağından bahsedilmektedir. Yönetişim ilkeleri hem firmalar hem de yönetimler için geçerlidir. Bu tür yaklaşım sergileyen firmalar yönetim ilkelerinden “adillik” ve “hukuka bağlılık” ilkelerini yok saymaktadır.

Küçük Sanayi Siteleri Yapı Kooperatiflerinde genel kurul, yönetim kurulunu denetlemesi için KSS içindeki firmalardan veya dışındaki firmalardan denetçi seçmektedir. Denetçiler veya denetçi firmalar genellikle KSS içindeki katılımcılar içinden seçildiği için aynı Organize Sanayi Bölgelerinde olduğu gibi olumsuz duruma neden olmaktadır. Bu durum yani hem yönetenlerin hem de denetleyenlerin KSS içindeki firmalardan veya kişilerden seçilmesi yönetsel problemlere yol açmaktadır. Bu olumsuz durum yönetim ilkelerinden “*Hesap verebilirlik*” ve “*Adillik*” ilkeleri ile ters düşmektedir. Ancak, şu durum unutulmamalıdır ki, KSS isterse dışarıdan denetçi ve denetçilerle anlaşarak KSS yönetimini denetletebilirler. Ancak, bu durumda denetçi firma ile KSS arasında paraya dayalı bir bağ olduğu ve denetçi firmaları genellikle yönetim kurulu seçtiği için denetimler istenilen düzeyde olmamaktadır. Böyle bir problemi ortadan kaldırılmak için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından akredite olmuş, denetlenecek KSS'ye karşı tarafsız ve KSS ile herhangi bir ilişkisi bulunmayan denetçi şirketler tarafından denetlemelerin yapılması faydalı olacaktır.

Küçük Sanayi Siteleri Yapı Kooperatiflerinde yapılan mülakatlarda KSS yöneticileri ile firmalar arasında ciddi kopukluk yaşanmaktadır. Bazı firmalar yönetimlerle olan iletişim kopukluğunu “İletişim seçimden seçime yapılmaktadır” şekilde ifade etmektedirler. Yönetimin seçim zamanlarında ziyaretlere geldiği ve problemlerin dinlendiği belirtilmiştir. Bazı firmalar ise, KSS yönetimi ile sürekli iletişim halinde olduğunu ve rahatlıkla ulaşabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, yönetişimin “sorumluluk” ve “adillik” ilkelerini sağlamadığını göstermektedir. Ancak, KSS yöneticilerine yapılan mülakatlarda ise KSS firmaları ile iyi iletişim olduğu belirtilmektedir.

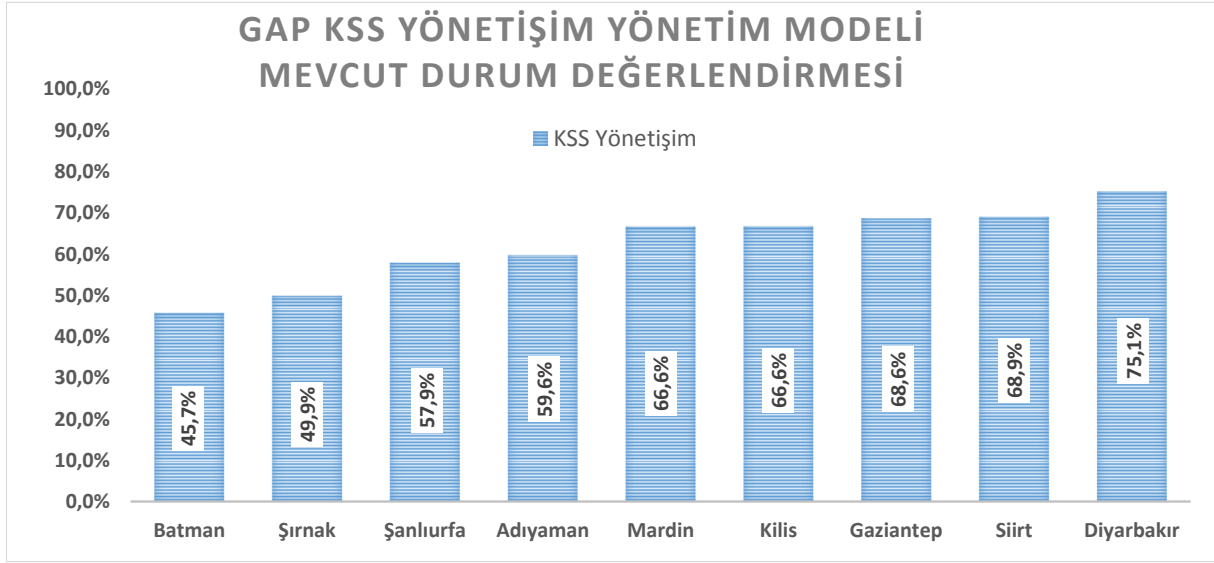
Buradaki ikilem iki nedenle oluşmaktadır. Birincisi KSS'deki firma sahipleri yönetim tarafından kullanılan iletişim kanallarını bilmediğinden firma ile yönetim arasındaki tek taraflı iletişim yetersiz kalabilmektedir. Diğeri ise yönetimin iletişim için kısıtlı KSS firmasına ulaşmasıdır. Her iki nedenin kök problemi, “katılımcılık” ve “şeffaflık” ilkelerinden kaynaklanmaktadır. Bunu ortadan kaldırmanın yoluysa, KSS yönetiminin kullandığı iletişim kanallarını sürekli olarak KSS firmaları ile paylaşması, KSS'ye ait bir web sitesinin oluşturulması ve bu web sitesinin güncelliğinin sağlanmasıdır. Yönetim, firmalar ile daha sık toplantılar düzenleyerek sürekli iletişim içinde kalabilmektedir. Bunun için KSS ana sözleşmesinde kullanılacak iletişim araçları açık belirtilmeli ve firmalar iletişim ağına entegre edilmelidir.

Yönetişim yaklaşımının GAP illerinde faaliyet gösteren KSS'lerdeki mevcut durumunun analiz edilebilmesi amacıyla Bölge'deki KSS firmalarıyla 28 soruluk anket araştırması gerçekleştirilmiştir. Anket soruları yönetişim ilkeleriyle ilişkili olup, KSS'lerdeki mevcut durumun nasıl olduğunu ve eksikliklerin neler olduğunu analiz etmektedir. Anket, il bazlı tespiti yapılması ve yönetişime ait eksikliklerin hangi yönetişim ilkesinden kaynaklandığının ayrıca ortaya konulmasında yardımcı olmaktadır. Anket çalışması kapsamında KSS bünyesinde faaliyet gösteren firmaların anket çalışmasına katılımı istenilen seviyede olmamıştır. Bu sebeple GAP Bölgesi'nde faaliyet gösteren KSS yönetimlerinin “yönetişim yaklaşımı” açısından değerlendirilmesi 60 firmanın dahil olduğu anket çalışması ile yapılmıştır.

Anket analizleri sonucunda yönetişim yaklaşımının mevcut durumu incelendiğinde, Bölge'deki KSS'lerde faaliyet gösteren firmaların yönetişim açısından mevcut durum değerlendirmelerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Sanayi yapıları ve ticari ekosistemi Bölge'deki diğer illere göre daha gelişmiş yapıda olan Adıyaman, Diyarbakır, Gaziantep ve Şanlıurfa gibi illerde firma beklentilerinin daha fazla olmasından dolayı yönetişim yaklaşımının değerlendirilmesinde OSB'lerin büyüklüğü ile yönetişim algısı arasında ters yönlü korelasyon varken aynı durumun KSS'ler için geçerli olmadığı görülmektedir. OSB yapılarındaki yönetim modeli ile KSS yapılarındaki yönetim modeli arasındaki farklılığın bu durumda etkili olduğu söylenebilir. OSB'lerdeki genel yönetişim seviyesi %74,4 seviyesindeyken, KSS'lerde bu değer %63,5 seviyelerindedir.

Bölge illerindeki KSS'lerin yönetim modelinin sergilemiş olduğu yönetişim yaklaşımı incelendiğinde, Diyarbakır'ın %100 üzerinden %75,1 ile en iyi değere sahip olduğu görülmektedir. Gaziantep, Kilis, Mardin ve Siirt illerindeki KSS'lerde faaliyet gösteren firmaların

yönetişimin mevcut durumu ile ilgili değerlendirmesi %66,6 ile %68,9 arasında değiştiği görülmektedir. Şanlıurfa ve Adıyaman illerinin değerleri sırasıyla %57,9 ile %59,6 iken, Batman ve Şırnak illerinin ise %45,7 ve %49,9 değerleriyle en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Şekil 16'da GAP Bölgesi'ndeki KSS'lerde faaliyet gösteren firmaların, yönetim algısına yönelik mevcut durumunun tespiti için yapılan anketlerin il bazlı kırılımı yer almaktadır.



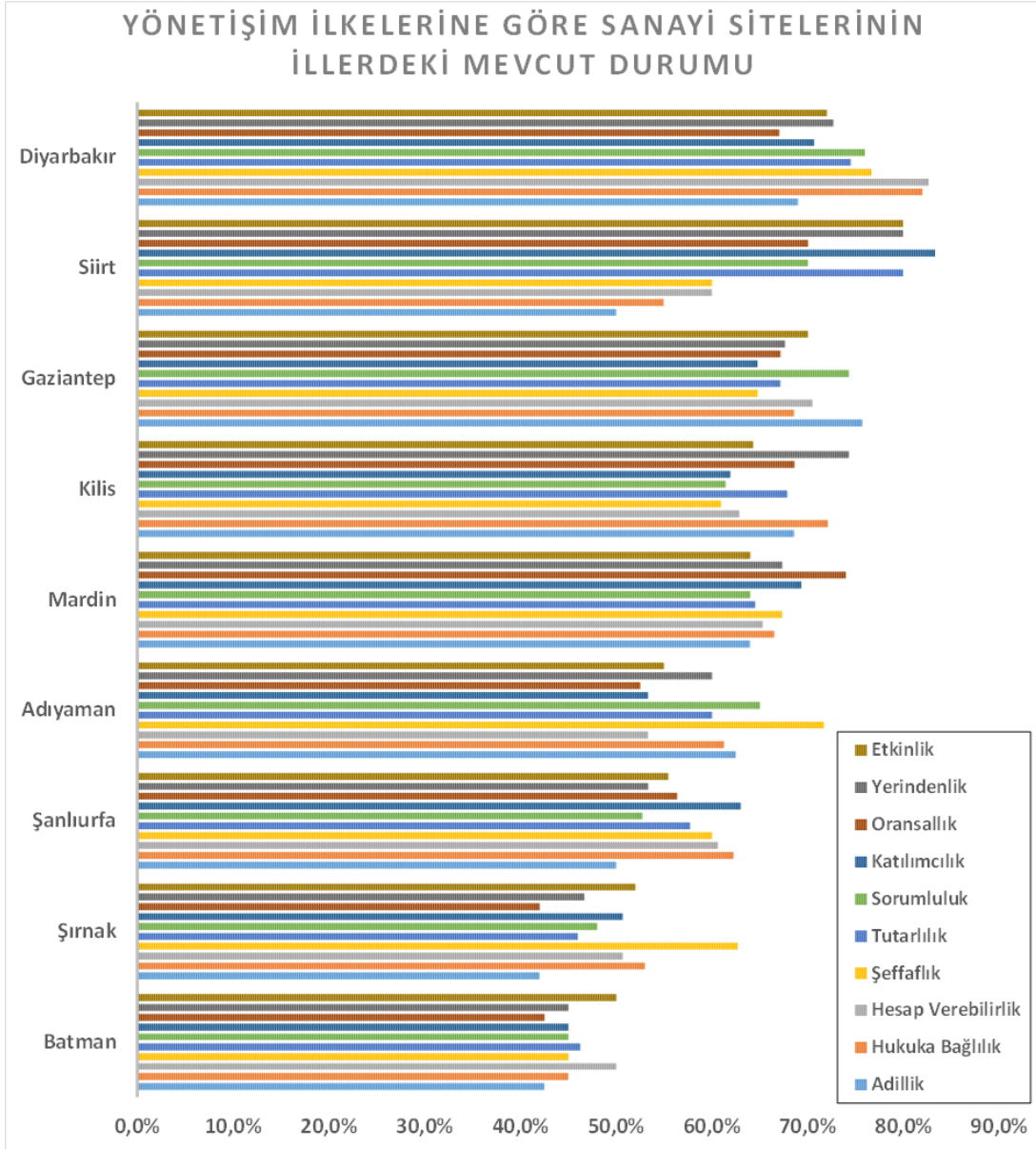
*Şekil 16. GAP Bölgesi KSS'lerindeki Yönetişim Yaklaşımının Mevcut Durumu*

İllerde gerçekleştirilen yönetim anketlerinin ilke bazlı kırılımları incelendiğinde, “Adillik” ilkesinin Batman, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerinde %50 seviyelerinde olduğu görülmektedir. “Adillik” ilkesi %75,7 ile en yüksek Gaziantep ilinde olduğu görülmüştür. Bu durumun, Bölge özelindeki diğer illerin, Gaziantep sanayisini rol model olarak görme nedenlerinden biri olduğu söylenebilir.

“Hukuka Bağlılık” ilkesinin KSS'lerdeki mevcut durumu analiz edildiğinde Diyarbakır'da %82 seviyelerinde iken, Batman'da %45 seviyelerinde olduğu görülmektedir. Batman ve Şırnak illerine ait diğer kriter değerlendirmeleri de yapıldığında, bu illerdeki KSS firmalarının yönetime karşı belirgin bir memnuniyetsizliklerinin olduğu görülmektedir.

“Hesap Verebilirlik”, “Şeffaflık” ve “Sorumluluk” ilkelerinin mevcut durumu açısından da Diyarbakır'ın Bölge'deki diğer illere göre daha iyi durumda olduğu görülmektedir. “Tutarlılık”, “Katılımcılık”, “Yerindenlik” ve “Etkinlik” ilkeleri açısından Siirt ili diğer Bölge illerine göre daha iyi seviyededir. “Oransallık” açısından ise Mardin ili ön plana çıkmaktadır. Şekil 17'de il bazlı

yönetişim ilkelerinin KSS yapılarındaki mevcut dağılımı yer almaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği üzere Bölge’de gerçekleştirilen “Yönetişim” anket çalışmasına firmaların katılımı istenilen seviyede gerçekleşmediği için ölçek oluşturulamamıştır (n=60). Bu analiz bölgesel bir kıyaslamadan ziyade her bir ildeki mevcut yönetim algısının değerlendirilmesine olanak vermektedir. Tablo 8’de GAP illeri ve bu illere ait yönetim ilkelerinin mevcut durum değerleri yer almaktadır.



Şekil 17. GAP Bölgesi’ndeki OSB’lere Ait Yönetişim İlkelerinin Mevcut Durumu

Tablo 8. GAP Bölgesi'ndeki KSS'lere Ait Yönetişim İlkelerinin Mevcut Durumu

	Adillik	Hukuka Bağlılık	Hesap Verebilirlik	Şeffaflık	Tutarlılık	Sorumluluk	Katılımcılık	Oransallık	Yerindenlik	Etkinlik
<b>Batman</b>	%42,5	%45,0	%50,0	%45,0	%46,3	%45,0	%45,0	%42,5	%45,0	%50,0
<b>Şırnak</b>	%42,0	%53	%50,7	%62,7	%46,0	%48,0	%50,7	%42,0	%46,7	%52,0
<b>Şanlıurfa</b>	%50,0	%62,3	%60,6	%60,0	%57,7	%52,7	%63,0	%56,4	%53,3	%55,5
<b>Adıyaman</b>	%62,5	%61,3	%53,3	%71,7	%60,0	%65,0	%53,3	%52,5	%60,0	%55,0
<b>Mardin</b>	%64,0	%66,5	%65,3	%67,3	%64,5	%64,0	%69,3	%74,0	%67,3	%64,0
<b>Kilis</b>	%68,6	%72,1	%62,9	%61,0	%67,9	%61,4	%61,9	%68,6	%74,3	%64,3
<b>Gaziantep</b>	%75,7	%68,6	%70,5	%64,8	%67,1	%74,3	%64,8	%67,1	%67,6	%70,0
<b>Siirt</b>	%50,0	%55,0	%60,0	%60,0	%80,0	%70,0	%83,3	%70,0	%80,0	%80,0
<b>Diyarbakır</b>	%69,0	%82,0	%82,7	%76,7	%74,5	%76,0	%70,7	%67,0	%72,7	%72,0

Yönetişim kapsamında yapılan çalışmalar nihai hale getirilmeden önce GAP illerindeki paydaşlar, OSB-KSS yönetimleri ve OSB-KSS firma yetkililerini kapsayacak şekilde 25 Mart 2019 Şanlıurfa'da 11 uzmanın katılımıyla, 27 Mart 2019 Diyarbakır'da da 14 uzmanın katılımıyla olmak üzere 2 odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen odak grup toplantılarında proje kapsamında yapılan anket, birebir görüşme ve ikincil veri analizleri paylaşılmış, yönetim açısından elde edilen tespitler katılımcılar ile paylaşılarak karşılıklı etkileşim ile tespitler değerlendirilmiştir.

Bu toplantılar sonucunda gerek paydaşların gerekse sanayi yapılarına ait yönetimlerin merkezi yönetim ile görüş ayrılığının bulunduğu ve bu durumun iletişim kanallarının düzgün işlememesine sebep olduğu belirtilmiştir. İletişimde yaşanan bu aksaklıklar kurumlar arası etkileşim eksikliğine de sebebiyet vermekte ve alınan kararların Bölge'nin ihtiyacını tam anlamadan ve nabzını yoklamadan alınmasına neden olmaktadır. Gerek "Katılımcılık" ilkesi gerekse "Yerindenlik" ilkesi açısından ilgili paydaşlar arasında etkin iletişim kanallarının kurulması ve alınacak aksiyon ve kararlarda Bölge'nin ihtiyaçlarını gözeterek kapsayıcı yaklaşımların sergilenmesi gerekmektedir.

Sanayi yapılarında karşılaşılan problemlerin çözümünde başvuru mevzuat ve yasalar açık ve net olmadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu durum “Tutarlılık” ve “Hukuka Bağlılık” ilkeleriyle gelişmektedir.

Karma sanayi yapılarında, mevcut sanayi yapısının kapasite doluluğunu artırmak için verilen ruhsat işlemlerinde ana sözleşmeye uygun hareket edilmediğinde diğer firmaların olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. “Etkinlik”, “Oransallık”, “Hukuka Bağlılık” ve “Sorumluluk” ilkeleriyle alakalı olan bu durumun önüne geçebilecek denetleyici bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür sorunlarda “Hesap Verebilirlik” ilkesi de istenilen seviyede yürütülememektedir.

Sanayi yapılarında faaliyet gösterecek firmaların hangi firmalar ile hangi şartlarda faaliyet göstereceği net şekilde belirlenmeli ve uygulanmalıdır. “Tutarlılık” ve “Etkinlik” ilkeleri gereğince uygulamada karşılaşılan gıda firmasının yanında sentetik boya imalathanesinin olduğu vakaların önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu tür firmaların sanayi yapılarına ruhsat başvurusunda tespit edilerek engellenebilmesi için “Şeffaflık” ilkesi kapsamında süreçler net olarak belirlenmelidir. Ancak bu tür başvuruların yine de olması durumunda “Hukuka Bağlı” ve “Tutarlılık” ilkesi doğrultusunda hızlı karar verilmelidir.

Firmaların yapmış olduğu ruhsat başvuruları ret edildiğinde kişi ve kurumların bilgilendirmelerinde aksaklıklar yaşanabilmektedir. Ruhsatı reddedilen kişiler, reddedilme gerekçesinin ne olduğuna yönelik bilginin ilgili kurum tarafından kendilerine aktarılmadığını veya ret gerekçesinin net bir şekilde ifade edilmediğini belirtmektedirler. Bu durum, ruhsatı reddedilen kişilere karşı yönetimin adil ve şeffaf olmadığı algısını oluşturmaktadır. Sorumlu ve ilgili kurumların paydaşlarıyla her türlü iletişimlerinde ve bilhassa da bilgi aktarımında açık, net ve anlaşılabilir bir dil kullanmaları bu tür olumsuz durumları ortadan kaldıracaktır.

Odak grup toplantılarında ifade edilen diğer bir olumsuz durum ise Siirt, Mardin ve Şırnak illerinin Bölge’deki diğer illere göre merkezi yönetim tarafından daha geri planda tutulmasıdır. Bu durum “Adillik” ilkesi ve “Katılımcılık” ilkesinin bu iller özelinde etkin işlemediğini göstermektedir.

Yereldeki kurumların yetkileri sınırlı olduğundan, Bölge özelinde alınacak aksiyonlarda “Yerindenlik” ilkesi gereğince tespit yapılabilse de uygulama aşamasında istenilen sonuç elde

edilememektedir. Bu durum, yatırımcılara ait problemlere çözüm üretilmesi aşamasında sanayi yapılarının yönetiminin etkisiz kalmasına sebep olmaktadır.

Bölge firmalarının finansman ihtiyacı için gerçekleştirilen kredi başvurularında teminat gösterilmesine rağmen kredi kullanımları “Adil” şekilde kullanılamamakta, bu durum da firmaların ticari faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.

Sanayici ve yatırımcılar, ihtiyaç duydukları verilere kolay ulaşamamaktadır. Veri temini konusunda ilgili otoritelerin “Şeffaf” davranmadıkları algısı bulunmaktadır. Yatırım teşviklerinin neye göre verildiği, izinler, yasal prosedürler ve evrak akışlarını tek bir platform üzerinden takip edilebildiği bir yapıya ihtiyaç bulunmaktadır.

Yönetişim için önemli olan iletişimdir. Firmalar ile KSS yöneticileri arasındaki iletişim daha da geliştirilmelidir. Firmalar ve KSS yöneticileri arasındaki iletişimin mesaj atma ve telefonla arama ile sınırı kalmaması gerekmektedir. KSS yönetimi, bünyesindeki paydaşları/yatırımcıları KSS yönetim süreçlerine dahil ederek sürekli etkileşim halinde olmalıdır. Bu durum firmaların KSS'ye olan aidiyetlerini artıracaktır.

KSS firmaları, kalifiye eleman temininde zorlanmaktadır. Bunun yanı sıra KSS firmaları çekirdekten yetiştirdikleri çalışanlarını ise kalifiye personellere daha iyi olanaklar sunan OSB firmalarına kaptırdıklarını ifade etmektedirler.

KSS ve OSB'lerdeki firmalar iş olarak aynı işi yapmalarına rağmen, KSS'deki firmalara sunulan desteklere ait prosedürlerin OSB firmalarına sunulan desteklere ait prosedürlere göre daha zor olduğu belirtilmektedir. Bu durum “Adillik” ilkesine ait algının istenilen seviyede olmadığını göstermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki mesleki eğitim müfredatına ait planlama çalışmalarında sanayi yapılarındaki yöneticilerin, yönetim ilkelerinden olan “Katılımcılık” ilkesi kapsamında görüşlerinin alınması istenmektedir. Çünkü mesleki eğitim veren okullara ait müfredat hazırlanırken, planlamayı yapan yetkililerin Bölge'nin öncelikli ihtiyacını anlamada yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Bundan dolayı hazırlanan eğitim programı ilgili Bölge sanayisinin ihtiyaçlarını giderememektedir. KSS yöneticileri, eğitim açısından potansiyeli olmayan çocuklara yönelik mesleki eğitimin ortaokul seviyesinde verilmeye başlanması gerektiğini belirtmiştir.



Gerçekleştirilen odak grup toplantılarında katılımcılar yönetim yaklaşımları haricinde Bölge'deki firmaların altyapı ihtiyaçlarına ve finansman problemlerine de dikkat çekmişlerdir.

### **2.4.3. Yönetişim Modelinin Uygulanması**

Organize Sanayi Bölgelerinin “*Yönetim*” modelinden “*Yönetişim*” modeline geçişinin sağlanabilmesi için öncelikle yönetim ilkelerinin üzerinde durulması ve bu ilkelerin paydaşlar tarafından içselleştirilmesi önerilmektedir. Bu ilkelere uygun şekilde hazırlanmış organizasyon yapısı, OSB mevzuatı ve OSB uygulama yönetmeliğiyle yönetim temelli bir modele geçiş sürecinin daha kolay ve sancısız olabileceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, OSB yönetimlerinin daha kurumsal bir yapıya dönüşebilmesi için aşağıdaki süreçlerin takip edilmesi önerilmektedir.

- Dünyadaki başarılı OSB ve benzeri bölgelerin yönetim yapıları incelenerek kademeli geçiş süreç planları oluşturulmalıdır.
- Yönetimlerin daha şeffaf olması için süreç akışları oluşturulmalı ve görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanarak dokümanite edilmelidir.
- OSB hizmetlerinin ve faaliyetlerinin daha şeffaf ve daha katılımcı olabilmesi için bu faaliyetler ile ilgili detaylı planlar yapılmalıdır. Bu planların tüm OSB katılımcılarına açık, net ve eksiksiz şekilde kolay ulaşılabilecekleri şekilde aktarılması sağlanmalıdır.
- OSB'lerin tanıtım, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik ayrıntılı planlar hazırlanmalı ve etkin iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- OSB yönetimlerinin sunduğu hizmetlerin ve faaliyetlerin etkin ve tutarlı olması için OSB organizasyon yapısına uygun şekilde insan kaynağı ve insan kaynağı yönetim sistemi oluşturulmalıdır.
- Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkeleri belirlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir.
- Bölge illerinde faaliyet gösteren OSB yönetim ve firmaları arasında yönetim ilkeleri dikkate alınarak iyi örnek kıyaslamaları yapılmalı ve iyileştirici önlemler Bölge genelinde yaygınlaştırılmalıdır.

Küçük Sanayi Sitelerinin “*Yönetim*” modelinden “*Yönetişim*” modeline geçişinin sağlanabilmesi için yönetim ilkelerinin üzerinde durulması gerektiği önerilmektedir. Bu ilkelere uygun şekilde hazırlanmış organizasyon yapısı, Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi Ana Sözleşmesi üzerinde yapılacak iyileştirmeler ile yönetime geçiş süreci daha kolay ve sancısız

olabilecektir. Bununla birlikte, KSS yönetimlerinin daha kurumsal bir yapıya dönüşmesi için aşağıdaki süreçleri yerine getirmelidir.

- Yönetimler, dünyadaki başarılı sanayi kümelenmelerine ait yönetim modellerini inceleyerek, KSS'den OSB'ye geçiş süreci planlarını oluşturmalıdır.
- Yönetimlerin daha şeffaf olması için süreçler oluşturulmalı ve görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanarak dokümente edilmelidir.
- KSS yönetimleri firmalar ile çift taraflı iletişim kanalları geliştirilmeli, firmalara eşit mesafede, aynı tutarlılıkla ve aynı kalitede hizmet sunmalıdır.
- Alınan kararlarda KSS firmalarını kapsayıcı, hukuka bağlı ve ölçülü olmalıdır.
- Alınan tüm kararlar ve hizmetler şeffaf, hesap verebilir ve etkin olmalıdır.
- Sanayi sitesi tanıtım, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik ayrıntılı planlar hazırlanmalı ve etkin iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- Bu planların tüm KSS katılımcılarına açık, net ve eksiksiz şekilde kolay ulaşılabilecekleri şekilde aktarılması sağlanmalıdır.
- Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkeleri belirlenmeli ve yazılı hale getirilmelidir.

### 3. İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ (İŞGEM) YAPILANMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞİM STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Dünyada geçmişleri 1960'lara kadar uzanan işletme kuluçkaları, girişimciler için işletmelerini kurmak ve projelerini hayata geçirmek için gerekli altyapı, ortam ve destek imkânlarını sunmaktadır. İşletme kuluçkalarının sağladığı bu imkânlar sayesinde girişimciler kuruluş yıllarında gerekli bilgi ve desteklere toplu halde ve doğrudan erişir; genel giderleri piyasa koşullarının oldukça altında gerçekleşir; işletmenin hayatta kalma ve büyüme olasılığı artar. Buldukları girişimcilik ekosisteminin özelliklerine göre farklılık göstermekle birlikte, işletme kuluçkalarının sundukları imkânlar, genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Altyapı imkânları:** Yeni girişimciler için genel maliyetlerin en aza indirilmesini sağlayacak şekilde nitelikli ve ücretsiz veya uygun bedelli ofis ve altyapı imkânı (ofis/atölye, ortak toplantı salonu, telefon, elektrik, internet donanımı, güvenlik altyapısı vb.),
- **Eğitim, danışmanlık, mentörlük hizmetleri:** Girişimcilerin ilk yıllarda ihtiyaç duyacakları her türlü alanda (iş kurma, iş planı hazırlama, iş geliştirme, finans, pazarlama, yönetim, müşteri ve pazarlara erişim vb.) kuluçka yönetimi ve gönüllü mentörlerce sağlanan yol göstericilik ve dış hizmet sağlayıcıları tarafından verilen düşük bedelli eğitim ve danışmanlık hizmetleri,
- **Finansmana erişim imkânları:** Kuluçka yönetimince sağlanan ihtiyaca bağlı olarak devlet desteklerine, uygun şartlarda krediye, iş meleği yatırımlarına vb. erişim hizmetleri,
- **Ağ oluşturma ve işbirliği imkânları geliştirme:** Diğer işletmeler, tedarikçiler, üniversiteler, araştırma kuruluşları ve işletmenin değer zincirinde yer alan diğer kuruluşları tespit etme ve bunlarla işbirliği imkânları geliştirme desteği.

İŞGEM'ler yeni ve küçük girişimcilerin işlerini kurmalarını ve geliştirmelerini çeşitli desteklerle kolaylaştırarak işletmelerin ilk yıllarındaki zorlukları atlattıklarını; hayatta kalmalarına yardım ederek iş ve istihdam yaratmalarını sağlayan yapılardır. Bir başka tanıma göre ise İŞGEM;

yeni kurulan küçük işletmelerin bir takım destekleyici hizmetler sayesinde hayatta kalabilirliğini arttırmayı amaçlayan uygulamalardır.<sup>33</sup>

İŞGEM'ler bünyesindeki kuluçkalama sınırlı bir süre içindedir. Kuluçkalamanın hedefi belirli bir süre desteklenen işletmeyi, gelişimini o süre içerisinde tamamlayarak mali ve teknik açıdan kendi ayakları üzerinde durabilen, piyasada rekabet edebilen başarılı bir işletme haline getirmek ve mezun etmektir. Kuluçkaya alma süresi genellikle 2-3 yıl arasında değişmekle birlikte kuluçkadaki işletmelere gerektiği takdirde ek süreler de verilebilmektedir.

İŞGEM isim hakkı kullanımı ülkemizde KOSGEB'e aittir ve KOSGEB kendi uygulama usul esasları dahilinde gereken şartları taşıyan oluşumlara bu ismin kullanım hakkını vererek girişimciliğin desteklenmesi yönünde olanaklarından faydalandırmaktadır. Bu çerçevede KOSGEB'in tanımına göre İŞGEM; bünyesinde barındırdığı işletmelere, işletme geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunarak işletmelerin en kırılgan oldukları ilk yıllarını sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlamak amacıyla kurulan ve işletilen, "İşletme Kuluçkası", "İnkübatör" veya "İşletme Fidanlığı" olarak da adlandırılan merkezlerdir (KOSGEB, 2011).

KOSGEB, İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) Desteği kapsamında, KOBİ'lere işletme geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim imkânı, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı ve ofis hizmetleri sunmak amacıyla kurulacak İŞGEM'lerin, kuruluş ve işletme giderlerine destek sağlanmaktadır.<sup>34</sup> Sağlanan destek hibe niteliğinde olup, üst limiti İŞGEM kuruluş faaliyetleri için 650.000 TL, işletme giderleri için ise 200.000 TL tutarındadır.<sup>35</sup> KOSGEB destek programı kapsamında Bölge illerinin tamamı mülga Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanmış olan Sosyoekonomik Gelişmişlik Endeksi'ne göre Gaziantep 3., Adıyaman 4. ve diğer Bölge illeri 6. Bölgede yer aldıklarından %70 destek oranı ile İŞGEM desteklerinden faydalanabilmektedirler.

Raporun bu bölümünde ilk olarak GAP Bölgesi'nde yer alan veya kurulma girişiminde bulunulan İŞGEM'lere değinilecek, devam eden alt bölümlerde ise atıl durumda bulunan Diyarbakır İŞGEM için iyileştirme önerilerine, Bölge'de kurulması olası bir İŞGEM projesinin

<sup>33</sup> Sungur, O., Dulupçu, M., (2013) Türkiye'de İş Geliştirme Merkezlerinde (İŞGEM) Yer Alan Kıracı Firmaların Hayatta Kalma Performansı. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5

<sup>34</sup> <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1231/girisimcilik-destek-programi>

<sup>35</sup> <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/1231/girisimcilik-destek-programi>

temel tasarım unsurları ile il bazlı sektörel önceliklendirmelere ve uygulanması önerilen yönetim ve destek modellerine yer verilecektir.

### **3.1. GAP Bölgesindeki İŞGEM'lerin Mevcut Durumu**

#### **3.1.1. Diyarbakır İş Geliştirme Merkezi**

##### **3.1.1.1. Kuruluş**

Diyarbakır'da bugün 2 adet İŞGEM deneyiminden söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki kurulmuş, faaliyete geçmiş ancak devamında İŞGEM statüsünden uzaklaşmıştır. Şu anda sadece fiziki olarak varlığını devam ettiren I.İŞGEM herhangi bir statüye sahip değildir. II.İŞGEM ise KOSGEB'in girişimi ve %100 finansmanı doğrultusunda Diyarbakır Şehir merkezinin yaklaşık olarak 20 km dışında mevcut KOSGEB binasının bulunduğu bölgede fiziki yapı olarak tamamlanmış ancak işletici kuruluş oluşturulamadığından dolayı atıl durumda bulunmaktadır.

Diyarbakır'daki ilk kuluçka denemesi olan Diyarbakır İŞGEM Projesi 2006 yılında Diyarbakır Sanayici ve İş İnsanları Derneği (DİSİAD) ve Diyarbakır Mermeciler Derneği (DMD) ortak girişimiyle hazırlanmış ve KOSGEB, Dünya Bankası ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nca "Özelleştirme Sosyal Destek Projesi" kapsamında desteklenmiştir. 18 Mayıs 2007 tarihinde yürürlüğe giren proje ile birlikte de Türkiye'deki 11'inci İŞGEM olarak kurulmuş ancak İŞGEM'in faaliyete geçmesi 2008 yılının başlarında gerçekleşmiştir. İşletici kuruluş olan DİSİAD'ın yanında stratejik paydaş olarak Diyarbakır İl Özel İdaresi, DMD, Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi, Yenişehir Belediyesi, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası (DTSO), Diyarbakır İli KOSGEB Bölge Sanayi Geliştirme Merkezi ve Dicle Üniversitesi yer almıştır.

İŞGEM projesi uygulama gereği olarak DİSİAD ve DMD ortaklığında bir şirket (Diyarbakır İŞGEM Limited Şirketi) statüsüyle hayata geçirilmiştir. Yasal prosedürler gereğince şirket sermayesinin %90'ı dönemin DİSİAD Başkanı ve %10'nu da DMD Başkanı tarafından karşılanarak şirket kurulmuş, daha sonraki süreçte de bu hisselerin Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası, Ticaret Borsası, İl Özel İdaresi gibi kurumlara eşit dağıtılarak sürdürülebilirlikleri planlanmış ancak hayata geçirilememiştir.

### 3.1.1.2. Fiziki Altyapı

Diyarbakır İŞGEM, coğrafi lokasyon olarak havalimanı yakınında, şehir merkezinde konumlanmakta olup, eski Köy Hizmetleri sosyal tesislerinde, 1.600 m<sup>2</sup> kapalı alanda 14 işlik olarak kurulmuştur. 2011 yılı itibarıyla, 2 işlik o dönemde faaliyet gösteren işletmelerin yer ihtiyacı üzerine diğer işliklere ilave edilmiş ve 12 işlikli İŞGEM'de 11 işletme faaliyet göstermiştir. 2018 yılında ise aktif firma sayısı 6'dır. İŞGEM'de kullanılan binaların mülkiyeti Milli Emlak Genel Müdürlüğüne ait olup ihtiyacına göre bazı firmalar işlikleri birleştirmiştir.

İŞGEM ve KOSGEB idare binaları kaba inşaat olarak yapılmış ancak bina yıllar geçmesine rağmen tamamlanamamıştır. Kaba inşaat yaklaşık 7-8 yıldır atıl vaziyette durmaktadır. Buranın planlamasında her bir firma için ofis, yemekhane ve toplantı salonları gibi ortak kullanım alanlarının yapılması düşünülmüş ancak hayata geçirilememiştir. Firmaların ikili ilişkileri sayesinde İŞGEM yerleşkesindeki yolun asfaltı Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi'ne, idare binasının dış cephe boyası ise Yenişehir Belediyesi'ne yaptırılmıştır.

KOSGEB tarafından Diyarbakır'da kurulan II. İŞGEM hususunda bugüne kadar sadece fiziki mekânın sağlanması boyutuyla ilgilendirilmiştir. Organizasyonel olarak nasıl bir yapı kurulacağı, hangi kurum/kuruluş/STK'ların İŞGEM yönetiminde olacağı ile ilgili bir takım girişimler yapılmış ancak somut adımlar atılamamıştır.

### 3.1.1.3. Organizasyon ve Kurumsallaşma

İŞGEM'de şu an aktif bir yönetim bulunmamaktadır. Geçmiş dönemde de var olan bu sorunu sebebiyle mevcut işletmeler bir araya gelerek İş-Der (Girişim ve İstihdam Derneği) adında bir dernek kurup isim hakkı KOSGEB'e ait olan İŞGEM'i, DİSİAD'dan devir almayı düşünmüştür. Ancak DİSİAD'ın çekilmesinden sonra kurumsallaşma adına somut bir adım atılamamıştır.

Diyarbakır İŞGEM' de hali hazırda faaliyet gösteren 6 işletme aşağıda paylaşılmaktadır.

- Eryılmaz İmalat İnşaat
- Diyarbakır Plastik Süt Ürünleri Gıda Tekstil Taahhüt Tic. Ltd. Şti.
- Ezel Ticaret (Etek ve ev tekstili)
- Diyarbekir Stick Şeker
- Real Reklam
- Erim Sistem Pano

Bugüne kadar Diyarbakır İŞGEM’de faaliyet gösteren işletmelerden mezun olan çıkmamıştır. Finansal problemler sebebiyle ticari faaliyeti sona eren işletmeler haricindeki diğer işletmeler kurulduğu tarihten itibaren İŞGEM yerleşkesinde faaliyetlerine devam etmektedir.

#### 3.1.1.4. Sorunlar

İŞGEM bünyesinden herhangi bir yönetimin bulunmaması, teknik ve fiziki altyapının geliştirilmesi yönünde eksikliklere yol açmaktadır. Firmaların ihtiyaçları net olarak tespit edilememekte ve bunlara yönelik olarak gerekli adım atılamamaktadır. Firmalar ihtiyaçlarına yönelik olarak önceliklendirme gerçekleştirememekte olup hedefsiz bir şekilde o günü kurtarmaktadır.

*Fotoğraf 1-2-3-4 Diyarbakır I.İŞGEM*



İŞGEM bünyesine yeni işletme kabul edilmesi, işletme mezun edilmesi, aidatların düzenli olarak tahsilâtının takip edilmesi gibi işleri koordine edecek bir mekanizma bulunmamaktadır. Bu durumun çözümüne yönelik firmalar tarafından da herhangi bir girişim söz konusu değildir. Milli Emlak Müdürlüğü'ne yatırılan kiralar dışında firmalarında İŞGEM bünyesinde herhangi bir sorumluluğu bulunmamakta ve her işletme başına buyruk hareket etmektedir.

Kullanılan binalar Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün mülkü olup İŞGEM Milli Emlak Genel Müdürlüğüne kira ödemektedir. Bu durum İŞGEM' in bünyesinde faaliyet gösteren işletmelere sunacağı hizmetlerin finansal sürdürülebilirliğini sınırlamaktadır.

Hali hazırda Diyarbakır İŞGEM bünyesinde ortak ofis hizmetleri olanakları, güvenlik, eğitim ve danışmanlık gibi hizmetlere dair herhangi bir altyapı ve faaliyet bulunmamaktadır. Ortak giderler ve altyapı ihtiyaçların karşılanabilmesi için sürdürülebilir bir yapı bulunmamakta olup işletmeler ikili ilişkilerinin kullanmakta ve sponsor arayışına girmektedir.

İşliklerin fiziki yapısı, firmaların ihtiyaçlarını karşılamamakta ve firmaların verimliliğini düşürmektedir.

### **3.1.2. Gaziantep Kadın Girişimci Destek Merkezi (KAGİDEM)**

Kadın Girişimci Destek Merkezi (KAGİDEM), Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Gaziantep Sanayi Odası (GSO) ve İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA) ortaklığında girişimci kadınlara yönelik kurulmakta olan bir iş geliştirme merkezidir. Gerekli altyapı ve inşaat çalışmaları başlamış olan bu merkezin 2018 yılı sonunda tamamlanması planlanmaktadır.

Merkezin kurulması için imzalanan işbirliği protokolüne göre Büyükşehir Belediyesi tarafından Kadın Girişimci Destek Merkezi'nin yapılması için Gaziantep Sanayi Odası'na Atakent Mahallesi'nde 2.700 m<sup>2</sup> büyüklüğünde bir alan tahsis edilmiştir. Finansmanının %75'i İKA tarafından karşılanacak 5.500.000 TL'lik bütçeli merkezde, girişimcilik potansiyeline sahip kadınlar, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanabilecektir. 500 kadın girişimci adayının eğitim alacağı, 100 kadın girişimcinin işletme kurabileceği merkezde, 28 atölye, sergi salonu, kreş, uyku odası, satış ofisi ve toplantı salonları yer alacaktır. Aynı zamanda merkezin, kadınlar haricinde iş piyasasına girişimci olarak katılmak isteyen tüm bireylere, eğitim, danışmanlık, mentörlük ve benzeri hizmetleri sunması planlanmaktadır.



İldeki ve bölgedeki girişimci sayısının artmasının yanı sıra istihdama katkıda bulunmayı amaçlayan merkezin kuruluş fikrinin geliştirilmesi ve olgunlaştırılması aşamasında GSO, Büyükşehir Belediyesi, İKA ve TOBB Gaziantep Kadın Girişimciler Kurulu (KGK) önderliğinde örnek modeller ziyaret edilmiş ve bu modellerden yola çıkılarak ihtiyaçlar doğrultusunda yatırım çalışmalarına başlanmıştır. Örnek modellerden özellikle Pendik KİŞGEM, Gaziantep'te kurulacak olan Kadın Girişimci Destek Merkezi için referans alınan bir model olmuştur.

Pendik KİŞGEM, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin katkılarıyla KOSGEB çatısı altında Pendik Belediyesi tarafından yürütülen Avrupa Birliği Kadın Girişimcilere Destek Projesi kapsamında 2008 yılının Temmuz ayında faaliyete geçmiştir. Kadınları iş hayatına kazandırmayı ve desteklemeyi amaçlayan Pendik KİŞGEM'in hayata geçirildiği proje kapsamında KOSGEB; üretici girişimcilere hibe niteliğinde girişimci destek kredisi sağlamış olup, sonraki süreçte de girişimcilerin KOSGEB kredilerine ulaşmasında kolaylık sağlanmıştır. AB'nin projeye olan katkısı ise 13 aylık yönetici maaşlarının ödenmesi, yönetici eğitimleri gerçekleştirilmesi, proje lansmanı ve proje demirbaşlarının tedarik edilmesidir.

Pendik KİŞGEM'in sunduğu hizmetler; fiziki mekân ve altyapı hizmetleri ile danışmanlık olarak ikiye ayrılmaktadır. Fiziki mekân ve altyapı hizmetlerinde; düşük maliyetli ofis ve üretim alanları, işyerleri, girişimcilerin ürünlerini sergileyebilmeleri için vitrin (showroom), ortak ofis araç ve gereç kullanımı, teknik hizmetler, iş ağı (network), eğitim salonu ve kütüphane yer almaktadır. Danışmanlık hizmetlerinde ise etkin bir iş planı hazırlanması, ihtiyaç odaklı eğitim programları, girişimci tanıtım desteği, satış ve pazarlama desteği, yönetim danışmanlığı, hukuki, idari ve mali konularda danışmanlık yer almaktadır.

Pendik KİŞGEM'de yer alan kadın girişimcilerin faaliyet alanları; nakış, tekstil, baskı, reklam, tanıtım ve organizasyon, seramik cam ve aydınlatma aksesuarları üretimi, sağlıklı yatak ve kişiye özel yatak üretimi, kozmetik ürünler üretimi gibi birçok farklı kesimden oluşmaktadır. Gaziantep KAGİDEM'in de hayata geçirilmesi sürecinde yukarıda bahsedilen yapıya benzer bir model referans alınmış olup bu doğrultuda gerekli çalışmalar yürütülmektedir.

### **3.1.3. Cizre İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) GÜDÜMLÜ PROJESİ**

Bölgede hayata geçirilmesi planlanan bir diğer kuluçka yapısı ise hem Habur Gümrük Kapısı'na yakınlığı hem de sahip olduğu ticaret potansiyeli ile Şırnak'ın öne çıkan ilçelerinden

Cizre'de yapılacak İş Geliştirme Merkezi'dir. Bu yatırımın Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA) tarafından %75 oranında sağlanacak yaklaşık 5.000.000 TL hibe desteği ve Cizre Belediyesi'nin de %25 oranında katkıda bulunacağı yaklaşık 1.660.000 TL eş finansman ile hayata geçirilmesi planlanmaktadır. İŞGEM'den yalnızca Cizre'deki girişimcilerin değil Silopi, Uludere, Beytüşşebap, İdil, Güçlükönak ve Şırnak Merkez'de yaşayan girişimcilerin faydalanması için de gerekli çalışmalar proje kapsamında gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda 2017 yılının Nisan ayında Şırnak'ta projenin mutabakat toplantısı gerçekleştirilmiş ve DİKA, Şırnak Valiliği, Cizre Kaymakamlığı, Cizre Belediyesi, sivil toplum kuruluşları ve odalardan temsilcilerin bulunduğu toplantıda Cizre İŞGEM GÜDÜMLÜ PROJESİ imza altına alınmıştır. 5.000 m<sup>2</sup>'lik bir alanda faaliyet göstermesi planlanan İŞGEM'in 2019 yılı içerisinde tamamlanarak bölgedeki girişimcilerin kullanımına açılması hedeflenmekle birlikte projede yer tahsisinde yaşanan sıkıntılar nedeniyle henüz somut bir adım atılamamıştır.

#### **3.1.4. Şanlıurfa İş Geliştirme Merkezi**

Son olarak bölgede Şanlıurfa ilinde teknoloji tabanlı bir iş geliştirme merkezi kurulma çalışmaları fikir aşamasındadır. 2017 yılı içerisinde Şanlıurfa Büyükşehir Belediye Başkanı Nihat Çiftçi, İŞGEM ile ilgili bir çalışma kapsamında Harran Üniversitesi, Şanlıurfa Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü, KOSGEB İl Müdürlüğü, GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ve Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odasının da aralarında bulunduğu paydaş kurum temsilcilerini bir araya getiren bir toplantı düzenlemiştir. Toplantıda, kurulması planlanan İŞGEM'in bölgedeki muadillerinden farklı olarak Harran Teknokent'te proje haline gelen iş fikirlerinin uygulamaya dönüşmesi ve projelerin hayat bulması noktasında katma değer sağlayacak bir yapıda teknoloji olarak kurgulanması gerektiği konusunda fikir teatisinde bulunulmuştur.

Yetkililerle yapılan görüşmelerde henüz fikir aşamasında olan merkezin tarım ve gıda güvenliği alanlarına odaklanmasının hedeflendiği, 2.500 m<sup>2</sup> kapalı alanda herhangi bir ayrı tüzel kişiliğe (AŞ ya da LTD) haiz olmadan Teknokent bünyesinde kurulmasının planlandığı bilgisi elde edilmiştir. Teknokent yerleşkesinde bulunan barakaların yaklaşık 1,5 milyon TL'ye mal olacak renovasyonu sonrasında 2 FabLab (Fabrication Laboratory / Üretim Laboratuvarı) ve 4 tanesi 125 m<sup>2</sup>'lik 5 tanesi de 180 m<sup>2</sup>'lik toplam 9 işlikten oluşması planlanan merkez için KOSGEB kuruluş desteklerine başvurulmuş ve değerlendirme sonucu beklenmektedir.

### 3.2. Diyarbakır İŞGEM İyileştirme Önerileri

KOSGEB tarafından Diyarbakır'da kurulan II. İŞGEM hususunda bugüne kadar sadece fiziki mekânın sağlanması boyutuyla ilgilenilmiştir. İŞGEM'in kurulduğu alan eski hazine arazisi olup İŞGEM, KOSGEB idari binasının hemen yan tarafına inşa edilmiştir. Organizasyonel olarak nasıl bir yapı kurulacağı, hangi kurum/kuruluş/STK'ların İŞGEM yönetiminde olacağı ile ilgili bir takım girişimler yapılmış ancak somut adımlar atılamamıştır.

Diyarbakır'da inşaatı tamamlanan ancak faaliyete geçemeyen bu İŞGEM'in yaşadığı başlıca sıkıntılara bakıldığında bölgedeki STK'lar, Oda ve Borsalar başta olmak üzere sahiplenmenin sağlanamaması, kuruluş aşamasında yeterince planlama yapılmamış olması, merkeze uzak yer seçimi, kurulması hedeflenen yapının sürdürülebilirlik için devlet destekleri başta olmak üzere dışarıdan gelecek finansmana bağımlı olması, tanıtım eksikliği, bölgedeki üniversite başta olmak üzere girişimcilik ve yenilikçilik bilgi kaynaklarıyla iletişim ve iş birliği içinde olunmaması gibi ülke genelindeki İŞGEM'lerde de sıklıkla rastlanan sorunlar olduğu dikkati çekmektedir.

*Fotoğraf 5. Diyarbakır II. İŞGEM Girişi*



Ancak hali hazırda kamu kaynakları kullanılarak kurulmuş bir İŞGEM'in, Diyarbakır gibi yalnızca bölgenin değil Anadolu coğrafyasının en eski şehirlerinden birisi olan, geçmişte hem ticaret hem de kültür merkezi olarak geniş bir etki coğrafyası olmuş, birbirinden farklı pek çok

uygarlığa ev sahipliği yapmış bir şehirde atıl durumda kalmış olmasının hem şehirdeki hem de bölgedeki girişimciler için büyük bir kayıp olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra şehrin, Siirt, Muş, Mardin, Şanlıurfa, Adıyaman, Malatya, Elazığ ve Bingöl gibi birçok ile komşu olması, tarihten gelen ticaret yollarının kesişim noktası olma özelliği ve kültürel birikimi nedeniyle de bölge dışından yerli ve yabancı girişimcileri çekebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda yerel aktörlerin ve dinamiklerin harekete geçirilmesi ve atıl durumda bulunan İŞGEM'in el birliği ile ve uygun bir yönetim modeli ile ayağa kaldırılması önem taşımaktadır. Ancak burada vurgulanması gereken husus, yer seçimi yapıp kaba inşaatı tamamlanmış Diyarbakır II. İŞGEM binasına dair başta KOSGEB yetkilileri olmak üzere Diyarbakır'daki ilgili karar vericiler tarafından ilgili alanda İŞGEM faaliyetlerinin başlatılması kararına istinaden önerilerin uygulanabileceğidir.

Bölgede yapılan çalıştayda ve görüşmelerde İŞGEM binasına ilişkin belirsizliklerin 2019 yılı Şubat ayı itibarıyla halen devam ettiği ve ilerleyen dönemde binanın kamu tarafından kuluçka faaliyetleri dışında farklı amaçlarla değerlendirilmesinin ihtimaller dahilinde olduğu belirtilmiştir.

İŞGEM kurulması kısıtlı kaynaklarla çok iş yapılmaya çalışılan bir bağlam içerisinde önemli ve uzun dönemli bir yatırımdır. Bu doğrultuda da bir İŞGEM girişiminin uzun vadede başarılı olabilmesi, yatırımcılarına ve bölgeye fayda sağlayabilmesi için iyi bir planlama yapılarak işe başlanması gerekir. Planlama aşamasında, pazar ihtiyaçları ve gelişim fırsatları iyi analiz edilmeli, güçlü bir paydaş desteği olup olmadığı sorusu yanıtlanmalı ve ihtiyaçlar ile kaynaklar arasındaki bağlantı kurularak belli önceliklendirmeler yapılmalıdır. Ancak Diyarbakır II. İŞGEM için anlatılan çerçevede bir planlamadan bahsetmek İŞGEM'in geldiği nokta düşünüldüğünde pek mümkün değildir. Bu bağlamda iyileştirme önerilerinden evvel ilgililerin İŞGEM yapısına yönelik olarak "tamam" ya da "devam" kararı önem taşımaktadır. Bu karar verilirken aşağıda 4 başlık altında yer verilen sorular öncelikli olarak sorulabilir (Şekil.18):

Bu çerçevede mevcut durumda atıl vaziyette olan ancak ildeki girişimcilik ekosistemi üzerinde olumlu etki yaratabilecek Diyarbakır II. İŞGEM'in aradan yıllar geçmesine rağmen Diyarbakır gibi ekonomik aktivitenin ve istihdam seviyesinin düşük olduğu bir şehirde neden halen faaliyete geçmediği ya da geçirilemediği de özellikle sorulması gereken bir soru olarak dikkat çekmektedir.

### İŞGEM'e yönelik talep ve ildeki girişimci potansiyeli

- İŞGEM'e şu anda ve gelecekte talep olacak mı?
- İŞGEM'in devam etmesi için ilde kritik bir kütlenin varlığından söz edilebilir mi?
- İŞGEM'in kapasitesi ne kadar olmalı?
- İŞGEM ilk etapta kaç firmaya ihtiyaç duyacak?
- İŞGEM pazarın temel gereksinimlerine cevap verebilecek mi?

### Finansal yapı

- İŞGEM'in faaliyete geçmesi için gereken kaynak nedir ve nasıl temin edilebilir?
- İŞGEM için sürdürülebilir bir iş modeli oluşturulabilir mi?
- Paydaşlar İŞGEM'e finansal olarak taahhütlerini yerine getirme konusunda gerekli hassasiyeti gösterebilir mi?

### Yerel sahiplenme

- İŞGEM, bölgesel kalkınma önceliklerine ve yerel girişimcilik ekosistemine uygun mu?
- İŞGEM bir proje olarak bölgesel paydaşlarca ne derece sahipleniliyor?
- Paydaşlar İŞGEM'i politik ve mali olarak desteklemeye istekli mi?

### Yönetim ekibi

- İŞGEM için kim ya da hangi kurumlar elini taşın altına koyacak?
- Ekibin başarılı bir İŞGEM'in yönetimine ilişkin bilgisi ve tecrübesi var mı?

#### Şekil 18. Diyarbakır İŞGEM Karar Kriterleri

Bölümün geri kalanında Diyarbakır II. İŞGEM'e dair “devam” kararı alınması durumunda İŞGEM'in sağlıklı bir şekilde işletmeye alınabilmesi ve bölgedeki girişimcilere ön kuluçka ve kuluçka hizmetlerini sunabilmesi için atılması gereken adımlara yönelik önerilere yer verilmektedir.

#### 3.2.1. İŞGEM Çalışma Grubu Oluşturulması

Mevcut durum analiz raporunda da bahsedildiği üzere İŞGEM'lerin kurulmasına hem özel sektör hem kamu ya da her ikisi birden ortaklaşa öncülük edebilmektedir. İŞGEM'e sahip çıkması gereken yerel ve bölgesel paydaşların gerek özel sektör, gerek kamu gerekse de STK'lar olsun bu sorunun cevabını birlikte aramaları ve eğer İŞGEM ayağa kaldırılacak ise tüm ilgililerin ellerini taşın altına koyma konusunda en baştan mutabık kalmaları gerektiği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda İŞGEM'in ayağa kaldırılması noktasında ilk yapılması gereken İŞGEM'e yönelik olarak bölgesel paydaşların katılımıyla bir çalışma grubu

oluşturulmasıdır. Valilik, Belediye, Kalkınma Ajansı, Üniversite, Ticaret ve Sanayi Odası, finans kuruluşlarının temsilcileri ve iş insanları başta olmak üzere ilgili tüm paydaşların katılım sağlayacağı bu grubun bir nevi yönlendirme komitesi görevini üstlenmesi, bölgedeki girişimcilerin önündeki fırsat ve engelleri göz önünde bulundurarak İŞGEM'in amaçlarını ve önceliklerini belirlemesi, İŞGEM için bir zaman ve faaliyet planı oluşturması ve İŞGEM'in sürdürülebilirliği için kaynak planlamasını yapması beklenmektedir.

Kente ilişkin söz sahibi olan paydaşları bir araya getirmedeki amacın İŞGEM'i etkin ve verimli bir işleyişe kavuşturmak olduğu unutulmamalıdır. Bir İŞGEM'in sürdürülebilirliği için kısa ve uzun vadelerde gereken kaynak tahsislerinin (beşeri, finansal,vb.) düzenli olarak sağlanabilmesi elzemdir. Bunun için de çalışma grubunun, uyum ve işbirliği içerisinde şehirdeki entelektüel, teknolojik ve finansal potansiyeli harekete geçirecek ve gerektiğinde kişisel ya da kurumsal hırslarını arka planda bırakabilen isimlerden oluşturulması gerekmektedir. Bu çalışma grubu üyelerinin İŞGEM faal hale geldikten sonra İŞGEM Yönetim Kurulu'nda ve Danışma Kurulu'nda yer almaları da önerilmektedir.

### **3.2.2. İŞGEM Çalışma Grubuna Yönelik Kapasite Geliştirme Faaliyetleri**

İŞGEM'e ve gelecekte gidilmesi istenen yöne ilişkin bilgiye dayalı kararların alınabilmesi için çalışma grubunda yer alacak paydaşların İŞGEM'lere ya da daha geniş bir çerçevede kuluçka yapılarına dair temel kavramları ve eğilimleri bilmeleri gerekmektedir.

Çalışma grubunun bilgi birikimlerini arttırmaları için önerilen faaliyetlerden biri yerel düzeyde farkındalığı arttırmaya yönelik olarak çalışma grubu paydaşlarıyla gerçekleştirilecek atölye çalışmalarıdır. Ülkenin farklı yerlerinden kuluçka merkezi ya da İŞGEM tecrübesi bulunan uzman ya da akademisyenlerin yürüteceği bu çalıştaylarla hem paydaşların bilgi seviyesinin artırılması hem de paydaşlar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi hedeflenmelidir. Çalıştaylarda çalışma grubuna kuluçkalara dair dünyada yükselen eğilimler, iyi uygulama örnekleri ve ağ oluşturma yöntemleri ile ilgili bilgiler de verilmelidir.

Çalışma grubunda farkındalığı arttırmak adına yapılabilecek diğer bir faaliyet de yakın çevrede yer alan Van İŞGEM, Tarsus İŞGEM, Malatya İŞGEM ya da Elazığ İŞGEM gibi örneklerin yerinde ziyaret edilmesidir. Bu ziyaretlerle benzer ve farklı bağlamlardaki İŞGEM paydaşlarıyla bilgi paylaşımı yapılarak diğer İŞGEM tecrübelerinde yaşanan aksaklıklardan ve yapılan hatalardan çıkarılan derslerin birinci ağızdan öğrenilmesi amaçlanmalıdır.

### 3.2.3. İŞGEM'e Yönelik Planların Hazırlanması

Kuruluş aşamasında fizibilite ve ihtiyaç analizi yapılmadan inşaatı tamamlanan Diyarbakır İŞGEM için yapılması gereken öncelikli işler arasında geleceğe yönelik planlamaların yapılması ve stratejilerin oluşturulması gelmektedir. Bu çerçevede İŞGEM'in yol haritası niteliğinde misyonunu, vizyonunu ve temel stratejik amaçlarını içeren bir stratejik planın oluşturulması ve sonrasında da çizilen hedefler doğrultusunda İŞGEM için ayakları yere basan bir iş planının hazırlanması gerekmektedir. Hazırlanacak iş planında stratejik amaçlara nasıl ulaşılabileceğine dair başta maliyet yapısı ve gelir kaynakları gibi mali konular olmak üzere temel ortakların kimler olacağı, hangi işbirliklerinin kurulacağı, İŞGEM'in temel faaliyet ve kaynaklarının neler olacağı, hangi sektördeki girişimlere odaklanacağı, müşteri ilişkileri ve değer önerileri gibi hususlara yer verilmesi önerilmektedir. İŞGEM'in iş modeli hazırlanırken dikkat edilmesi gereken konuların başında iş modelinin bölgenin kendine özgü karakterine, İŞGEM'in bulunduğu çevrenin yapısına ve bölgesel kalkınma hedeflerine uygun olmasıdır.

İŞGEM'ler kar odaklı olsun ya da olmasınlar bir işletme gibi yönetilmesi gereken kuruluşlardır. Bu bağlamda da uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri belirli bir düzeyde gelir elde etmelerine bağlıdır. Sürdürülebilirliği yakalamış kar odaklı olmayan kuluçkalar örneklerinde dahi yönetimlerin faaliyetlerinden kar elde ettikleri ancak bu karı yatırımcılara dağıtmak yerine kuluçkaya yeniden yatırım yaparak değerlendirdikleri görülmektedir. Diyarbakır İŞGEM'in bu çerçevede nereye konumlanacağı kuluçkanın amaçları (ekonomik kalkınma amaçlı, kar amaçlı, kar amacı gütmeyen, vb.) doğrultusunda yine planlama sürecinde karar verilmesi gereken bir husustur. Ancak misyonu, katma değer yaratacak girişimciliğin geliştirilmesi ve bünyesinde girişimlerin sağlıklı büyümesini sağlayarak Diyarbakır ekonomisine katkı sağlamak olan asgari düzeyde kar amacı taşıyan bir İŞGEM yapısının mevcut durumda en uygunu olduğu değerlendirilmektedir.

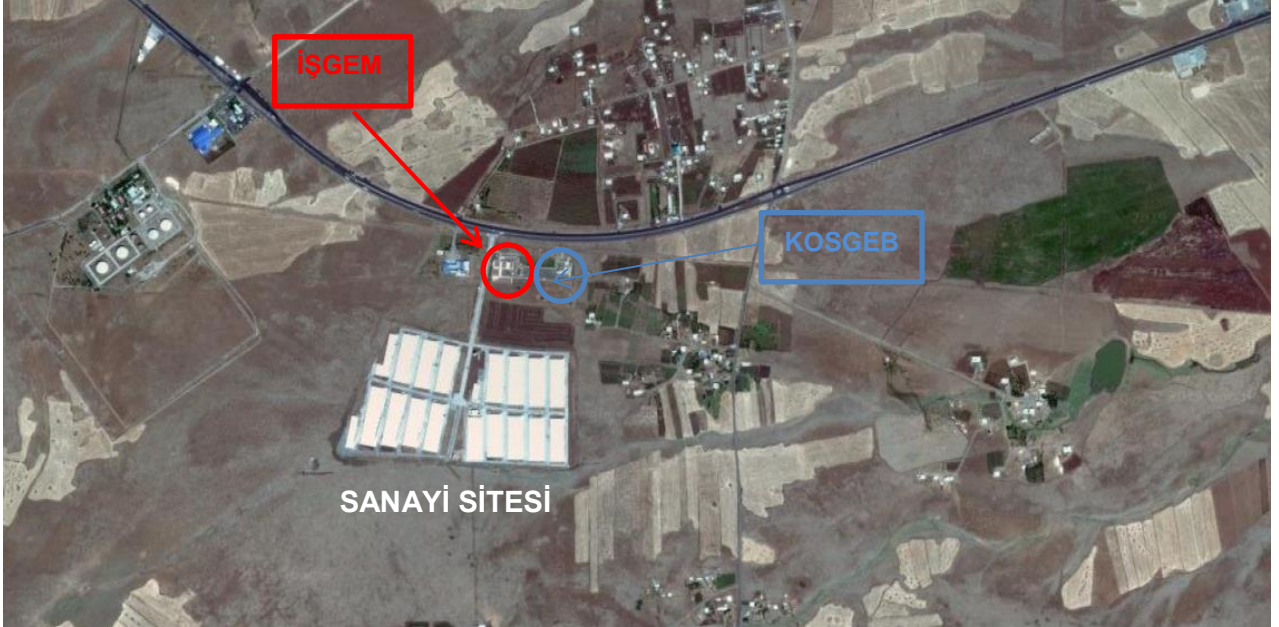
Stratejik plan ile birlikte iş planı İŞGEM'in faaliyetlerini stratejik ve operasyonel seviyelerde yönlendirecek iki ana doküman olacağından bu raporların hazırlanması aşamasında İŞGEM Çalışma Grubu ile birlikte temel paydaşların da görüşlerinin alınması önem taşımaktadır. İŞGEM faaliyete geçtikten sonra ise planların İŞGEM Yönetimi tarafından sahiplenilip uygulanması elzemdir.

### 3.2.4. Mevcut İŞGEM'in Fiziki Koşullarının ve Altyapısının İyileştirilmesi

İŞGEM'lerin sürdürülebilirlikleri için coğrafi lokasyonları ve fiziki şartlarının girişimcilerin faaliyetleri için uygun olması önemli hususlar arasında yer almaktadır. İdeal şartlar altında lokasyon seçimi ve kuluçka merkezinin büyüklüğü için kanıta dayalı uygulamalarla belirli bir alandaki girişimcilere uygulanacak anketler neticesinde bir fizibilite çalışmasının parçası olarak yapılmalıdır. Ancak dünyadaki uygulamalara da bakıldığında kuluçkaların yer seçiminin sıklıkla girişimcilerin ihtiyaçlarından ziyade mevcuttaki bina varlığı göz önünde bulundurularak yapıldığı görülmektedir. Diyarbakır II. İŞGEM örneğinde de kuluçkanın yer seçimi KOSGEB'e yakınlığı ve uygun arazinin varlığı nedeniyle yapılmıştır.

İŞGEM'in çevresindeki alanlar da yer seçiminde önem teşkil eden hususlar arasındadır. İŞGEM'in yakınında üniversite, sanayi bölgesi, devlet kurumları ve bankaların bulunması İŞGEM'den faydalanan girişimcilerin faaliyetlerini kolaylaştırıcı bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bunların yanı sıra elektrik, su, doğalgaz, internet, ücretsiz park alanı ve ulaşım gibi hizmetlerin de İŞGEM'in bulunduğu bölgeye kesintisiz olarak sağlanması önemlidir.

*Fotoğraf 6. Diyarbakır II. İŞGEM Çevresi Uydu Görüntüsü*



Diyarbakır II. İŞGEM'in bulunduğu lokasyon ve çevresi incelendiğinde İŞGEM'in Şanlıurfa-Diyarbakır yolu üzerinde ana yolun hemen kenarında, Dicle Teknokent'e 33 km, Diyarbakır OSB Müdürlüğü'ne ve Dicle Üniversitesi'ne 30 km mesafede, KOSGEB, Diyarbakır Tarıma Dayalı Besi OSB ve Mega Sanayi Sitesi'nin ise hemen yakınında inşa edildiği görülmektedir.



Hali hazırda girişimcilere uzak, ulaşım ve toplu taşıma imkanları kısıtlı olsa da yakın bir gelecekte çevrede bulunan OSB ve Sanayi Sitesi'nin etkinliğinin artması ile bu olumsuzlukların azalabileceği değerlendirilmektedir.

Geniş bir otopark alanı bulunan İŞGEM'in inşaatı tamamlanmış olsa da başta alt yapı, sosyal donatı alanları ve çevre düzenlemesi olmak üzere fiziki şartlarının iyileştirilmesi gereksinimi bulunmaktadır. Mevcut alt yapısı ve fiziki durumu ile İŞGEM'in girişimci kabul etme şansı yoktur. İŞGEM binasında tadilatlar yapılırken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husus da kuluçkada kritik kütleli oluşturacak sayıda girişim için ofis alanı ayrılmasıdır. Dünyadaki örnekler incelendiğinde ofis alanlarının büyüklüklerinin sektörel öncelikler doğrultusunda farklılaşabildiği görülmektedir. Örnek vermek gerekirse bilişim/yazılım sektöründe faaliyet gösteren bir girişim ile üretim odaklı olarak faaliyet gösterecek bir işletmenin Değişen ihtiyaçlara uyum sağlanabilmesi için bina içerisinde modüler bölme duvar sistemlerinin kullanılması da düşünülmelidir.

Kuluçka merkezlerine ilişkin yazında sürdürülebilir bir İŞGEM için gereken kritik kütleli 20-30 arası girişime ev sahipliği yapılması genel kabul görmüş kurallar arasında sayılmaktadır. Bu sayının altında kalan kuluçka yapılarının girişimcilerden alınan kiraların merkezin faaliyet giderlerini karşılamaması nedeniyle sürdürülebilirlik anlamında ciddi sıkıntılar yaşadıkları farklı ülkelerdeki kuluçka merkezi deneyimlerinde de görülmektedir. Kuluçkada yer alan girişim sayılarına dair önemli bir diğer husus da girişimler arasındaki ağ yapı oluşumuna yöneliktir. Kuluçkalarda 20 girişimden az firmanın faaliyet gösterdiği durumlarda girişimler arasındaki ağ oluşturma etkisinin optimum seviyenin oldukça altında gerçekleştiği değerlendirilmektedir. Diyarbakır İŞGEM'in de girişim kabul etme aşamasında bu genel kabul görmüş kurala riayet ederek başvurular belli bir kritik kütleli ulaştıktan sonra hizmet sunumuna başlaması önerilmektedir.

Günümüzdeki piyasa şartlarında iyi ve kesintisiz bir iletişim ve genişbant bağlantı altyapısına sahip olmak girişimcilerin sektörlerindeki gelişmeleri takip edebilmesi ve pazar imkanlarını genişletebilmeleri için önem taşımaktadır. Yine benzer şekilde kesintisiz bir şekilde elektrik hizmetinin sağlanması hem İŞGEM'in hem de İŞGEM'deki girişimlerin günlük temel faaliyetlerini sürdürebilmeleri için elzemdir. Bilgisayarlar, telefonlar, fotokopi ve faks makinaları bir girişimin faaliyetlerini profesyonel bir şekilde sürdürebilmesi için önemli bilgi ve iletişim sistemlerinin parçalarıdır. İŞGEM'in sahip olduğu bilgi ve iletişim sistemleri altyapısı da

girişimlere yeterli internet ve telefon erişiminin sağlanabilmesinin bir ön koşulu olarak değerlendirilmeli ve kuruluş aşamasında ilerleyen dönemde ortaya çıkacak ihtiyaçlar da gözetilerek bilgi ve iletişim sistemlerine yatırım yapılmalıdır.

Ortak alanlar farklı hizmetlerin girişimcilere sunulabilmesi için bir İŞGEM'in olmazsa olmazlarıdır. Mevcut İŞGEM binasının girişimler açısından cazip bir yer haline gelmesi için asgari olarak oluşturulması önerilen ortak kullanım alanlarına ise aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

*Tablo 9. İŞGEM'de Bulunması Önerilen Ortak Alanlar*

<b>Diyarbakır II. İŞGEM'de Bulunması Önerilen Ortak Alanlar</b>	
<b>Toplantı Odaları</b>	Girişimciler, çalışanlarıyla ya da müşterileriyle toplantı yapmak için toplantı odalarına ihtiyaç duyacaklardır. İŞGEM'in mevcut fiziksel alanının etkin kullanımı için bina içerisinde bir tane büyük toplantı odası yerine modüler duvarlarla birbirinden ayrılıp birleştirilebilen birden fazla küçük odanın oluşturulması önerilmektedir.
<b>Resepsiyon</b>	İŞGEM'in ana girişi müşteriler üzerinde iyi bir etki bırakılması ve binaya kontrollü girişin sağlanması adına önemlidir. Bu bağlamda bina girişinde bir resepsiyon ya da lobi alanının oluşturulması önerilmektedir. Oluşturulacak bu alanda işliklerin yerlerini gösteren açık yönlendirme tabelalarına, İŞGEM ve girişimler ile ilgili temel bilgilerin ve haberlerin yer aldığı bilgi panolarına yer verilmelidir. Ayrıca müşterilerin ve misafirlerin beklemeleri için de bir oturma alanı da bulunmalıdır.
<b>Etkinlik Alanı</b>	Kuluçkaların girişimcileri, İŞGEM paydaşlarını ve yatırımcıları bir araya getirecek etkinlikler organize etmesi sıklıkla görülen ağ oluşturma uygulamaları arasındadır. Diyarbakır İŞGEM için mümkünse giriş ve bekleme alanının yakınında geniş bir alanın bu tip etkinliklerin organize edilmesi için ayrılması önerilmektedir. Eğer bu mümkün değilse kafeterya alanının bu esnekliği sağlayacak şekilde düzenlenmesi alternatif olarak değerlendirilebilir.
<b>Atölye Alanı</b>	İŞGEM'de yer alacak firmaların ihtiyaçlarına göre tasarlanmış ortak bir atölye alanının kurulması önerilmektedir. Bu atölyelerde bir firma için yüksek maliyetli olacak ancak birden çok firmanın ortak olarak kullanabileceği makina ve teçhizata yer verilebilir.

## Diyarbakır II. İŞGEM’de Bulunması Önerilen Ortak Alanlar

### Yedek Alanlar

İŞGEM’lerde yer alan girişimlerin hizmet ve yeni yer taleplerinin tahminlemesini yapmak her zaman kolay değildir. Bu çerçevede modüler sistemlerin avantajlarından azami seviyede yararlanabilmek ve sonradan oluşabilecek taleplere cevap verebilmek adına boş/yedek alanların ayrılmasında fayda vardır.

### Fotokopi ve Baskı Odası

Girişimcilerin maliyetlerini düşürmek ve mükerrer yatırımların önüne geçmek adına İŞGEM bünyesinde kaliteli baskı ve fotokopi hizmetlerinin sunulacağı ayrı bir odanın bulunması önerilmektedir.

### Depolama Alanı

İŞGEM’in ya da girişimcilerin kullanacakları malzeme ve teçhizatların uygun olmayan koşullarda ya da koridor benzeri ortak alanlarda depolanmasının önüne geçilmesi amacıyla bina içerisinde ayrılmış düzenli ve kilitli bir depolama alanının kurulması önerilmektedir.

### Kafeterya

Teknopark, İŞGEM ve benzeri yapıların içerisinde yer alan restoran ya da kafeterya gibi alanların hem faaliyet gösteren girişimler için hem de çevredeki iş yerleri açısından faydaları olmaktadır. Bu alanlar girişimciler arasındaki etkileşim üzerinde olumlu etkiler yaratmakla kalmayıp müşterilerle yapılacak toplantılar için de informal toplantı alanları görevi görmektedirler. Diyarbakır II. İŞGEM çevresi düşünüldüğünde kurulması önerilen kafeterya çevredeki Sanayi Sitesi, KOSGEB ve OSB’de çalışan personeller için de cazip bir yer olma potansiyeline sahiptir.

### Mutfak Alanı

İŞGEM içerisinde buzdolabı, mikrodalga fırın, mutfak araç gereçlerini barındıracak, çalışanların sıcak yemek ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ve İŞGEM içerisindeki etkileşimi artıracak biçimde tasarlanmış bir mutfak alanının oluşturulması tavsiye edilmektedir.

### 24 Saat Ofis Erişimi

Dünya üzerindeki başarılı kuluçka merkezleri incelendiğinden bu yapıların 7 gün 24 saat yaşayan yapılar oldukları görülmektedir. Bu bağlamda girişimcilere günün 24 saati ofislerine erişim sağlayabilecekleri esnekliğin sağlanması önemlidir. Bazı ortak alanların kullanımını İŞGEM Yönetimi tarafından mesai saatleri haricinde kısıtlanabilir ancak işlik ve ofislerin sürekli kullanılabilir olması önerilir.

### Diyarbakır II. İŞGEM’de Bulunması Önerilen Ortak Alanlar

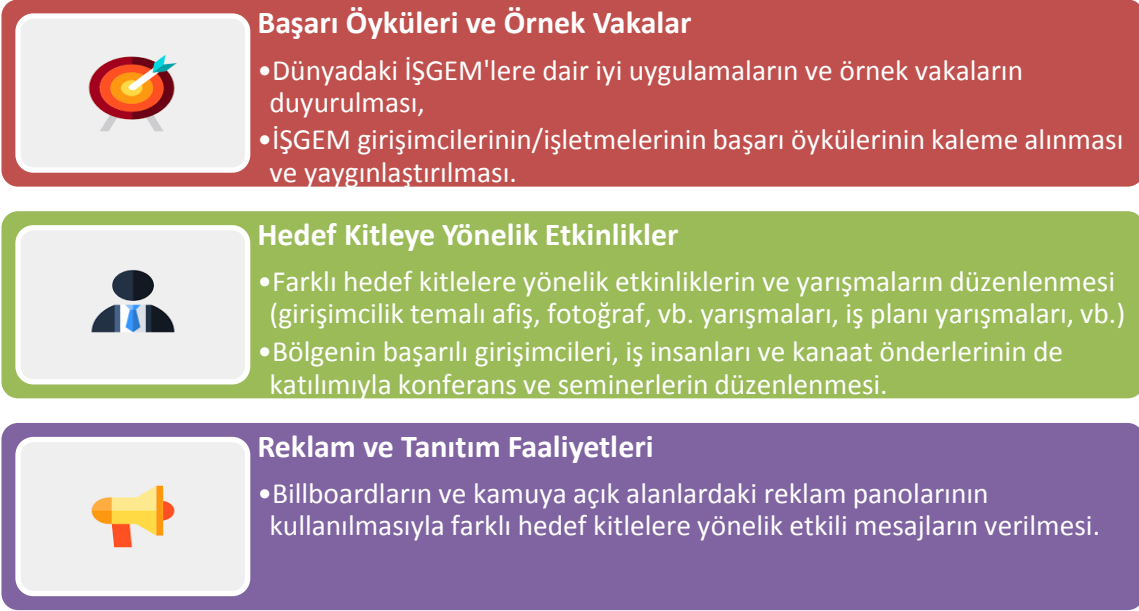
<b>Güvenlik Sistemi</b>	24 saat erişim ve İŞGEM çevresi düşünüldüğünde etkin bir güvenlik sisteminin kurulmasında fayda görülmektedir. Bu sistem istihdam yaratma maksadıyla insana dayalı olabileceği gibi işletme giderlerini düşük tutmak amacıyla otomasyona da dayalı olabilir. Bu noktada karar İŞGEM Yönetimi tarafından verilmelidir.
<b>Engelli Dostu Alanlar</b>	İŞGEM’de engellilere yönelik olarak kolay ulaşım imkanlarının sağlanması, tekerlekli sandalyeliler için rampa bulunması ve kapı genişlikleri ile tuvaletlerin engellilerin kullanımına uygun olarak yeniden gözden geçirilmesi önerilmektedir.

### 3.2.5. Farkındalık Yaratma ve Tanıtım Faaliyetleri

Diyarbakır II. İŞGEM’in sürdürülebilirliği için faaliyete geçme aşamasında ve sonrasındaki ilk yıllarda en önemli husus kritik kitleye ulaşılmasıdır. İŞGEM’in bu süreçte il genelinde farkındalık yaratması ve tanıtımını yapması durumunda Diyarbakır’daki potansiyeli harekete geçirip varlığının ve hizmetlerinin devamlılığı için gerekli ivmeyi kazanması mümkündür. Bu kapsamda, İŞGEM’in proaktif olarak, bireyler için girişimciliğin, girişimler için büyümenin önemine vurgu yapan ve bu alanda sağladığı imkânları tanıtan mesaj ve içerikle, kapsamlı bir farkındalık faaliyeti yürütmesi önem taşımaktadır. Buna göre, gerekli iletişim malzemelerinin oluşturulması, görsel ve yazılı basın, sosyal medya ve paydaş kuruluşlar kanalıyla il ve bölge genelinde yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Farkındalık ve tanıtımın önemli bir ayağını oluşturması öngörülen İŞGEM web sitesinin hem kendi hizmetlerini ve altyapısını tanıtacak, hem de bünyesindeki girişimlerin müşteri ve ortak bulmalarını kolaylaştıracak hale getirilmesi önemlidir. Sitenin Türkçe’nin yanı sıra İngilizce başta olmak üzere işletmeler ve bölge için öncelikli Orta Doğu pazarlarının dillerinde de yayın yapılmasında fayda vardır.

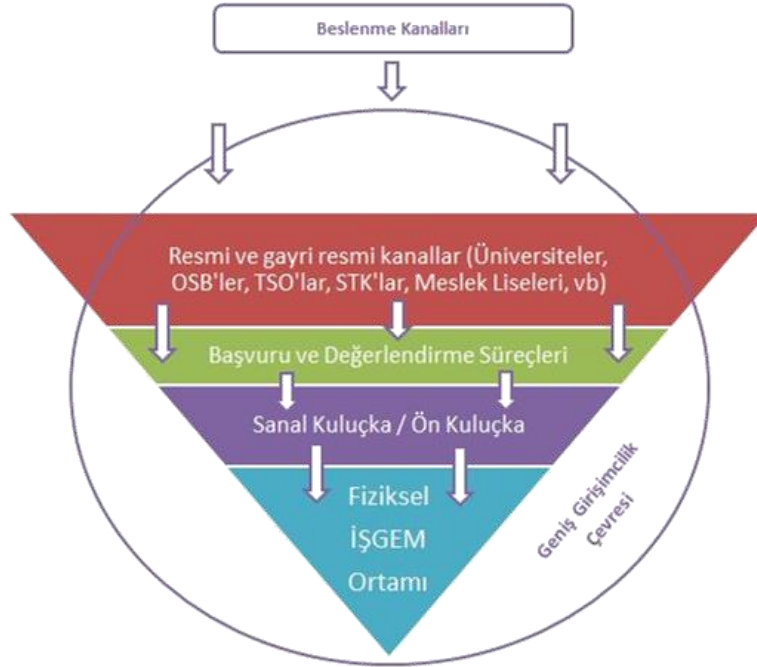
İŞGEM hizmetlerinden daha fazla girişimci adayı ve işletmenin yararlanmasını sağlamaya yönelik farkındalık faaliyetleri kapsamında ele alınması önerilen uygulamalar şunlardır:



Şekil 19. IŞGEM Farkındalık Faaliyetleri

IŞGEM'ler buldukları il ve bölgedeki girişimci havuzundan beslenmektedir. Bu doğrultuda bir IŞGEM'in içerisinde yer aldığı ve beslendiği çevrenin çerçevesini

Şekil 20'deki gibi çizmek mümkündür.



## Şekil 20. İŞGEM Çerçevesi

Çizilen çerçeve kapsamında Diyarbakır ili başta olmak üzere bölgede yürütülecek tanıtım ve farkındalık faaliyetlerinin öncelikli olarak aşağıdaki kesimlere yönelik olarak yürütülmesi önerilmektedir:

- Üniversite, Meslek Yüksek Okulu ve Meslek Lisesi öğrencileri,
- KOSGEB Girişimcilik Eğitimlerine katılım sağlayan girişimciler,
- Sanayi ve Ticaret Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri, Küçük Sanayi Siteleri ve iş merkezleri kanalıyla bölgedeki mikro ve küçük işletme sahipleri,
- Spin-out<sup>36</sup> kurma potansiyelini harekete geçirmek üzere bölgedeki büyük firmaların sahipleri, yöneticileri ve çalışanları.

Farkındalık çalışmalarının diğer bir ayağını, İŞGEM kaynaklarının artırılması ve çeşitlendirilmesi için destek sağlayabilecek kişi ve kurumlara yönelik faaliyetlerin oluşturulması önemlidir. Proje kapsamında önerilen yeni destek ve yönetim modelinin uygulanacağı süreçte de önemli bir finansal kaynağa ihtiyaç olacağı değerlendirilmektedir.

Kamusal amaç güden ve sürdürülebilirliğin sağlanması için dış finansmana ihtiyaç duyan bir yapı olarak İŞGEM'in diğer ülkelerde olduğu gibi farklı kişi ve kurumlardan bağış ve finansal destek alabilmesinde fayda vardır. Bu bakımdan, girişimciliğin artmasının ve işletmelerin büyümesinin bölgesel kalkınma, istihdam ve gelir artışı açısından önemi ve bu konuda İŞGEM'in üstlendiği role dikkat çekilmesiyle sürece destek sağlayacak kişi ve kurumların tespit edilerek harekete geçirilmesi önerilmektedir.

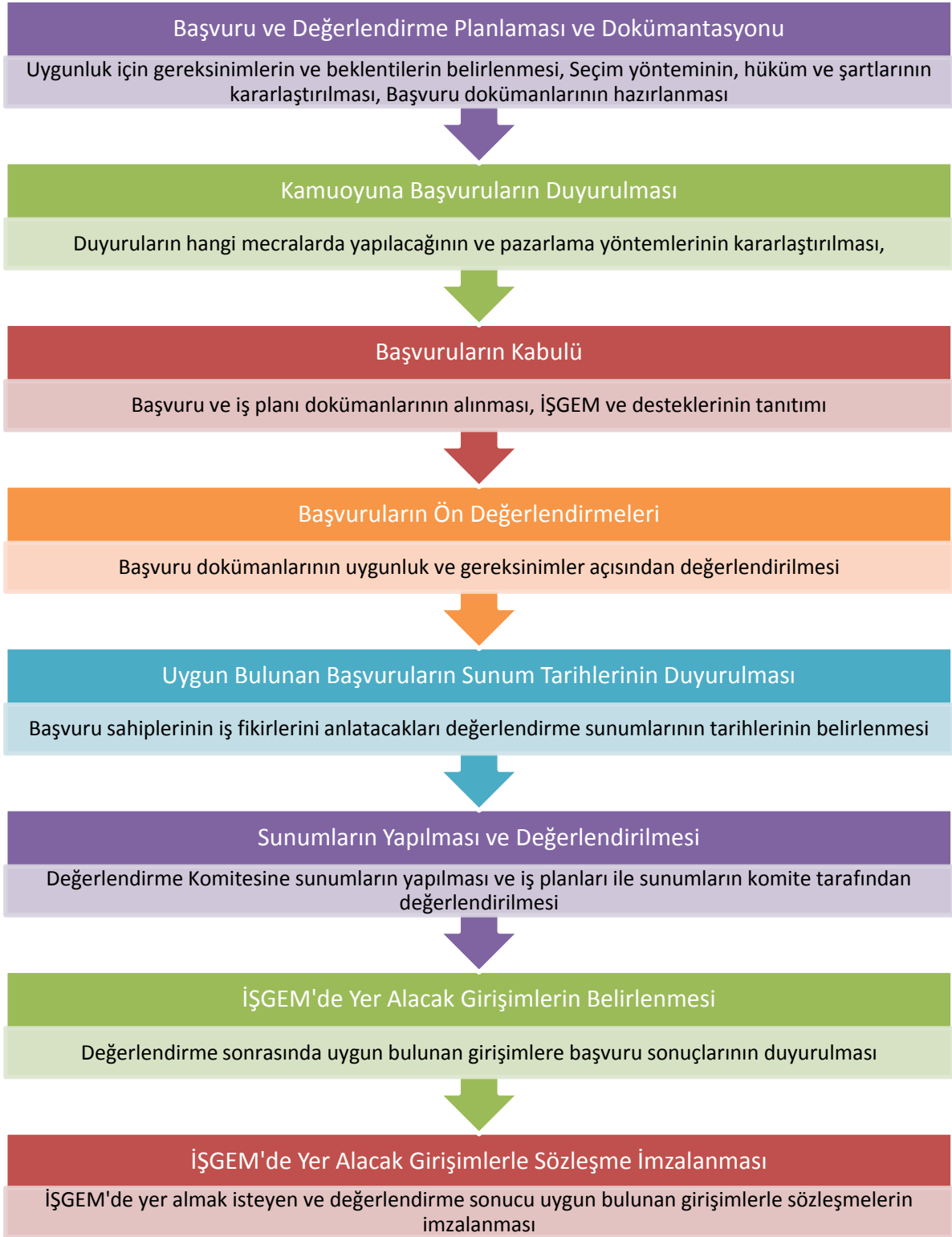
### 3.2.6. Başvuru ve Değerlendirme Süreçleri

Diyarbakır İŞGEM'e ilişkin iyileştirme önerilerinin son aşamasını İŞGEM'in faaliyete geçiş aşamasında girişimcilerin kuluçkaya kabulüne yönelik başvuru ve değerlendirme süreçleri oluşturmaktadır. Başvuru ve değerlendirme süreçlerinden sonra kuluçkaya kabul edilen girişimlere sağlanacak ön kuluçka ve kuluçka hizmetlerine "İŞGEM Yönetim ve Destek Modeli Önerileri Raporu"nda detaylı olarak yer verilmektedir.

<sup>36</sup> Başka bir girişimin içerisinde gelişen, bir personelin ya da personel grubunun mevcut yapıdan ayrılarak bilgi ve becerilerini ticarileştirmek amacıyla kurduğu ana girişimden bağımsız yeni bir firma.

Diyarbakır I. İŞGEM deneyiminde görüldüğü üzere İŞGEM'e başvuru ve değerlendirme süreçleri sürdürülebilirlik için oldukça kritik süreçlerdir. Diyarbakır'ın ilk kuluçka merkezi tecrübesi olarak tanımlanabilecek bu İŞGEM'e girişimci kabul edilirken yeni girişimlerden ziyade hali hazırda farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalara yer verilmesi birtakım sorunlara ve uzun vadede İŞGEM'in kuluçka fonksiyonunun ortadan kalkıp bir nevi iş hanına dönüşmesine neden olmuştur.

Diyarbakır II. İŞGEM için raporun önceki bölümlerinde anlatılan iyileştirmeler yapıldıktan sonra 8 aşamalı bir başvuru ve değerlendirme süreci önerilmektedir. Bu 8 aşamalı süreç gelen başvuruların niceliğine ve niteliğine göre bazı aşamalar atlanarak ve süreç kısaltılarak uygulanabilir.



Şekil 21. Başvuru ve Değerlendirme Süreci



### **3.3. GAP Bölgesi İŞGEM'leri Temel Tasarım Unsurları ve Bölge İllerinin İŞGEM Fırsatları Açısından Değerlendirilmesi**

Bu bölüm GAP Bölgesi'nde hali hazırda İŞGEM bulunan ya da İŞGEM kurulması planlanan Diyarbakır, Gaziantep, Şırnak ve Şanlıurfa illeri haricindeki beş il (Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt) için olası İŞGEM yapılanmalarına ilişkin olarak hazırlanmıştır.

Bölgede yeni İŞGEM'ler kurulmak istendiği takdirde ilk etapta üzerinde durulması gereken hususlar arasında İŞGEM'e yönelik temel tasarım unsurlarının neler olması gerektiği gelmektedir.

#### **3.3.1. Temel Tasarım Unsurları**

Ulusal örnekler incelendiğinde ülkemizdeki İŞGEM'lerin büyük bir kısmının inşaat ve kuruluş maliyetlerinin asgari düzeye indirilmesi maksadıyla hali hazırda mevcut atıl durumda bulunan tesisler üzerine, bu alanlarında İŞGEM kurulumu için tahsis edilmesiyle ve gerekli tadilatlar yapıldıktan sonra kuruldukları dikkati çekmektedir. İlde kullanılmayan eski bir tesisin İŞGEM kurulumu için tahsis edilmesi kuruluş sürecini de hızlandırıcı bir etkidir. Bu durumun maliyetleri azaltıcı ve hızlandırıcı bir etkisi olduğu kabul edilmekle birlikte İŞGEM için uygun lokasyon seçimi noktasında kısıtlayıcı olduğu değerlendirilmektedir. Eğer İŞGEM kurulması planlanan ilde atıl durumda bir tesis bulunmuyorsa, İŞGEM'in şehir merkezine, Sanayi Bölgelerine ve Üniversiteye yakın bir konumda kurulmasının İŞGEM'e olan talep üzerinde olumlu bir etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda İŞGEM'in kurulacağı ilde atıl durumda bir tesis bulunmadığı varsayımından hareketle İŞGEM'in faaliyet göstereceği binaya ilişkin tasarımda dikkat edilmesi gereken hususlara bu bölümde yer verilmektedir.

Bir İŞGEM'in başarısı için girişimlere sunulacak işlik/ofis yapılarının tek tip olmaması ve ihtiyaca göre farklılaşabilmesi önem taşımaktadır. İŞGEM yapılanmasının eğer yeterli alana sahip ise mimari olarak makine parkur dizilimine uygun yatay bir yaklaşım ile projelendirilmesi ve inşası uygun olacaktır. Zira çok katlı yapılanmaların üretim alanlarının verimliliğinde düşüşlere sebep olabileceği ve üretim parkurları ile bant sistemlerinin birden fazla kata yayılması durumunda verimliliği ve kapasite kullanım oranlarını olumsuz olarak etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Yine özellikle üretime yönelik işliklerin kolonlarının ve tavan yüksekliğinin üretime uygun olacak ve makinelerin rahat bir şekilde işliklerin içerisine

yerleşimini kolaylaştıracak biçimde ayarlanması da önemli bir husustur. Birbirlerinden farklı kapasitelerde üretim yapacak girişimlere yönelik olarak ise farklı metrekarelere sahip işlikler oluşturulmalı ve girişimcilere ihtiyaçları doğrultusunda seçim imkânı sunulmalıdır.

İşlik ve atölyelerin yanı sıra ortak kullanım ve idari ofis alanları da İŞGEM içerisinde kurgulanmalıdır. İdari alanlar, İŞGEM Yönetimi'nin yönetim, muhasebe, satın alma gibi temel fonksiyonlarını sürdürmeye yönelik olarak tasarlanmalı ve bunların yanı sıra ortak kullanım maksatlı toplantı ve eğitim salonu, mutfak alanı, kafeterya ve diğer sosyal alanlar da planlama yapılırken değerlendirmeye alınmalıdır.

Ulusal örnekler ve bölgeye ilişkin raporlar incelendiğinde hem yönetimlerin hem de girişimlerin sorun alan gördükleri konuların bir tanesinin yaşanan elektrik kesintileri olduğu görülmektedir. Bu çerçevede İŞGEM'in tesisat ve alt yapılarının planlanmasında bölgenin karasal şartları ile mevcut alt yapılarına ilişkin sorunların dikkate alınması elzemdir. Elektrik tesisatı kurulurken ve kablo sistemleri aktarılırken üretimdeki olası aksamaların önüne geçilmesi maksadıyla yedek güç ve jeneratör ihtiyacının da projelendirme sürecine dâhil edilmesi önerilmektedir. İŞGEM'in ısıtma, çatı ve yalıtım gibi sistemlerinin ise ilin iklimine ve fiziksel şartlarına uygun bir biçimde yapılması ve üretim tesislerinde yaşanabilecek olası sorunlara karşı yangın çıkışı noktalarının da belirlenmesi gerekmektedir.

İŞGEM'de girişimlere sunulacak hizmetler temel tasarım kriterleri açısından değerlendirildiğinde ilk olarak açık ve kapalı alanların planlamalarının sunulması hedeflenen hizmetlerle uyumlu olarak projelendirilmesinin önemi dikkat çekmektedir. İŞGEM'in ve girişimlerin kullanımına sunulacak ve düzenlemeleri yapılması gereken açık alanların başında ise otopark alanları, İŞGEM yerleşkesindeki yönlendirmeler, oturma bankları ve pergolalar, geri dönüşüm alanları ile birlikte ağaçlardan ve süs bitkilerinden oluşan çevre düzenlemesine yönelik faktörler gelmektedir. Bunların yanı sıra İŞGEM'in girişimlere sunacağı temel hizmetlerin en önemlileri arasında uygun işlik ve atölye temininin yanı sıra güvenlik, yemek ve ortak alanların temizliği hizmetleri sayılabilir. Bu hizmetlerin tamamı alt yüklenicilerden alınabileceği gibi İŞGEM'in kendi personelince de sağlanabilir. Ancak İŞGEM'in finansal sürdürülebilirliği açısından temizlik, güvenlik, yemek, bakım, onarım, eğitim ve danışmanlık gibi hizmetlerin dışarıdan alınması önerilmektedir. İŞGEM için bina ve yerleşke içi güvenlik kameralarından oluşan güvenlik sisteminin kurulması ve güvenlik hizmetinin 7/24 sağlanması yaşayan bir İŞGEM yaratabilmek için önemlidir.

İŞGEM’de sunulması beklenen hizmetlere ve ortak alanlara aşağıda yer verilmektedir.

*Tablo 10. İŞGEM Alanları ve Sunulacak Hizmetler*

İşlik Alanları ve Ortak Alanlar	Sunulması Beklenen Hizmetler
<ul style="list-style-type: none"><li>Farklı Büyüklüklerde İşlik, Atölye ve Ofisler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Güvenlik</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Konferans, Eğitim ve Toplantı Salonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Temizlik</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>İdari Birim Ofisleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İnternet erişimi</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Resepsiyon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Faks, fotokopi, telefon ve yazıcı hizmeti</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Depolama Alanları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Eğitim ve/veya danışmanlık hizmetleri</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Kafeterya/Restoran</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Patent mevzuatı ve marka danışmanlığı</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Fuaye ve Karşılama Alanı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hukuki ve mevzuata ilişkin destek hizmetleri</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Fotokopi / Baskı Odası</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hibe, fon ve kredi desteklerine ulaşım</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Sergi Alanı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>E-posta adresi hizmeti</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Otopark</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Satış, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Lavabo/Soyunma Odası</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İnsan kaynakları geliştirme</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Ağ Geliştirme</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Risk sermayesi hizmetleri</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Finansal destek ve kredi bulma</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Melek yatırımcıya erişim</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>İş geliştirme hizmetleri</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Ar-Ge ve tasarım hizmetleri</li></ul>

### **3.3.2. Bölge İllerinin İŞGEM Fırsatları Açısından Değerlendirilmesi**

Gayrisafi yurt içi hasıla bakımından alt sıralarda bulunan bölge illerinde adaletsiz gelir dağılımı bulunduğu gibi finansal hareketlilik de oldukça zayıftır. Bunun yanı sıra çalıştaylarda ve saha görüşmelerinde de sıklıkla vurgulandığı üzere bölge genelinde mesleki becerisi ve tecrübesi olan küçük girişimciler, sahip oldukları iş fikirlerinin hayata geçirilmesi için gerekli olan finansmanın temini noktasında da güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Girişimciler, ihtiyaç duydukları kredi taleplerini hangi kaynaklardan daha cazip şartlarda temin edecekleri

konusunda bilgi sahibi olmadıkları gibi bu alanda kendilerine danışmanlık yapacak kuruluş ve organizasyonların bölgedeki sayısının az olması da fikirden girişime giden yolda girişimcilerin önünde engel oluşturmaktadır.

İş kurma konusunda bölgede yaşanan sıkıntılar mercek altına alındığında girişimcilerin öz kaynak yaratamaması, işletme sermayelerinin yetersizliği, alternatif finansman kaynaklarından haberdar olmamaları nedeniyle banka kredisine yönelmeleri fakat bu noktada da özel sektör bankalarının teminat konusunda bölgeye güçlük çıkarabilmeleri ve çalışma alanlarının maliyetlerin yüksek olması dikkati çekmektedir.

Bu çerçevede kurulması olası İŞGEM'lerde girişimciler için kredi olanaklarının bulunması, alternatif finansmana ve destek/teşvik mekanizmalarına ulaşma konusunda girişimcilere bilgilendirmelerin yapılması ve yerel paydaşların İŞGEM'e destek olması ile yukarıdaki satırlarda anlatılan sorunların bir nebze de olsa önüne geçilebileceği değerlendirilmektedir.

İŞGEM kurulması fikri bir bölge için proje olarak nitelendirilebileceğinden, bir projenin ekonomik ve toplumsal faydalarını hesaplayabilmek için olan yazına bakıldığında;

- Projenin hedef kitlesi için hangi faydaları sağlayacağı,
- Bu faydaların sayısal olarak nasıl tanımlanabileceği,
- Proje süresi boyunca bu faydaların nasıl değişim göstereceği,
- Tanımlanan faydanın marjinal sosyal değerinin nasıl tahmin edileceği,

sorularını cevaplandırmak gerektiği görülmektedir. (Avrupa Komisyonu, 2014).

Yazında yeniliğe yönelik altyapılarının parasal değere dönüştürülebilen faydaları ve bunları hesaplama yöntemleri mevcut olsa da, hesaplamalar için gerekli olan ulusal seviyedeki ve İŞGEM firmaları seviyesindeki istatistiki verilerde eksiklikler bulunmaktadır. Bu bağlamda bir İŞGEM'in parasal değere dönüştürülebilen faydaları, bu faydaları hesaplamak için gerekli veriler ve hesaplamada karşılaşılan kısıtlara Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 11. İŞGEM'in Parasal Değere Dönüştürülebilir Faydaları

Fayda	İhtiyaç Duyulan Veriler	Veri Kısıtı
İŞGEM'in bulunmadığı duruma göre daha fazla sayıda ve daha uzun ömürlü girişimlerin kurulması <sup>37</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İŞGEM'de beklenen yıllık ve toplam girişim sayısı</li> <li>Bu girişimlerin yıllık kâr beklentileri (ülkedeki yeni kurulan işletmelerin kârlılıklarından yola çıkarak bulunur.)</li> <li>Ülkedeki start-up<sup>38</sup>'ların ortalama yaşam süresi</li> <li>İŞGEM'deki start-up'ların ortalama yaşam süresi</li> </ul>	İlk sıradaki veri dışındaki veriler mevcut değildir.
Yeni/iyileştirilmiş ürün ve süreçlerin geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>İŞGEM'deki start-up'lar tarafından yılda tescil ettirilen ortalama faydalı model/patent sayısı</li> <li>Faydalı model/patentlerin ortalama piyasa değeri</li> </ul>	Veri bulunmamaktadır.
Hâlihazırda kurulu işletmelerden İŞGEM yararlanıcısı olmayanlara bilgi taşınması <sup>39</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İŞGEM'deki start-up'lar tarafından fikri haklarla korunmayan yıllık ortalama buluş sayısı</li> <li>Bu buluşların diğer firmalara sağlayacağı yıllık kâr miktarı</li> </ul>	Veri bulunmamaktadır.

Tablo 5'te yer verilen hususların yanı sıra bir İŞGEM kurulurken paydaşların sıkça başvurdukları ekonomik gerekçeler arasında İŞGEM kurulacak ilin vergi gelirlerinde, ticaret hacminde ve kişi başına düşen gayrisafi hasılasında artış sağlanacağı, gelir dağılımının iyileşeceği ve ilde ekonomik büyümenin hız kazanacağı şeklinde temellendirmeler de bulunmaktadır.

İŞGEM'in hesaplanabilir faydaları dışında, bölgesel seviyede orta ve uzun vadede sağlaması beklenen hem maddi hem de maddi olmayan faydalar da bulunmaktadır. Sayısallaştırılamayan bu faydaların belli başlıları şunlardır:

<sup>37</sup> Dünyada geçmişleri 1960'lara kadar uzanan işletme kuluçkaları, girişimcilere işletmelerini kurmak ve projelerini hayata geçirmek için gerekli altyapı, ortam ve destek imkânlarını sunmaktadır. İşletme kuluçkalarının sağladığı bu imkânlar sayesinde girişimciler ilk kuruluş yıllarında gerekli bilgi ve yardımlara toplu halde ve ilk elden ulaşmakta, işletme genel giderleri normalin oldukça altında gerçekleşmekte, işletmenin hayatta kalma ve büyüme olasılığı artmaktadır. Sunduğu duvarsız kuluçka hizmetleri potansiyel girişimcileri şirketeleşmeye özendirir.

<sup>38</sup> Yeni girişim.

<sup>39</sup> İŞGEM'deki buluşların fikri haklarla korunmadığı durumlarda, mevcut işletmeler bu buluşları kendileri için kullanıp kâr elde edebilirler.

- İŞGEM imkânlarıyla kurulan ve büyüyen firmalar sayesinde beyin gücünün engellenmesi ve nitelikli personelin bölgeye çekilmesi,
- Bölgesel iş ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesi,
- İŞGEM’de istihdam edilen nitelikli personelin daha sonra kendi işletmelerini kurmaları (spin-out) ile istihdam ve gelir üzerindeki faydanın artması,
- İŞGEM’in sunduğu avantajlarla büyüyen işletmelerin bölge dışından yatırım alması ve bölgeye sermaye girişi sağlanması,
- Bölgedeki İŞGEM hizmetlerinden yararlanıp büyüyen işletmelerin bölgede başarı hikâyeleri oluşturmasıyla girişimcilik kültürünün yaygınlaşması,
- Çalışanlara ve girişimcilere verilecek mesleki/kişisel gelişim eğitimlerinin ildeki bireyleri, aileleri ve genel olarak topluma olumlu etki etmesi,
- İŞGEM’in sunduğu yatırım ve istihdam ortamı ile bölge insanının moralinin yükselmesi ve gelecek ile ilgili beklentilerin olumlu yönde iyileşmesi.

Bir projenin fayda/maliyet oranı, projenin ortaya çıkardığı indirgenmiş faydaların maliyetlere bölünmesiyle elde edilmekte olup, projenin yapılabilir sayılabilmesi için bu oranın birin üstünde olması beklenmektedir. Ancak İŞGEM benzeri kar amacı güdülmeyen kamu projelerinde finansal analiz sonuçlarının olumsuz çıkması yatırım kararı açısından temel bir kriter olarak değerlendirilmeyebilir. Bu bölümde de anlatıldığı üzere İŞGEM’lerin doğrudan ölçülmesi pek de mümkün olmayan sosyal ve ekonomik faydaları bulunmaktadır. Ülkemizde de İŞGEM gibi kamu yatırımları kararlarında çoğu zaman esas belirleyicinin finansal analizlerden ziyade İŞGEM ve benzeri yapıların ekonomik ve sosyal alanlarda yaratması muhtemel etkiler olduğu görülmektedir.

Bölge genelinde istihdam olanaklarının artırılması ile mevcut ve yeni kurulacak sanayi alanlarının alt yapı gereksinimlerinin karşılanması uzun yıllardan beri hedeflenen konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen saha çalışmalarından elde edilen bilgilerin yanı sıra bölgedeki Kalkınma Ajansları, TÜİK, mülga Kalkınma Bakanlığı ve mülga Ekonomi Bakanlığı başta olmak üzere kamu kurumlarına ait bölge planları, sektör raporları ve kalkınma planı gibi belgeler aracılığıyla Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illeri İŞGEM’lerin yaratabileceği fırsatlar açısından incelenmesi önem teşkil etmektedir. Ancak bundan önce

illerin mevcut durumunun ve potansiyelinin daha iyi ortaya konulması maksadıyla illerin ortak nitelikleri ve öncelikli olarak giderilmesi gereken sorun alanlarından bahsedilecektir.

### **3.3.2.1. İllerin Ortak Sorunları**

Mülga Kalkınma Bakanlığı'nın 2012 yılında gerçekleştirdiği "İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması"nda (SEGE) Adıyaman ve Kilis illeri 5. Kademe; Batman, Mardin ve Siirt illeri ise 6. Kademe iller olarak sınıflandırılmışlardır. Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyini yansıtan değişkenlerin incelendiği bu çalışmada 5. ve 6. Kademelerde yer alan il grupları en düşük değerlere sahip olanlardır.

Bu çerçevede Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illerinin ortak özelliklerine bakıldığında mevcut demografik göstergeler itibari ile bu illerde geniş aile yapısının ülke ortalamalarının üzerinde seyrettiği, doğurganlık oranlarının ve bebek ölüm oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca buna bağlı olarak bağımlı nüfus oranı ve hane halkı büyüklüğü gibi göstergelerde de bu iller ülke ortalamasının üzerinde yer almaktadırlar. Yine 5. ve 6. Kademelerde yer alan bu illerden daha yüksek kademelerde sınıflandırılan ve görelilik olarak gelişmişlik düzeyleri daha yüksek olan illere sermaye ve iş gücünü de içeren yoğun bir göç hareketinden bahsetmek mümkündür.

Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illerinde istihdamın sektörel dağılımı incelendiğinde sanayi ve hizmetler sektörüne nazaran tarım ağırlıklı bir yapının olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra Bölge genelinde olduğu gibi bu illerde de kayıt dışı ekonomik faaliyetlerin yoğun olması ve özellikle tarım sektöründe gizli işsizlik oranlarının yüksekliği dikkati çeken bir başka husustur. Ayrıca tarıma dayalı bir ekonomik sahip olunmasına rağmen sektörde takip edilen geleneksel yöntemler dolayısıyla bu illerdeki tarımsal verimlilik oranları düşüktür. Bu da illerdeki yaygın tarımsal karakterin üretim göstergelerine yansımamasına neden olmaktadır. Bu illerin ülkemizdeki sanayi bakımından gelişmişlik seviyeleri değerlendirildiğinde ise illerin ortalamanın altında fakat gelişme gösteren bir konumda yer aldıkları görülmektedir.

Saha çalışmalarından ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler ile illerin sosyoekonomik yönlerini ortaya koyan endeks sonuçlarına genel olarak bakıldığında yukarıda sayılan 5 ilde girişimcileri ve girişimleri etkilediği düşünülen faktörlere yönelik ortak tespitler ve ihtiyaç alanları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Tablo 12. İllere Yönelik Tespitler ve Ortak İhtiyaç Alanları

İllere Yönelik Tespitler ve Ortak İhtiyaç Alanları
Ekonomik hareketliliğin sermaye yatırıma dönüşme oranı düşüktür,
İllerin gelir düzeyi ülke ortalamasının altında kalmaktadır,
İller görece olarak gelişmiş iç pazarlara ve ham maddeye uzaktır,
İnsan kaynağının güçlendirilmesine ve ekonominin ihtiyaç duyduğu iş gücünün yetiştirilmesi ihtiyacı vardır,
İş gücü verimliliği düşüktür,
Kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılım eksikliği bulunmakta olup iş gücüne katılım oranı ülke ortalamasının çok altındadır,
Genç bağımlı nüfus oranı ülke ortalamasının çok üzerindedir,
Her ilde üniversite bulunmasına rağmen insan sermayesinin niteliğini arttıracak alt yapı donanımı yeterli değildir,
Fiziki ve sosyal alt yapının yetersiz olması nedeniyle yaşam kalitesi olumsuz yönde etkilenmekte ve bu durum Bölge dışından girişimcilerin ve nitelikli işgücünün daha üst kademelerde yer alan şehirleri tercih etmesini de beraberinde getirmektedir,
Kent merkezleri haricinde kırsal karakter ağır basmaktadır,
Sinema, tiyatro ve kütüphane sayısı olarak ülke ortalamasının altında kalmaktadır, sosyal ve kültürel faaliyetler yetersiz, sosyal yaşam ise fazla gelişmemiştir,
Mevcut insan kaynağının girişimcilik yönelimleri ve illerin istihdam yaratma kapasiteleri güçlü değildir,
Sanayi potansiyelleri ülke ortalamasının altındadır ve sanayi alt yapısı yetersizdir,
Sanayi yapısı çoğunlukla teşvik/destek sisteminden faydalanılarak kurulmuş orta ve büyük ölçekli işletmelerden ve yerel pazarlara bağımlı düşük teknoloji içeren ve emek-yoğun sektörlerde faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır,
İşletmelerin istihdam ve rekabet kapasitesi yetersizdir,
İşletmelerin kurumsallaşma ve markalaşma seviyeleri düşüktür,
İşletmelerin eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma oranları düşüktür,
İşletmelerin ticaretini gerçekleştirdikleri ürün yelpazesi dardır,
Dış ticaret faaliyetinde bulunan işletmelerin sayısı azdır,
Bölge içi ve bölgeler arası ulaşım ağları ve altyapısı yetersizdir, ticari faaliyetler büyük ölçüde karayollarına bağımlıdır,



### İllere Yönelik Tespitler ve Ortak İhtiyaç Alanları

Tarih, inanç, kültür ve gastronomi turizmi potansiyelini değerlendirmeye yönelik yatırımlar ve yerel girişimcilerin sayısı yetersizdir,

Girişimciliğin geliştirilmesi ve üretim, yönetim, Ar-Ge, yenilikçilik ve pazarlama konularında kurumlardaki ve işletmelerdeki teknik kapasite yeterli değildir,

İş fikirlerinin girişime dönüşmesi noktasında girişimcilerin bilgi seviyelerinde yetersizlikler ve gereken ara yüz ile mekanizmalarda eksiklikler vardır,

Elektrik ve bilgi ve iletişim teknolojileri alt yapıları başta olmak üzere kentsel ve kırsal alt yapıların güçlendirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır,

Kamu kurumları, üniversiteler ve eğitim-araştırma kurumları ile sanayi arasındaki işbirliği istenilen seviyede değildir,

Örgütlenme kapasitesinin ve kurumsal kapasitenin yetersizliğinin de etkisiyle ağ oluşturma, iş birliği, ortak iş yapma, dayanışma olguları iş yapış kültüründe yeterince yer bulamamaktadır.

Bu ortak sorunların yanı sıra il bazlı olarak da bazı spesifik sorun alanlarından bahsetmek mümkündür. Bu sorunların başında ise Bölgenin yakın coğrafyasında yaşanmakta olan Suriye krizinden dolayı başta Kilis olmak üzere Gaziantep ve Şanlıurfa illerinde yaşanan sorunlar gelmektedir. Suriye krizi neticesinde başlayan göç hareketine bağlı olarak hali hazırda iş sahaları kısıtlı olan Kilis ilindeki nüfusun bir anda artmış olması gerek demografik gerek ekonomik gerekse de sosyo-kültürel sıkıntıları da beraberinde getirmiştir.

Benzer bir ille özgü husus olarak, Siirt ili için sanayi alanı planlamasına bağlı olarak kurulan OSB'lere taşınma konusunda, yatırımcı ve üreticilerin isteksizliği ile birlikte ulaşım ağlarının uzağında kalınması belirtilebilir. Geçmişte fiziki koşullarından ve korunaklı yapısından dolayı bir sınır yerleşmesi olarak öne çıkan Siirt, bugün gelinen noktada coğrafi konumunun dezavantajı nedeniyle kentsel ve ekonomik anlamda sorunlarla boğuşmaktadır. Doğal kaynaklar açısından cazip bir bölge olma potansiyeli taşıyan il doğal engeller nedeniyle güneye ve doğuya doğru gelişmemektedir. Özellikle ulaşım ağlarının yetersizliği nedeniyle şehrin yapısal, ticari ve ekonomik yönlerden geri kaldığı ve sanayiye yönelik yatırımcı araçlarını kendisine çekmede yetersiz kaldığı söylenebilir. Ayrıca gerçekleştirilen saha çalışmalarında Siirt iline yönelik olarak ilin yıllar içerisinde önce Şırnak'ın sonra da Batman'ın ilden ayrılması dolayısıyla kan kaybeden bir il olduğu ve bu durumun Siirt üzerinde bir travma

yarattığı; yıllar önce Siirt'ten göç eden iş adamlarının son zamanlarda çimento, HES ve GES yatırımları için şehre ilgi gösterdikleri ancak bu ilginin istihdama dönüşmediği; kurulan hidroelektrik santrallerin ise sulamaya ve tarımın geliştirilmesine değil enerji üretimine odaklandığı ifade edilmiştir.

### **3.3.2.2. Sorun Alanlara Yönelik Olası Gelişim Eksenleri**

Bir önceki alt bölümde sıralanan sorunların birçoğu yerel nitelik taşımakla birlikte GAP Bölgesi illerinin çoğunda karşımıza çıkmaktadır. Bölgesel gelişme yaklaşımı açısından buradaki sorun alanlara yönelik dış müdahaleler ile çözümler getirilebileceği gibi çoğu yapısal ve toplumsal olarak nitelendirilebilecek bu sorunlara kalıcı çözümler sunulabilmesi ve bölgesel gelişmenin sürdürülebilir olabilmesi için öncelikle bölge illerinin içindeki yerel potansiyellerinin geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çerçevede belirtilen sorunlara dair geliştirilen çözümlerin yerel nitelik taşıması gerektiği ve bilhassa bölgesel kalkınma süreçlerinde üretilen çözümlerin uygulamadaki başarısı için ulusal, bölgesel ve il bazlı planlar arasındaki ilişkilerin kurulmasına ve bağlayıcılıklarına dikkat edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu alt bölümde sunulacak çözüm önerileri ulusal, bölgesel ve il bazlı planlarla uyumlu olacak şekilde, bölgedeki girişimcilere ve yeni girişimlere yönelik olarak İŞGEM'lerin değer önermeleri çerçevesinde olacaktır.

Gelişmişlik seviyesi olarak alt sıralarda yer alan illerdeki girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemleri incelendiğinde ekosistemdeki oyuncuların eksikliği ve paydaşlar arasındaki etkileşimlerin zayıflığı dikkati çekmektedir. Ar-Ge ve deneysel geliştirme kavramlarının tam olarak yerleşmediği ve radikal yeniliklerden ziyade inkremental ya da kademeli yeniliklere dayanan bu ekosistemlerde sistemi oluşturan paydaşların teknoloji ve yenilik geliştirme yetenekleri kısıtlı ve rekabetçilik için yetersizdir. Bunun üzerine bir de paydaşlar arasındaki koordinasyonda ve iş birliğinde yaşanan sıkıntılar eklendiğinden ekosistem içerisindeki öğrenme mekanizmaları iyiden iyiye etkisiz hale gelmekte ve aktif kamu politikaları ile sisteme müdahale edilmesi zorunluluk haline gelmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarının öncülüğünde İŞGEM'lerin kurulması, girişimcilerin piyasadaki rekabete doğrudan girmeden iş fikirlerini girişime dönüştürme aşamasında faydalanabilecekleri bir öğrenme mekanizması olarak da değerlendirilmelidir.

İllerin ortak problemi olarak belirtilen sanayi potansiyelinin düşüklüğü ile birlikte bölge KOBİ'lerinin mevcut istihdam ve rekabet kapasiteleri birlikte düşünüldüğünde, muhtemel girişimlerin ve KOBİ'lerin geliştirilmesi başlı başına önem taşımaktadır. 5. ve 6. Kademelerde

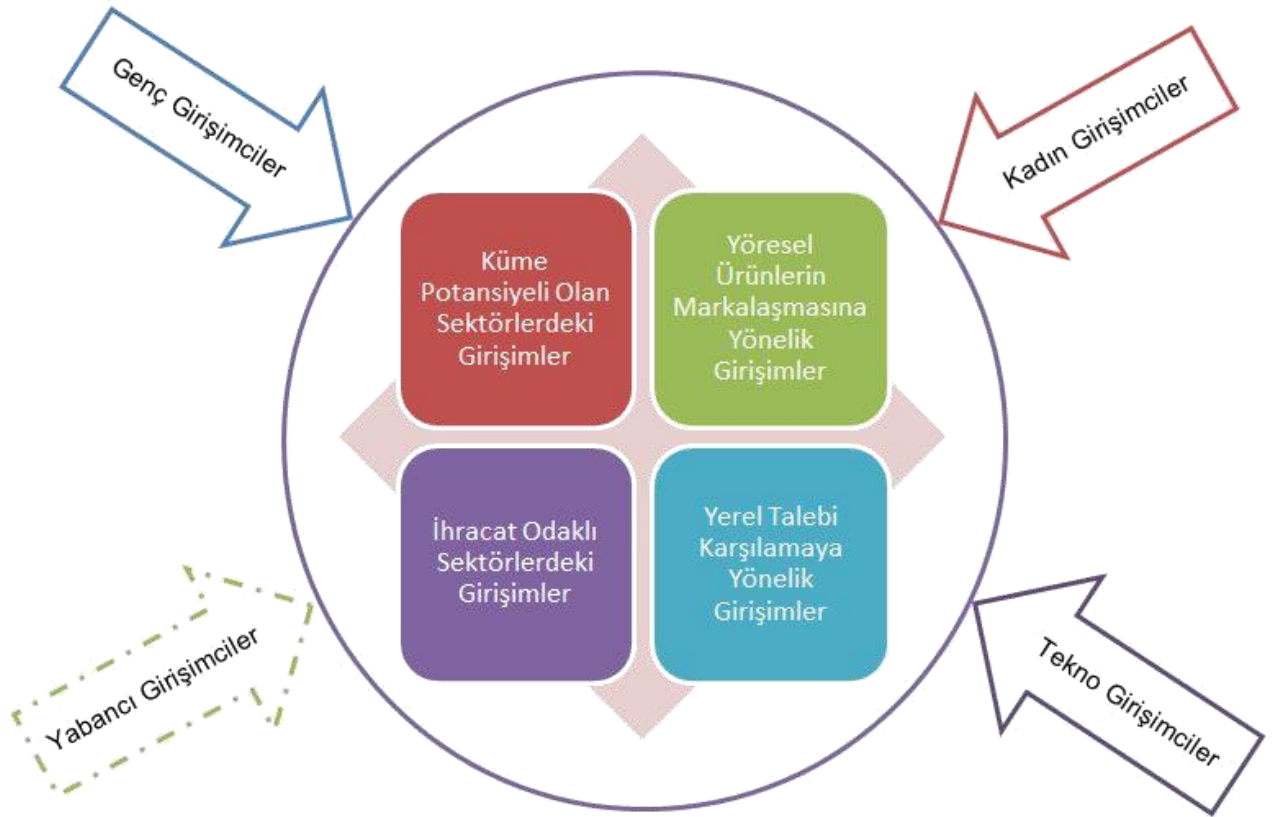
yer alan görel olarak geri kalmış illerdeki sosyal ve ekonomik koşulların iyileştirilmesine katkı sağlanmasında illerdeki kurumsal kapasitenin ve KOBİ'lerin geliştirilmesi ile yerel girişimlere yönelik küçük ölçekli alt yapı iyileştirmeleri önemli rol oynayacaktır. İŞGEM yapılanmasının ister yeni kurulsun ister mevcut bir sanayi tesisinin iyileştirilmesi veya mevcut binaların yenilenmesi şeklinde ortaya çıksın bölgedeki girişimlerin gelişimi noktasında örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Bölge illerindeki kapasitenin ve insan gücü niteliğinin artırılması adına bireysel girişimcilere ve KOBİ'lere yönelik eğitim, proje, finansman, organizasyon, pazarlama ve teknoloji alanında sağlanacak destekler, eğitimler ve danışmanlık faaliyetleri önem taşımaktadır. İŞGEM yapılanması içerisinde kuluçkaya alınacak bir girişimci kurumsallaşma, markalaşma, insan kaynakları yönetimi gibi konularda alacağı eğitimlerle ve bu eğitimlerin yaratacağı olası yayılım etkileri ile çevresine olumlu etki etme potansiyeli taşıyacaktır. Bunların yanı sıra İŞGEM yeni iş kurma, mevcutlarını geliştirme, mikro kredi olanaklarından faydalandırma ve pazar geliştirme konularında da bölgedeki girişimcilere destek olacaktır. Bu bağlamda girişimciler ve genel olarak da KOBİ'ler arasında bilgi akışını sağlayacak, girişimcilerin işbirliği ve öğrenme potansiyellerini yükseltecek ve kolektif rekabet düzeylerini artırmaya yönelik İŞGEM benzeri yapıların kurulması değerlendirilmelidir.

İŞGEM'ler yerelde sahiplenmeye ve katılımcılığa ihtiyaç duyan yapılardır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde İŞGEM ortak girişim alanlarını genişletme ve bölgesel ekonomik gelişme süreçlerine ilgili tüm paydaşların kolektif müdahalesini düzenleyici ortaklığa dayalı bir yönetim modeli olarak da görülebilir. İŞGEM'ler kapsamında girişimcilere verilmesi ön görülen eğitimlere bölgedeki paydaşların da katılması sağlanarak plan ve proje hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme gibi konularda yalnızca girişimcilerde değil tüm ilgili paydaşlarda kapasite oluşturulması hedeflenmelidir.

Bölge illerinde hali hazırda KOSGEB tarafından verilmekte olan uygulamalı girişimcilik eğitimleri bulunmakta ve eğitimler sonucunda katılımcılara verilen girişimcilik belgeleri ile KOSGEB desteklerinden de faydalanılarak çeşitli girişimler açılmaktadır. Ancak bu eğitimlere katılanların yalnızca küçük bir kısmının girişimlerini açma ve başarılı olarak sürdürebilme şansının bulunduğu gerek çalıştaylarda gerek de saha çalışmalarında dile getirilmiştir. Bunun yanı sıra verilen eğitimlerin süresinin yıllar içerisinde kısaldığı ve geline noktada sürelerinin yetersiz kaldığı, verilen eğitimin çoğu zaman teoride kaldığı ve bazı katılımcılarının sırf katılmış olmak için katıldığı yönünde de görüşler yine çalışmalar kapsamında paylaşılmıştır. Bu çerçevede bölge illerinde bölgesel potansiyeli ve yerel iş gücü piyasasının dinamiklerini

dikkate alarak girişimcileri koordine edecek ve eğitimleri uygulamalı boyuta taşıyacak İŞGEM benzeri profesyonel yapıların katkı sunabileceği düşünülmektedir.

İŞGEM yapılanmaları kuruluş amaçlarına, hizmet verdikleri sektörlerle, hedef kitlelerine ve bölgesel ekonomik önceliklere farklılık gösterebilmektedir. Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illeri için yukarıda anlatılan çerçevede kurulması olası İŞGEM'lerin başarılı olabilmesi ve yerelde katılımı sağlayabilmesi adına öncelikli olarak hedef alınması gereken kitlelere ve girişimlere ilişkin olarak Şekil 22'deki çerçevede hareket edilmesi önerilmektedir.



Şekil 22. GAP Bölgesi İŞGEM'leri Hedef Kitle ve Girişim Alanı Önceliklendirme Çerçevesi

### 3.3.2.3. Öncelikli Hedef Kitle

GAP Bölgesi illeri için gençlerin girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinin ve çeşitlendirilmesinin bölgedeki bazı illerinin kamuoyundaki olumsuz imajı ile birlikte düşünüldüğünde stratejik bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bölgede gençlere yönelik oluşması muhtemel baskıların önüne geçilmesi adına genç girişimcilere öncelik

verilerek İŞGEM yapılarında profesyonel olarak fikirden girişime danışmanlık, eğitim ve kuluçka hizmetleriyle desteklenmeleri önerilmektedir. İŞGEM'lerde gençlere öncelik tanınması ve gençlerin desteklenmesi, girişimciliğin tabana yayılması ve bölgedeki genç nüfus potansiyelinin harekete geçirilmesi için de bilhassa önemlidir.

İŞGEM'ler için önerilen bir diğer öncelikli hedef kitle ise kadınlardır. GAP Bölgesi'nin demografik ve sosyo-kültürel göstergeleri incelendiğinde bölgedeki kadınların hem sosyal hem de ekonomik açıdan güçlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Geçmiş yıllarda da GAP BKİ sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını bütünleştiren yoksulluğu azaltma stratejileri çerçevesinde katılımcı yaklaşımların teşvik edilmesi, kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar ve bütün bu çalışmalarda dezavantajlı grupların ve cinsiyet perspektifinin gözetilmesi yönünde uyguladığı projelerle bölgede kadının statüsünün yükseltilmesi yönünde faaliyetlerde bulunmuştur. Yapılan çalışmalar neticesinde kadının rolü konusunda önemli bir mesafe kat edildiyse de kadının toplumdaki rolü halen bölge için gelişime açık bir alan olarak görünmektedir. Özellikle bölgedeki yoksulluktan en çok etkilenen grupların arasında çocuklarla birlikte kadınların da yer aldığı düşünüldüğünde kadınların iş gücüne ve toplumsal süreçlere katılımının önemi daha da artmaktadır. Ayrıca kadının ekonomik ve sosyal konumlarının iyileşmesi, kamusal alana daha fazla katılımlarının sağlanması, kadının güçlendirilerek fırsat eşitliğinin yaratılması ve kadın istihdamının ve girişimciliğinin desteklenmesi yalnızca hane halkının refahına değil toplumsal refaha da olumlu olarak yansıtacak ve bölgenin dengeli ve sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlayacaktır.

İŞGEM için öncelikli verilmesi önerilen bir diğer alan ise teknoloji tabanlı iş fikirleri olan girişimcilerdir. GAP Bölgesi'nde teknoloji geliştirme bölgesi bulunan iller yalnızca Gaziantep, Şanlıurfa ve Diyarbakır illeridir. Rapora konu Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illerinde ise teknoloji tabanlı iş fikri olan girişimcilerin başvurabileceği teknopark, teknokent benzeri yapılar bulunmadığın bu illerde kurulması olası İŞGEM'lerin tekno girişimcilere de öncelik tanınması önerilmektedir. Geleneksel ve düşük teknolojili üretimin halen ağırlıkta olduğu ve tarımdan sanayiye geçişin henüz tam anlamıyla tamamlanmadığı bu şehirlerde İŞGEM'in yenilikçi, rekabetçi, dinamik, Ar-Ge'ye dayanan ve yüksek katma değer üretme potansiyeli olan teknolojik fikirlerin ilk adresi olabileceği düşünülmektedir.

İŞGEM'lere yönelik hedef kitle önceliklendirmesinde son olarak Suriyeli nüfusun yoğun olarak bulunduğu Kilis ilinde kurulması olası İŞGEM için yabancı girişimcilere yönelik bir yapının oluşturulması düşünülebilir. Kilis ili yerli nüfusa oranla Suriyelilerin en yoğun yaşadığı il

durumundadır ve İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü'nün 21 Mart 2019 tarihli verisi itibarıyla ildeki yerli nüfusun %82'si<sup>40</sup> oranında bir Suriyeli nüfusa ev sahipliği yapmaktadır. Ancak bu hususta yerel dengeler ve bölge halkındaki hassasiyetler de göz önünde bulundurulurken hareket edilmesi gerekmektedir. "Yabancı Girişimciler" in Şekil 3'te kesikli çizgilerle verilmesinin nedeni önerinin ulusal ve bölgesel politikalar çerçevesinde il bazlı ve opsiyonel olarak değerlendirilmesidir.

#### 3.3.2.4. Öncelikli Girişim Alanları

Yapılan değerlendirmeler çerçevesinde Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illerinde kurulması olası İŞGEM yapılanmaları için öncelikli 4 odak alan belirlenmiştir;

- Küme Potansiyeli Olan Sektörlerdeki Girişimler
- Yöresel Ürünlerin Markalaşmasına Yönelik Girişimler
- İhracat Odaklı Sektörlerdeki Girişimler
- Yerel Talebi Karşılamaya Yönelik Girişimler

Küme kavramına dair yazında coğrafi yakınlık, ağ oluşturma ve uzmanlaşma kavramları etrafında şekillenen pek çok tanım bulunmakla birlikte kümelenme analizlerinin çoğunluğu Micheal Porter'ın tanımına dayanmaktadır. Porter kümeleri;

*"...aynı faaliyet alanında hem rekabet içinde olan hem de birbiriyle işbirliği yapan firmaların, belli bir alanda uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet sağlayıcıların, ilgili sektörlerdeki firmaların ve ilgili kurumların coğrafi yoğunlaşmaları"<sup>41</sup>* olarak tanımlamaktadır.

Avrupa Komisyonu ise yine benzer bir şekilde kümeleri;

*"...birbirlerine yakın biçimde konumlanmış olan ve özel alanlarda uzmanlık, hizmet, kaynak, tedarikçi ve beceri geliştirecek kadar yeterli düzeye ulaşmış işletme, ilgili ekonomik aktörler ve kurumlar grubu"<sup>42</sup>* olarak tanımlamıştır.

Yukarıdaki her iki tanımda da ortak olarak dikkat çeken özelliklerden yakınlık, sosyal, teknik, ekonomik yakınlık ile birlikte pazar yakınlığını da kapsamaktadır. Bir diğer ortak husus olan ağ oluşturma ise aynı değer zinciri içerisinde bulunan birbirleriyle işbirliği ve/veya rekabet

<sup>40</sup> Mülteciler Derneği web sitesi: <https://multeciler.org.tr/>

<sup>41</sup> <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

<sup>42</sup> "Avrupa Birliği'nde Dünya Standartlarında Kümelere Doğru: Geniş Tabanlı Inovasyon Stratejisinin Uygulanması", EC COM. 2008

içerisindeki firmalar ile onlarla ticari ilişki içerisinde bulunan yerel tedarikçiler, müşteriler ve yine ekosistemde destekleyici kurumlar olarak yer alan üniversite, araştırma kuruluşu ve merkezleri, bankalar, lojistik firmaları, odalar, borsalar, dernekler, vb. yapıların güvenilir bir ekosistem içerisinde ortak çalışma ilişkilerini ifade etmektedir. Üçüncü ve son temel kavram olan uzmanlaşma ise kümelenmelerin ve küme üyelerinin yüksek seviyedeki uzmanlığına vurgu yapmaktadır. Bu üç özelliğin bir kümelenme oluşumu için önemini anlamak aynı sektörde bir yığın halinde hareket eden firma ve destekleyici kurumları bir araya getirip küme olarak isimlendirmekten çok daha fazla önem taşıyacaktır.

Günümüzde makro düzeyde ulusal boyutlarda, mezo düzeyde bölgesel anlamda, mikro seviyede ise firma düzeyinde ekonomik kalkınmanın bir aracı olarak karşımıza çıkan kümelenme kavramı rekabet, işbirliği ve sosyal sermaye gibi iç içe geçmiş unsurlardan beslenen bir olgudur. Ülkemizde kümelenme konusunda farkındalık oluşturulması ve kümelenme çalışmalarının desteklenmesi için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Mülga Ekonomi Bakanlığı başta olmak üzere geçmiş dönemlerde çeşitli kurumların faaliyetleri olmuştur. Bu çalışmaların başlıcaları arasında gelen “KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi” kapsamında Ortak Rekabet Alanları Stratejisi geliştirme sürecine ve proje kapsamındaki diğer faaliyetlere altyapı oluşturulması amacı ile bir de Türkiye Küme ve Potansiyel Küme Haritası oluşturulmuştur. Haritada, ülkemizdeki 321’i potansiyel ve 35’i de küme gelişim aşamalarının herhangi birinde bulunan toplam 356 küme veya potansiyel küme buldukları aşamalarla (Fikir, Başlangıç, Gelişen, Olgun) ve ölçekleriyle (ulusal ya da bölgesel) birlikte yer almaktadır. Proje kapsamında GAP Bölgesi için tespit edilen küme ve potansiyel kümelere ise il bazlı olarak Tablo 13’te yer verilmiştir.

*Tablo 13. GAP İlleri Küme/Potansiyel Küme Envanteri*

<b>İl</b>	<b>Küme/Potansiyel Küme</b>	<b>Aşama</b>
<b>Adıyaman</b>	<i>Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği</i>	Başlangıç
	<i>Turizm Sektörü</i>	Fikir
<b>Batman</b>	<i>Tekstil Kümesi</i>	Fikir
<b>Diyarbakır</b>	Tekstil Sektörü, Mermer Sektörü, Yapı Malzemeler ve Kimyasalları Kümesi, Elektrik Makinaları ve Yan Sanayi Sektör Kümesi, Gıda İmalatı Kümesi, Turizm Sektörü Kümesi, Kuyumculuk Kümelenmesi	Fikir
<b>Gaziantep</b>	Makina Halısı İmalatı, Akrilik ve Pamuk ipliği imalatı sektörü,	

<b>İl</b>	<b>Küme/Potansiyel Küme</b>	<b>Aşama</b>
	Triko Örgü İmalatı, Antep Fıstığı Üretimi ve İşlenmesi, Un, İrmik, Makarna Sektörü, Bakliyat Üreticileri Sektörü, Kakaolu ve Şekerli Ürünler İmalatı, Saç Profili Ürünleri, Gıda İşleme Makineleri İmalatı, Tekstil Makineleri İmalatı, Sanayi Tipi Soğutma Donanımları İmalatı, Plastik Ambalaj Malzemesi İmalatı, PVC Kapı Pencere Profil İmalatı, Büro Mobilyaları İmalatı, Bakır ve Sedef İşlemeciliği, Turizm, Lojistik, Altın ve Gümüş İşlemeciliği, Ayakkabı İmalat Sanayi	Fikir
<b>Kilis</b>	<i>Zeytin-Zeytinyağı İmalat, Yorgancılık Sektörü</i>	Fikir
<b>Mardin</b>	<i>Kuyumculuk Sektör Kümesi, Bulgur Kümesi, Mardin-Şırnak Nakliye ve Lojistik Sektörü Kümesi, Turizm Sektörü Kümesi</i>	Fikir
<b>Siirt</b>	<i>Bal Sektörü, Fıstık İşleme ve Paketleme Kümesi, İnşaat Sektörü Kümesi, Mobilya Sektörü, Süt Ürünleri Kümesi</i>	Fikir
	Tekstil Sektörü, Elektrik Makinaları ve Yan Sanayi Sektör Kümesi,	
<b>Şanlıurfa</b>	Yapı Malzemeler ve Kimyasalları Kümesi, Kuyumculuk Kümelenmesi, Gıda İmalatı Kümesi, Turizm Sektörü Kümesi, Sulama Ekipmanları ve Tarım Makinaları Sektör Kümesi	Fikir
<b>Şırnak</b>	-	-

Tablo incelendiğinde rapora konu illerden Adıyaman ve Batman'da tekstil/hazır giyimde, Adıyaman ve Mardin illerinde turizm sektöründe kümelenme potansiyellerinin olduğu görülmektedir. Siirt'te ve Kilis'te ise tarıma ve yöresel ürünlere dayalı gıda sanayine yönelik bir potansiyel olduğu tespit edilmiştir. Şırnak ili özelinde herhangi bir potansiyel küme belirtilmese de Mardin ili için fikir aşamasında olduğu belirtilen Mardin-Şırnak Nakliye ve Lojistik Kümesinin Şırnak için değer yaratabileceği değerlendirilmektedir. Kümelerin gelişimi için bölgedeki paydaşlar arasındaki etkileşimin artırılması, rekabetçi bir ortamın hazırlanması, bölgenin sosyal sermayesinin yükseltilmesi, yetkin bir iş gücü havuzu oluşturulması, değer zincirindeki



yeni girişimlerin ve girişimcilerin desteklenmesi gibi kamu politikalarının varlığı önemlidir<sup>43</sup>. Yine bir bölgede küme uygulamalarının başarılı olabilmesi için sürdürülebilir İŞGEM yapılanmalarının ön koşullarına benzer şekilde güven unsuru, sosyal sermaye, girişimcilik, nitelikli iş gücü, rekabetçi iş ortamı, sanayi ve teknolojik alt yapı ve etkin devlet yardımları gibi faktörlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çerçevede illerde kurulması olası İŞGEM'lerde bölgedeki potansiyel küme yapılanmalarını ve kümelenme politikalarını destekleyecek girişimlere öncelikli olarak yer verilmesi önerilmektedir.

İŞGEM girişimleri için belirlenen odak alanlardan bir diğeri de yöresel ürünlerin markalaşmasına yönelik faaliyetlerdir. Belli bir bölgeyi ya da yöreyi gösteren, o yörenin adı ile anılan, çeşitli özellikleri ile tüketicilerin gözünde benzer ürünlerden daha üstün ve farklı özelliklere sahip olan ürünler "yöresel ürünler" olarak adlandırılmaktadır (Malatya Kayısı, Gemlik Zeytini, Anzer Balı vb.). Günümüzde yöresel ürünlere ait net bir tanımlama ve herhangi bir standart bulunmamaktadır<sup>44</sup>. Yöresel ürünler kendilerine has özellikleri ürettikleri yörenin çeşitli coğrafik ve ekolojik özelliklerinden ve/veya yapım ustalıklarından elde etmektedirler. En eski dönemlerden başlayarak yöresel ürünler öncelikle yiyecek maddeleri ve değişik yemekler ile şekillenmiş, daha sonraları el işleri ve özel yapım ustalığı gerektiren ürünler de yöresel ürünler kapsamında yer almaya başlamıştır. Bu kapsamda başlangıcı MÖ 3000'lere dayanan ve tarihteki en eski sanatlar arasında gösterilen gümüş ustalığı ve telkâri de Mardin'deki yöresel ürünler arasında gösterilebilir. Her ne kadar kuyumculuk ve telkâri gibi el sanatlarını ellerinde bulunan Süryaniler büyük oranda şehirden ayrılmış da olsalar bu meslekler halen Mardin'de yaşamakta ve şehir açısından değer yaratmayı sürdürmektedirler.

Yöresel ürünler ürettikleri yörenin ekonomisinde ve kırsal kalkınmasında önemli roller üstlenmektedir. Genel olarak, her yörede ön plana çıkan, yöre ile özdeşleşen ve ekonomik hayatı şekillendiren birkaç temel ürün bulunmaktadır. Özellikle ilçe ya da kasaba gibi küçük bir bölge söz konusu ise yöresel ürünlerin ekonomiye katkıları daha önemli bir hale gelmektedir.

Yöresel ürünlerin belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler;

---

<sup>43</sup> Cansız, M., 2011. Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları, Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu, Ankara

<sup>44</sup> Tomescu, A. M., 2015. Awareness of Consumer about the Labeling of Traditional Food as well as Local Products - a Local Perspective, Abstracts of the International Conference European Integration – New . Challenges, 11th edition - EINCO 2015, May 28 -30, 2015, Oradea, Romania.

- i. Üretimin belli doğal koşullar altında gerçekleşmesi, diğer bir ifade ile ürünlerin kendine özgü özellikleri ancak belli doğal koşullar altında kazanabilmesi durumu söz konusudur.
- ii. Yöresel ürünler belli bir yörede ün yapmış, lezzeti, aroması, kokusu, rengi vb. özellikleri bakımından benzerlerinden daha fazla beğenilen ve daha fazla tercih edilen ürünlerdir.
- iii. Yöresel ürünler az sayıda üretici tarafından, düşük bir üretim hacminde üretilirler. Her yerde ve bol miktarda bulunmazlar
- iv. Yöresel ürünler, eğer işlenen bir ürün ise, genellikle küçük ölçekli işletmeler tarafından ve geleneksel yöntemler kullanılarak üretilirler. Bazı hallerde bu ürünlerin üretimi esnasında ileri teknoloji kullanımı ürünün kendine özgü özelliklerini kaybetmesine neden olabilmektedir
- v. Yöresel ürünler yüksek katma değere sahiptir. Aynı grupta olan diğer bir üründen daha pahalıya satılabilirler<sup>45 46</sup>.

Genellikle tüketiciler yöreye özgü ürünlere ilgi göstermekte ve çoğu zaman bu ürünlere daha fazla para ödemeye hazır olmaktadırlar. Araştırmaların bir kısmında yöresel ürünlerin tüketiciler tarafından “daha taze”, “daha lezzetli”, “daha güvenilir” ve diğerlerine göre “daha kaliteli” olduğunu düşündükleri ortaya koymuştur. Yazında da tüketicilerin yöresel ürünlere ilgi duyduğunu ve yöresel ürünleri aynı zamanda “kaliteli” ürünler olarak nitelendirdiklerini ve tüketicilerin bu yaklaşımının gerek uluslararası gerekse yerel ticaret üzerine önemli etkileri olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır.

Günümüzde özellikle çok uluslu şirketlerin piyasada hâkim duruma geçmesi ile birlikte, tüketiciler yerel lezzetleri daha fazla aramaya başlamıştır. Yöresel ürünler günümüz pazarlama sisteminde “ürün farklılaştırma” yolu ile daha yüksek katma değer yaratmaya çalışan bir strateji olarak görülmektedir. GAP Bölgesi’nde yer alan Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illerindeki yöresel ürün potansiyeli incelendiğinde bölgenin özellikle tarımsal potansiyeline bağlı olarak gıda sektörüne yönelik yöresel ürünlerin varlığı dikkat çekmektedir. Ancak bölge genelinde markalaşmanın gücü ve önemi bakımından yaygın bir farkındalıktan bahsedilemediğinden yöresel ürünlerin yeterince ticari değere dönüşmediği söylenebilir. Oysa ki markalaşmış ürünler bölge illerinde özellikle gıda sanayi için önemli bir potansiyel oluşturabilecektir. Yöresel ürünlerin markalaşması hususunda da dikkat edilmesi ve üzerine

---

<sup>45</sup> Tregear, A., 2001. OLP Sector in United Kingdom, Development of Origin Labelled Products: Humanity, Innovation and Sustainability, University of Newcastle, Project Report, UK.

<sup>46</sup> Gönenç, S., 2006. Avrupa Birliği ve Türkiye Zeytin Sektöründe Coğrafi İşaretler ve Kooperatiflerin Rolü, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Türk Kooperatifçilik Kurumu Hakemli Dergi, Cilt: 41, Sayı:4, Ankara

çalışılması gereken konuların başında kalite ve standartların oluşturulması ile yenilikçi yöntemler ile ürün çeşitliliğinin artırılması gelmektedir. Bölgedeki üniversitelerde ve araştırma merkezlerinde gerçekleştirilecek Ar-Ge çalışmaları ile ürün çeşitlendirme; başta bölgedeki kalkınma ajansların ve ticaret sanayi odalarının destekleriyle gerçekleştirilecek pazarlama ve tanıtım faaliyetleri ile de katma değeri yüksek üretim zinciri oluşturulmasının önünün açılacağı değerlendirilmektedir. Bu değer zinciri içerisinde de yeni girişimlerin ortaya çıkması ve zincirdeki yerlerini alabilmeleri için İŞGEM yapılanmaları girişimcilere önemli fırsatlar sunacaktır. İŞGEM'lerin, bitkisel ve hayvansal üretimin tarımsal katma değere katkısının düşük olduğu değerlendirilen bölge illerinde katma değeri yüksek, gelişme potansiyeli olan yöresel ürünlere yönelik iş fikirleri olan girişimcilere ev sahipliği yapmasının gıda imalat sanayinin gelişimi için de yeni potansiyel alanların ortaya çıkarılmasına olumlu katkısının olabileceği düşünülmektedir.

Gaziantep haricinde GAP Bölgesi'ndeki illerin ihracat performansı incelendiğinde bölge ihracatının genellikle tek bir dış pazara yani Orta Doğu pazarına bağımlı ve ürün çeşitlendirmesinin de sınırlı olduğu dikkati çekmektedir. Bu çerçevede bölge illeri açısından dış pazar ve ürün çeşitliliğinin artırılması önem teşkil etmektedir. Bölge dış ticaretinin Şanlıurfa-Habur hattı üzerindeki yerlerde ve Gaziantep gibi sanayi üretim merkezlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bölge illerinin dış ticaretinin artması için Suriye ve Irak'taki gelişmeler etkili olacağı gibi lojistik ve ulaştırma alt yapısının geliştirilmesi ve sanayi alt yapıları ile ara yüzlerin iyileştirilmesi ihtiyacı da bulunmaktadır. Yöresel ürünlere yönelik olarak bir önceki bölümde belirtilen markalaşma, kurumsal kapasitenin yükseltilmesi, ürün çeşitliliğinin artırılması, standardizasyon gibi hususlar dış ticaret kapasitesinin artırılması için de önemlidir. Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illerinde kurulması muhtemelen İŞGEM'lerde ihracat odaklı iş fikirleri olan girişimcilere öncelik verilmesinin ve girişimcilerin İŞGEM bünyesinde verilecek eğitim ve danışmanlık faaliyetleriyle desteklenmesinin bölge ihracatının daha dengeli dağılımı ve illerin ekonomik kalkınması hususlarında değer yaratacağı değerlendirilmektedir.

Son olarak İŞGEM'ler bünyesinde bölgede üretimi hiç olmayan ya da çok az miktarda bölgesel ve yerel talebi karşılamaya yönelik üretilen, çoğunlukla bölge dışından tedarik edilen ürünlere ilişkin iş fikirleri olan girişimcilere öncelik verilmesi önerilmektedir. Bu sayede hem bölgede üretilen değer yine bölge içerisinde kalması hem bölgedeki ürün çeşitliliğinin artırılması hem de farklı dış pazarlara açılma fırsatlarının ortaya çıkmasının ve bölge ticaretinin dinamizm kazanmasının mümkün olabileceği düşünülmektedir.

### 3.3.2.5. İl Bazlı Değerlendirmeler

Adıyaman, Batman, Kilis, Mardin ve Siirt illerinde kurulması olası İŞGEM yapılanmalarına ilişkin olarak çizilen çerçevede her bir il için önceliklendirilmesinin değer yaratacağı değerlendirilen sektörlerle bu bölümde yer verilmektedir.

#### Adıyaman

Adıyaman ilinin ticaret yapısı ağırlıklı olarak tarıma dayanmaktadır ve mevcut sanayi yapısı incelendiğinde ildeki sanayinin de tarımsal kaynak potansiyeline bağlı olarak gelişim gösterdiği görülmektedir. Adıyaman ili sahip olduğu petrol kaynakları ile ülkemizde önemli bir yere sahip olup, ülkemizde üretilen petrolün yaklaşık %20'si bu ilden elde edilmektedir. İl merkezi ve ilçelerde tütün tarımı ile uğraşan bir önemli bir popülasyon bulunmasına rağmen bu nüfusun büyük bölümü kayıt dışı olarak çalıştığından ilde tütün ürünleri imalatı sektöründeki faaliyetlerin bütünü istatistiklere yansımamaktadır. İldeki sanayi işletmeleri sektörel olarak gıda ürünleri, giyim eşyaları, metalik olmayan mineral ürünler, madencilik ve taş ocakçılığı ile tekstil ürünleri üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Sanayi sektöründeki istihdamda da tekstil ürünleri ve giyim eşyaları ile ham petrol ve doğal gaz ürünleri ilde başı çekmektedir. Adıyaman ilindeki sanayi yoğunlaşmasının da etkisiyle biri Enerji diğeri de Tekstil sektörlerinde olmak üzere 2 adet Ar-Ge Merkezi bulunmaktadır. Girişimcilik üzerine 2017 yılında düzenlenen eğitimlere bakıldığında ise Adıyaman ilinde 57 adet Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri sonucunda 1591 girişimci adayının sertifika aldığı görülmektedir<sup>47</sup>.

Adıyaman için küme potansiyeli olduğu değerlendirilen hazır giyim, petrol ve türevleri imalatı, mermer ürünleri imalatı, turizm ve organik tarım sektörlerindeki girişimlerin yanı sıra gıda, tekstil, tarım, hayvancılık ve maden sektörlerinde hem iç talebi karşılamaya hem de potansiyeli değerlendirmeye yönelik girişimlere İŞGEM yapılanmasında öncelik verilmesi önerilmektedir. Yukarıda sıralanan sektörler haricinde ilde ihracatı yapılan ürün grupları arasında yer alan orman ürünlerine dayalı ve mobilya sanayi sektörü ile eczacılık sektöründen girişimlere de İŞGEM'de öncelik tanınması önerilir.

#### Batman

Batman ilinin genel olarak tarım ve hayvancılığa dayanan bir ekonomisi vardır. GAP kapsamındaki sulama yatırımları ve yapımı süren Batman Barajı'nın tamamlanması ile ildeki

<sup>47</sup> 2017 Yılı 81 İl Sanayi Durum Raporu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018, Ankara

tarımsal üretimin artacağı öngörülmektedir. Buna paralel olarak Batman'da, tarım ve hayvancılığa dayalı sanayi faaliyetlerinin de artacağı ve ticaret sektörünün canlanacağı düşünülmektedir. İl aynı zamanda petrol üretimi yönünden de öne çıkan bir ildir ve buna paralel olarak ham petrol ve doğal gaz sektörünü de geliştirmiştir. Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri Batman Rafineri Müdürlüğü özellikle özelleştirilmesinden önceki yıllarda ildeki istihdama önemli katkı vermiştir.

İldeki sanayi işletmeleri sektörel olarak sırasıyla giyim eşyaları, metalik olmayan mineral ürünler, gıda ürünleri, kauçuk ve plastik ile ham petrol ve doğal gaz ürünleri üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Sanayi sektöründeki istihdamda ise yine sırasıyla giyim eşyaları, metalik olmayan mineral ürünler ve gıda ürünleri ilde başı çekmektedir. Batman'daki ticari faaliyetlerde sektörlerin gelişme potansiyeli ve teşviklerden ziyade mesleki eğitim, sektörel deneyim ve pazar büyüklüğü gibi faktörlerin rol oynadığı belirtilmektedir. Ancak bu konuda son yıllarda teşvik kapsamına alınan ve Batman'da atılım yapan tekstil/hazır giyim sektörünün istisna olduğu söylenebilir. Batman geçmiş dönemlerde kadın intihar oranının yüksekliği ile gündeme gelen bir şehir olmasına rağmen ilde gelişen tekstil sektörü ile birlikte kadınlar toplumsal hayatta kendilerine yer bulabilmişler ve sektör ilin yalnızca ekonomik değil sosyal kalkınmasında da rol oynamıştır. Batman'da kadınlara istihdam olanağı yaratacak alternatif sanayiler fazla gelişmiş olmadığından ve gizli işsizlik de yoğun olarak gözlemlendiğinden teşvik bölgesi olmasının da firmalara getirdiği maliyet avantajıyla tekstil ve hazır giyim sektörünün ilde uzun dönemde kalıcı olabileceği düşünülmektedir.

2017 yılında Batman ilinin en fazla ihracat gerçekleştirdiği ülke, coğrafi yakınlığın da etkisiyle Irak olmuştur. Girişimcilik üzerine 2017 yılında düzenlenen eğitimlere bakıldığında ise Batman ilinde gerçekleştirilen 35 adet Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri sonucunda 2121 girişimci adayının sertifika aldığı görülmektedir<sup>48</sup>.

Batman'da kümelenme potansiyeli olan tekstil ve organik tarım sektöründeki girişimler ile birlikte ildeki potansiyeli değerlendirmeye yönelik olarak lojistik, kuyumculuk sektörlerinde; bölgedeki iç talebi karşılamaya yönelik olarak ise ambalaj, petrol atıklarının işlenmesi ve yenilenebilir enerji kaynakları, tarıma ve hayvancılığa dayalı sanayi alanlarında; ihracat potansiyeli taşıyan petrol ve petrol ürünleri ve gıda ürünleri üzerine iş fikirleri olan girişimcilerin kurulması planlanan İŞGEM için öncelikli olarak hedeflenmesi önerilmektedir.

---

<sup>48</sup> 2017 Yılı 81 İl Sanayi Durum Raporu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018, Ankara

## Kilis

Tarım ve hayvancılığın ön planda geldiği Kilis'te bu alanda öne çıkan tarım ürünlerinin başında üzüm ve zeytin gelmektedir. İldeki sanayinin sektörel dağılımına bakıldığında ağırlıklı olarak gıda ürünleri, ağaç ve mantar ürünleri, metalik olmayan mineral ürünler ile kauçuk ve plastik sanayi alanlarında faaliyet gösteren firmalar dikkat çekmektedir. İldeki sanayi istihdamında ise sırasıyla tekstil ürünleri, gıda ürünleri, giyim eşyaları, metalik olmayan mineral ürünler ile ağaç ve mantar ürünleri başı çekmektedir. Mobilya sektörü, Kilis ilinin ülkemizdeki diğer illere göre karşılaştırmalı olarak rekabet üstünlüğünün olduğu bir sektördür. İlde geleneksel el sanatlarında yorgan, yemeni ve çeyiz işletmeleri bulunmaktadır ve halen kurulma çalışmaları devam eden Polateli Şahinbey Tekstil İhtisas Organize Sanayi Bölgesi'nin de özellikle tekstil ve hazır giyim sektörlerine ve ilin sosyo-ekonomik gelişimine büyük katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Girişimcilik üzerine 2017 yılında düzenlenen eğitimlere bakıldığında ise Kilis ilinde gerçekleştirilen 26 adet Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri sonucunda 818 girişimci adayının sertifika aldığı görülmektedir<sup>49</sup>.

Kilis ili coğrafi konumundan dolayı ülkemizin sınır ticareti açısından da önemli bir potansiyele sahiptir. İl sınırlarında bulunan Öncüpınar ve Çobanbey Gümrük Kapıları, Kilis'in ticareti ve Kilis'e komşu ve görece sanayisi gelişmiş Kahramanmaraş ve Gaziantep şehirlerinde üretilen ürünlerin de ihracatı için önem taşımaktadır. Ayrıca ilin hem İskenderun ve Mersin limanlarına olan yakınlığı hem de Suriye sınırında bulunması ildeki ticaretin gelişmesine olanak sağlamıştır. Ancak yakın dönemde komşu ülkelerde yaşanan iç karışıklıklar ilin dış ticaretini olumsuz etkilemekle kalmamış aynı zamanda ilin sosyal dokusunda da değişimlere neden olmuştur. Tüm bu olumsuz gelişmelere rağmen halen ilin ihracatında en önemli yeri Suriye'ye ihraç edilen ürünler oluşturmaktadır.

Kilis için kümelenme potansiyeli olduğu değerlendirilen zeytin ve zeytinyağına dayalı ürünler (tane zeytin, zeytinyağı üretim, işleme, şişeleme, paketleme, sabun vb.), içecek imalatı ve organik tarımın yanı sıra iç ve dış talebi karşılamaya yönelik üzüm ve üzümüne dayalı ürünler (üzüm suyu, pekmez, sirke, şarap, kuru üzüm, sucuk, pestil, muska vb.) üzerine iş fikirleri olan girişimciler İŞGEM için öncelikli olarak düşünülmelidir. Bu alanların yanı sıra geleneksel olarak ilde imalatı yapılan yorgan, halı, iplik, battaniye, nakış çeyiz gibi el sanatları ürünleri üzerine markalaşma potansiyeli olan girişimlere de İŞGEM de yer verilmesi değerlendirilmelidir. Yine

---

<sup>49</sup> 2017 Yılı 81 İl Sanayi Durum Raporu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018, Ankara

ilde gelişme potansiyeli bulunan yenilenebilir enerji kaynakları, lojistik, tekstil ve hazır giyim sektörlerine yönelik girişimlere de İŞGEM'de yer verilmesi önerilmektedir.

### Mardin

Bölgedeki çoğu ilde olduğu gibi Mardin'de de ekonomi büyük oranda tarım ve hayvancılık faaliyetlerine dayalıdır. Bunların yanı sıra ilde ticaret, lojistik, imalat sanayi ve küçük ölçekli el sanatlarının varlığından da söz edilebilir. Zengin bir tarihi bulunan ve geçmişte pek çok medeniyete ev sahipliği yapmış kadim bir kent olan Mardin, coğrafi konumunun ve Orta Doğu pazarlarına olan yakınlığının da etkisiyle ülkemiz açısından transit taşıma güzergâhı olarak önemli bir yere sahiptir. Ancak son yıllarda komşu ülkelerde yaşanan iç karışıklıkların ve savaş ortamının da etkisiyle ilin dış ticaret potansiyeli sekteye uğramıştır. Örnek vermek gerekirse Mardin'deki ticaret potansiyelinin değerlendirilmesi amacıyla 1997 yılında kurulan Mardin Serbest Bölgesi'nde ticari faaliyetler yıllar içerisinde azalmış ve 2011 yılından bu yana herhangi bir ticari faaliyet gerçekleştirmediği ifade edilen Serbest Bölge 3 Kasım 2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan karar ile kapatılmıştır.

Mardin'deki sanayi işletmeleri sektörel olarak sırasıyla gıda ürünleri, metalik olmayan mineral ürünler ve mobilya üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Sanayi sektöründeki istihdam incelendiğinde ise diğer madencilik ve taş ocağı sektörü başı çekmekteyken, bu sektörü sırasıyla gıda ürünleri ve giyim eşyaları izlemektedir. Bu tablonun ortaya çıkmasında ilde bulunan ve 2011'de Cengiz Holding bünyesine katılan Eti Bakır A.Ş. Mazıdağ'ının payı büyüktür. İlde girişimcilik konusundaki faaliyetler değerlendirildiğinde 2017 yılında 64 adet Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi'nin düzenlendiği ve bunların sonucunda 2189 girişimci adayına sertifika verildiği görülmektedir<sup>50</sup>.

İhracat faaliyetlerinde GAP Bölgesi'nde Gaziantep'i takiben 2. sırada bulunan Mardin'in ihracatında değirmencilik ürünleri, hububat, bakliyat, yağlı tohumlar gibi tarımsal ürünler başı çekmekteyken, son yıllarda yapılan ve ildeki ucuz iş gücü potansiyelini değerlendirmeye yönelik tekstil ve hazır giyim yatırımları neticesinde tekstil ve hazır giyim ürünleri ilin ihracat kalemleri arasında kendine önemli bir yer edinmiştir. Mardin ilinin en fazla ihracat gerçekleştirdiği ülke ise coğrafi yakınlığının etkisiyle Irak'tır. Mardin'in uluslararası taşımacılık

---

<sup>50</sup> 2017 Yılı 81 İl Sanayi Durum Raporu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018, Ankara

yolu üzerinde bulunması, sınır kapılarına olan yakınlığı ve Irak ile yapılan yoğun sınır ticareti ildeki nakliye ve lojistik sektörünün gelişimine de katkıda bulunmuştur.

Mardin ekonomisi açısından ilin sahip olduğu kültürel turizm potansiyelinin ile ilişkin olumsuz göstergeleri asgari seviyeye düşürecek ve ildeki diğer sektörler de olumlu yönde etki edecek gücünün olduğu değerlendirilmektedir. Mardin ili kültürel çeşitliliğinin yanı sıra mimari yapıları, gastronomisi, tarihi ve kültürel çekiciliği ile Bölge genelinde de ön plana çıkma kapasitesi bulunan bir ildir. Turizm konusunda izlenecek doğru stratejilerle ilin yerel özelliklerinin turistik ürünlere dönüştürülerek pazarlanmasının ve şehri ziyaret edenlere sunulmasının ilin kalkınmasına müspet etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda da kurulması olası İŞGEM'de Mardin'deki turizm ve gastronomi potansiyelini ortaya koyacak ve ortaya çıkacak ürünlerin (Mardin mutfağının özgün lezzetleri, telkâri, gümüş, kırmızı mercimek, üzüm, zeytin, Süryani şarabı vb.) markalaşmasına yönelik faaliyetlerde bulunacak girişimlere yer verilmesi önerilmektedir.

Mardin ili için turizm sektörü haricinde kümelenme potansiyeli bulunduğu belirlenen sektörler kuyumculuk, bulgur ve nakliye-lojistik sektörleridir. Bu sektörlerle birlikte iç ve dış talebi karşılamaya yönelik olarak organik tarım, yenilenebilir enerji, tekstil ve hazır giyim, gıda ürünleri ve kimya sanayi ürünlerine yönelik olarak iş fikri olan girişimcilere İŞGEM'de öncelik tanınması önerilmektedir.

### Siirt

Başlıca geçim kaynağı tarım ve hayvancılık olan Siirt ili çalışma kapsamında incelenen 5 il arasında sanayi yapısının en zayıf olduğu il olarak dikkati çekmektedir. Son yıllarda hayvancılık sektöründe izlenen ulusal politikalar neticesinde et ve hayvan ithalatındaki artış ile birlikte il ve bağlı ilçelerinde hayvancılık sektörünün sekteye uğradığı da ifade edilmektedir. Tarım ve hayvancılığın yanı sıra ildeki ticari faaliyetlerde el sanatları ön plana çıkmaktadır. Yöresel olarak tiftik keçisinin yününden dokunan battaniyelerin bilinirliği yüksektir ve ildeki dokuma tezgâhlarında battaniye ve benzeri dokuma ürünlerinden geçimini sağlayan hatırı sayılır bir nüfusun varlığından söz etmek mümkündür. Tarım (başta Siirt Fıstığı, Pervari Balı, Zivzik Narı gibi yöresel ürünler), hayvancılık (özellikle küçükbaş) ve dokuma ürünlerinden elde edilen gelirlerin yanı sıra il için ticaret, sanayi ve hizmetler sektöründen elde edilen gelirlerden de bahsedilebilir. Ancak küçük ölçekli sanayi yapılarının dışında Siirt ilinde şehrin ihtiyaçlarına



cevap verecek büyüklükte, şehrin kalkınmasına ve istihdamına katkı sağlayacak sanayi kuruluşları bulunmamaktadır.

GAP Bölgesi'ndeki işletme sayılarına bakıldığında Siirt sanayi işletmesi sayısı bakımından bölgede son sırada gelmektedir. Doğal kaynaklar açısından cazip bir bölge olması dolayısıyla sanayi işletmelerinin ve sanayideki iş gücünün dağılımı da buna paralel olmaktadır. İldeki sanayi işletmelerinin sektörel dağılımlarında sırasıyla gıda ürünleri, metalik olmayan mineral ürünler ile madencilik ve taş ocakçılığı öne çıkmaktadır. Sanayi sektöründeki istihdam açısından ele alındığında ise metal cevherleri, metalik olmayan mineral ürünler ve elektrik, gaz, buhar sektörlerinin ilk üç sırayı aldığı görülmektedir. Şehirdeki en büyük işletmeler arasında, Siirt'ten göç eden iş adamlarının ildeki doğal kaynaklardan faydalanmak amacıyla yaptıkları yatırımların sonucu Siirt'te faaliyet gösteren, Cengiz Holding ve Limak Holding'e ait inşaat, çimento ve elektrik enerjisi üretim şirketleri gelmektedir. Girişimcilik faaliyetleri açısından bakıldığında ise 2017 yılında ilde 39 adet Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi düzenlenmiş ve 1069 girişimci adayı sertifika almaya hak kazanmıştır<sup>51</sup>.

Siirt için kümelenme potansiyeli olduğu tespit edilen bal, fıstık işleme ve paketlenme, inşaat, mobilya ve süt ürünleri alanlarında iş fikri sahibi girişimcilere kurulması olası İŞGEM'de öncelik verilmesi önerilmektedir. Bu sektörlerdeki girişimcilerin yanı sıra ilde öne çıkan ve yerel talebi karşılamaya yönelik başta nar olmak üzere meyve ve sebze yetiştirme, işleme ve paketlenme, et ve süt ürünleri, organik tarım gibi alanlardaki girişimcilere İŞGEM'de öncelik tanınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

### Genel Değerlendirme

Bu bölüm kapsamında GAP Bölgesi illerinden 5 tanesi için olası bir İŞGEM kurulması fikri değerlendirilmiş, hedef kitle ve sektör önceliklendirmesi yapılmıştır. Hali hazırda Bölgede var olan talep ve potansiyelin kısa vadede İŞGEM'de doluluğu sağlamak ve işletme giderlerini karşılamak için yeterli olup olmadığına dair veri bulunmaması, İŞGEM için oluşturulacak altyapının ve yapılacak yatırımın büyüklüğünü gerekçelendirme imkânı sağlayamamaktadır. Ancak ülkemizdeki İŞGEM örnekleri incelendiğinde birçoğunun İŞGEM kurulum maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle hibe ve destek alınarak faaliyete geçirildiği görülmektedir. Bu bağlamda herhangi bir destek olmaksızın sıfırdan kurulacak bir İŞGEM için yapılması öngörülen bir yatırımın geri dönüşü çok uzun bir süre gerektirecektir. Söz konusu yatırımın geri dönüşünün,

<sup>51</sup> 2017 Yılı 81 İl Sanayi Durum Raporu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018, Ankara

finansal sürdürülebilirliğin ve diğer sayısallaştırılmayan faydaların sağlanması, bazı önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Bunlara ilişkin belli başlı öneriler aşağıda verilmektedir:

- İllerdeki talebi ve potansiyeli anlamaya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılması,
- Öngörülen bina ve donanımına ilişkin yatırımının talebe bağlı ve kademeli olarak yapılması dolayısıyla ilk yatırımın maliyetinin düşük seviyede tutulması,
- Ortakların finansman kaynaklarının ve fon sağlayıcıların belirlenmesi ve gerekli ön sözleşmelerin imzalanması,
- İller genelinde konuya ilişkin kurumlar arası güçlü bir iş birliğinin sağlanması için gerekli adımların atılması,
- Kamu kaynaklarının kullanımını ve işletme maliyetlerini en aza indirecek önlemlerin belirlenmesi,
- İŞGEM için kira dışında gelir getirici hizmet ve faaliyetlerin belirlenmesi ve tasarımı için gerekli çalışmaların yapılması,
- İŞGEM'in gerekli yatırımı en kısa sürede faydaya dönüştürmesini sağlayacak dinamik ve deneyimli bir ekip tarafından yönetilmesinin sağlanması için gerekli önlemlerin alınması.

İŞGEM'ler hizmet sundukları ya da önceliklendirdikleri sektörlerle, kuruluş amaçlarına ve bölgesel kalkınma önceliklerine göre farklılaşabilen yapılardır. Bir İŞGEM'in kurulması, başarılı olabilmesi ve faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlayabilmesi için kurulduğu ilde girişimcilik için uygun bir ekosistemin oluşması, İŞGEM fikrinin ildeki paydaş kamu, üniversite, sanayi ve sivil toplum kuruluşları tarafından sahiplenilmesi, paydaşların İŞGEM'in karlılıktan ziyade sosyal faydayı ön planda tutacağı fikrini içselleştirmiş olması, yerelde sürdürülebilir katkı ve katılımın sağlanabilmesi ve İŞGEM Yönetiminin finansal ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlayacak birikim ve kapasiteye sahip olması gerekmektedir. Bölgedeki geçmiş İŞGEM deneyimlerinden bilindiği üzere bir İŞGEM'in inşaatını tamamlamak ya da atıl durumda olan bir alanı çevreleyip İŞGEM olarak adlandırmak kolaydır. Yapıyı işletmeye almak ve sürdürülebilirliğini sağlamak ise esas zor olan ve emek isteyen kısımdır.

Gerek bölgedeki İŞGEM tecrübelerinden gerekse iyi uygulama örneklerinden görülebileceği üzere paydaşların İŞGEM fikri üzerinde mutabık kaldığı ve kuluçkada yer alan girişimlere destek olduğu İŞGEM ortamları, yapının daha kalıcı ve sürdürülebilir olmasına olanak sağlamaktadır. Yine İŞGEM'lere kabul edilecek girişimcilerin İŞGEM öncelikleri doğrultusunda belirlenmesi, yeni girişimciler olmalarına dikkat edilmesi ve kabul sürecinin olabildiğince

objektif kriterler belirlenerek yürütülmesi yapının sağlıklı işlemesi için önemli bir diğer husustur. Ayrıca girişimcilere yer tahsis aşamasından evvel kuluçka bünyesindeki faaliyetleri sırasında karşılaşılabilecekleri riskler ve mezuniyet koşulları konusunda bilgi verilmesi ve girişimcilerde farkındalık oluşturulması elzemdir.

Sürdürülebilir bir bölgesel kalkınma için bölge illerinde girişimciliğin geliştirilmesi, yeni iş modellerinin ve iş yapma şekillerinin teşvik edilmesi ve İŞGEM gibi ara yüzlerle yeni kurulan girişimlerin en kırılgan oldukları zamanlar olan ilk senelerde desteklenerek hayatta kalma şanslarının artırılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bölgesel teşvikler açısından da avantajlı konumda olan bölge illerindeki girişimcilik ekosistemine ivme kazandırma ve özel sektör dinamizmini harekete geçirme potansiyeli olan kuluçka merkezi ve İŞGEM benzeri yapıların kurulmasında bölgede faaliyet gösteren kalkınma ajansları ve GAP BKİ'nin etkin rol oynayabileceği değerlendirilmektedir.

Girişimcilerin ve bölge genelindeki KOBİ'lerin kurumsallaşma, pazarlama, tanıtım, yeni ürün geliştirme gibi alanlardaki bilgi açığını kapatma potansiyeli de olan İŞGEM yapılanmaları bölge dışından gelebilecek yerli ve yabancı yatırımcılar açısından da cazip bir çalışma ortamı yaratacaktır. Özellikle çalışma kapsamında incelenen illerden Kilis ve Mardin, coğrafi konumlarının ve ulaşım ağlarının kesişim noktasında bulunmalarından dolayı sınır oldukları ülkelerde yaşanacak normalleşme sonrasında yabancı yatırımcılar açısından bir cazibe merkezi haline gelebilirler.

Sonuç olarak bölge illerinde kurulması olası İŞGEM'lerin, bölge ekonomisinin en önemli unsurları arasında yer alan KOBİ'ler için sağlayacakları başta danışmanlık ve eğitim hizmetleri; İŞGEM'de yer alan girişimcilerde oluşturacağı ortak alan kullanım ve ortak iş yapma bilinci; alternatif finans kaynakları, kurumsallaşma ve yeni iş modelleri gibi konularda bilgisi olmayan iş fikri sahipleri için yapacağı yönlendiricilik ile illerin rekabetçiliğini müspet biçimde etkileyeceği düşünülmektedir. Ancak İŞGEM'lerin faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi ve hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından son olarak bir kez daha vurgulanması gereken husus illerdeki kamu kurum ve kuruluşları başta olmak üzere, üniversitelerin, sanayinin ve STK'ların İŞGEM fikrini sahiplenmesi gerektiğidir.

### 3.4. GAP Bölgesi İŞGEM'leri Yönetim ve Destek Modeli Önerileri

Raporun bu bölümünde, mevcut durum analizi kapsamında incelenen İŞGEM'ler ile iyi uygulama örneği olarak karşılaştırmalı analiz çerçevesinde incelenen İŞGEM'lerden hareketle hazırlanan mevcut durum ve ihtiyaç analizi doğrultusunda geliştirilen yönetim ve destek modeli önerilerine yer verilecektir.

Diyarbakır'daki İŞGEM tecrübeleri çerçevesinde mevcut durumun ve ihtiyaçların analizine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen veri ve bilgilerden hareketle, Bölgede faaliyet gösteren ve ilerleyen yıllarda faaliyet gösterecek İŞGEM'lerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine yönelik öneriler bu bölümde üç alt bölüm halinde verilmektedir. İŞGEM yönetim modelinin, Bölgesel İŞGEM Ekosistemi ve destek modelinden hareketle şekillenmesi gerektiğinden öncelikli olarak birinci alt bölümde Bölgesel İŞGEM Ekosistemi üzerinde durulurken, ikinci alt bölümde destek modeline yönelik öneriler üzerinde durulmuştur. Son olarak bölümün üçüncü ve son alt bölümünde yönetim modeli önerilerine yer verilmektedir.

#### 3.4.1. İŞGEM Ekosistemi

Türkiye'deki girişimcilik ekosisteminin önemli parçalarından olan kuluçka merkezleri her geçen gün artan girişimci sayısına bağlı olarak artış göstermekte olup bölgesel faktörlere göre öncelikli sektörler bazında uzmanlaşmaktadırlar. İŞGEM'ler ve benzer yapıda olan kuluçka merkezleri, özel yatırımcılar tarafından kurulabileceği gibi akademik destekli olarak üniversite bünyesindeki teknoparklar ya da araştırma merkezlerinde de yer alabilmektedir.

İŞGEM yönetim modeli ve destek sistemi dahilindeki faktörlerin kapsamlı bir şekilde ele alınabilmesi için Bölgesel İŞGEM Ekosistemi'nde (Şekil 9) yer alan faktörleri detaylı bir şekilde tanımlamak ve İŞGEM'ler özelindeki iç çevre ile birlikte dış çevredeki paydaşları da dikkate almak gerekmektedir.<sup>52</sup> Bu kapsamda Bölgesel İŞGEM Ekosistemi tanımlanırken Bölgesel Ölçek ve Operasyonel Ölçek olmak üzere 2 farklı boyutta işletim prosedürleri dikkate alınmıştır. İŞGEM'lerin çalışma şeklini basit bir girdi-çıkıtı modeli ile tasvir etmek mümkündür. Girdiler; esas olarak paydaşlar tarafından sağlanan finansman kaynakları, yönetim yetenekleri, hedefler ve girişimciler tarafından ortaya konan projeler olarak betimlenebilir. Çıktılar ise yerel/bölgesel ekonomi üzerinde pozitif etki yaratan başarılı işletmeler ile birlikte, istihdam,

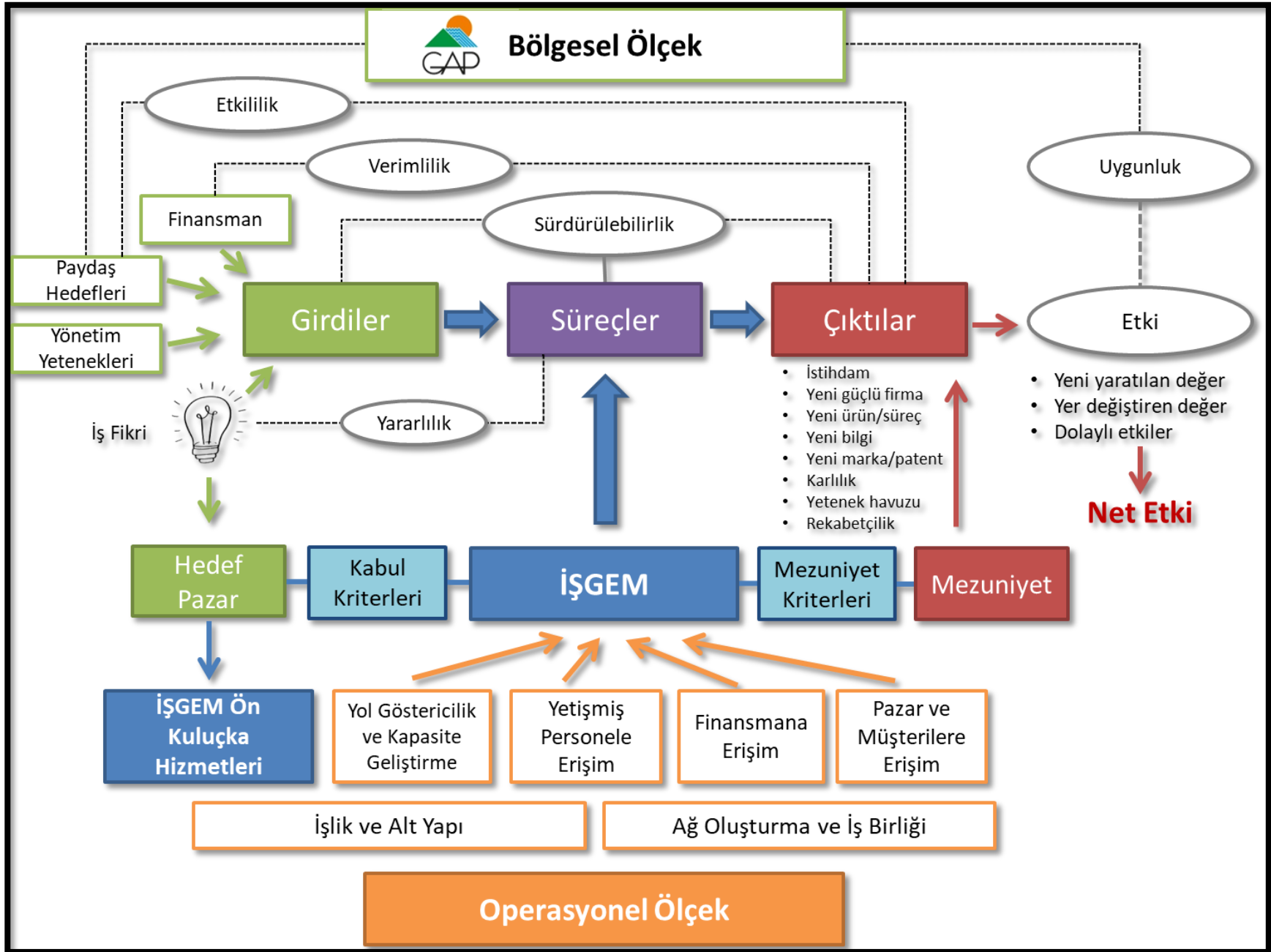
<sup>52</sup>Bölgesel İŞGEM Ekosistemi, Avrupa Komisyonu İşletme Genel Müdürlüğü tarafından 2002 yılında yayınlanan "Benchmarking of Business Incubators" adlı rapordan yararlanılarak oluşturulmuştur. European Commission Enterprise Directorate-General (2002), Final Report Benchmarking of Business Incubators, Centre for Strategy & Evaluation Services

yeni bilgi, yeni ürün/süreç, marka/patent, yetenek havuzu ve yereldeki rekabetçilik olarak gösterilebilir.

İŞGEM ekosistemindeki diğer bir kritik unsur, girdileri değer katılmış çıktılara çeviren işlemler dizisi, kısacası dönüşümü sağlayan süreçlerdir. İş geliştirme sürecinde yeni girişimlere sağlanan teknik ve fiziki altyapı ile birlikte girdiler bir araya getirilmiş olur ve değer yaratma süreci sonrasında çıktıların elde edilmesi sağlanır.

İŞGEM'ler hayata geçirilmeden önce, yukarıda bahsedildiği gibi bölgesel ölçek ve operasyonel ölçek olmak üzere iki temel alanda analiz çalışması yapılması gerekmektedir. Yapılacak fizibilite çalışmalarında bu iki kritik unsur özelinde mevcut durum analizinin yapılması şarttır. Bölgesel ölçek bakımından, ekosistemde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alacak paydaşların hedefleri ve yerelde yaratılacak net etki (yeni yaratılan değer, yer değiştiren değer ve dolaylı etkiler) kısa, orta ve uzun vadeli İŞGEM hedeflerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Operasyonel ölçek bakımından ise kurulacak olan ya da mevcutta var olan işliklerin fizibilitesi ile birlikte oluşturulacak olan ağ bağlantılarının ve işbirliği kanallarının mevcut durumu etraflıca ele alınması gereken faktörlerdendir.

İŞGEM'lerin etkin bir şekilde işletilebilmesi için İŞGEM'ler özelindeki hedef pazarların tanımlanmasında rol alacak kabul kriterlerinin belirlenmesi ve bu kriterleri karşılayan projeler özelinde kabullerin yapılması gerekmektedir. Bunlar, ildeki uzmanlaşmaya göre önceliklendirilebilecek sektörler ya da dünya genelinde üzerinde durulan belirli alanlardaki teknoloji odaklı projeler olabilir. Ancak bölgesel faktörler dikkate alındığında, teknoloji odaklı girişimlerden ziyade ildeki öncelikli sektörler göre önceliklendirme yapılmasının sürdürülebilirlik açısından daha faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Detaylı bir değerlendirmeden sonra kabul kriterlerini karşılayan girişimlerin nihai onaydan önce bir takım iş planı hazırlama ve eğitim setlerini içeren kuluçka öncesi süreçten geçmeleri teşvik edilmelidir. Kuluçka süreci boyunca İŞGEM bünyesindeki firmalar, (1) Yol göstericilik ve kapasite geliştirme, (2) Yetiştirilmiş personele erişim, (3) Finansmana erişim, (4) Pazar ve müşterilere erişim konularında destek hizmetlerinden faydalanmalıdır.



Şekil 23. İŞGEM Ekosistemi

İŞGEM'lerin temel bir özelliği, genellikle firmaların belirli bir süre sonra (örneğin beş yıl) "mezun olmaları" gerektiğini belirten çıkış kriterleri ile sınırlı yardım süresi sağlamalarıdır. Bununla birlikte, mezun şirketler ile yeni girişimler arasındaki işbirliklerine yönelik iletişim ağlarının oluşturulabilmesi ve bu sürecin takip edilmesi İŞGEM'lerin sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

Son olarak yukarıda bahsedilen girdiler, çıktılar ve işletim yönündeki süreçler bakımından sağlıklı bir İŞGEM ekosisteminden bahsedebilmek için performans göstergeleri nezdinde etkililik, verimlilik ve sürdürülebilirlik kavramları yönetim ve destek modelinin odak noktasında olmalıdır. Etkililik sonuçların belirli hedeflere ulaşıldığını gösterme derecesi olarak tanımlanırken; verimlilik finansal girdiler ve çıktılar arasındaki ilişki ve buna bağlı olarak yaratılan katma değer bakımından paranın değeri; sürdürülebilirlik ise operasyonların devam edebilirliği ve elde edilen sonuçların/çıktıların kalıcılığı olarak betimlenebilir. Son olarak, tüm bu kavramlara ek olarak İŞGEM'lerin kendi özelindeki hedeflerinin veya çıktılarının daha geniş ölçekteki ulusal politika hedeflerini ne ölçüde desteklediği, ayrıca yeni girişimlere sunulan hizmetlerin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı analiz edilmesi gereken unsurlardır.

### **3.4.2. İŞGEM Destek Modeline İlişkin Öneriler**

İŞGEM'in hedef kitlesi için en yüksek faydayı yaratabilmesi ve yerel/bölgesel kalkınmada etkili hale gelebilmesi için hizmet ve destek yaklaşımının uluslararası iyi uygulamalar doğrultusunda revize edilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda uygulanması gereken yaklaşıma aşağıdaki bölümlerde yer verilmektedir.

Bu yaklaşımın temelini oluşturması önerilen unsurlar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Bölgedeki İŞGEM'lerin daha geniş kitlelere hizmet sağlaması bölgesel kalkınma bakımından önem taşıdığından, sadece işlik alanı/alt yapı sağlanabilenlere değil, ümit vadeden iş fikri olan ve bunu başarılı bir şekilde iş planına dönüştüren tüm yeni girişimcilere ve mikro/küçük işletmelere duvarsız kuluçka hizmeti verilmelidir. Bununla birlikte son yıllarda özellikle Bölgenin Suriye'den göç alması ile birlikte potansiyel yararlanıcıların sayısında da ciddi bir artış gözlemlenmektedir. İlgili nüfusun aktif işgücüne kazandırılması, katma değer sağlayan girişimci grubuna dâhil edilebilmesi, bölgesel kalkınma bakımından üzerinde durulması gereken bir husustur. Bu bağlamda istatistiklere bakıldığında, İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü tarafından 21 Mart 2019 tarihli açıklanan istatistiklere göre geçici koruma kapsamında, Bölgedeki illerde bulunan Suriyelilerin sayısı azımsanmayacak düzeydedir. Türkiye genelinde geçici koruma kapsamında bulunan 3.651.635 Suriyeli vatandaşın yarısına yakını Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde bulunmaktadır. Özellikle

Şanlıurfa (451.434) ve Gaziantep (429.575) illeri bu istatistikte başı çekmektedir. Her iki ildeki toplam Suriyeli sayısı bu iki ilin toplam nüfusu ile karşılaştırıldığında, Suriyeli nüfusun illerin toplam nüfusuna oranının %21-22 düzeyinde olduğu görülmektedir.

- b) İŞGEM'in faaliyet ve hizmetlerinin yeni girişim geliştirme süreçlerinin tümünü kapsayacak şekilde planlanması ve uygulanması, yaratacağı etkinin ve bölgesel katma değerin artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, ön kuluçka hizmetlerinin de İŞGEM süreçlerine entegre edilmesi önerilmektedir. Ön kuluçka hizmetlerinin ilgili sürece dâhil edilerek Bölgedeki teknoparklar ile uyumlu çalışılması, bu yapıların bilgi birikiminden faydalanılması, İŞGEM'ler bünyesinde değer yaratma sürecini hızlandıracaktır. Bununla birlikte, üniversite ve araştırma merkezlerinde de bulunan, İŞGEM benzeri yapılardan olan kuluçka merkezlerine, teknoloji odaklı yeni girişimlerin yönlendirilmesi, İŞGEM'lere ise Bölgede ön plana çıkan sektörlere yönelik girişimcilerin alınması, Bölgedeki İŞGEM Ekosistemi için daha verimli olacaktır.
- c) İŞGEM çatısı altında faaliyet gösteren işletmeler için geçerli kuralların ve uygulamaların, kuluçka mekanizmalarına ilişkin iyi uygulamalara paralel olarak oluşturulması önerilmektedir.

Buna göre,

- i. İŞGEM'e başvuracak tüm girişimcilerin/firmaların gerçekçi bir iş planı hazırlamalarının sağlanması ve başvuruların değerlendirilmesinde bu iş planının esas alınması;
- ii. Ev sahipliği yapılan işletmelerden alınacak kiraların miktarının ve ödeme şartlarının bölge standartların çerçevesinde belirlenmesi;
- iii. İŞGEM'e yerleşen işletmeler için aylık kira bedellerinin piyasa değeri üzerinden sübvansede edilmiş bir oranla başlatılarak kademeli olarak artırılması ve mezun olunacak yılda piyasa standartlarına çekilmesi;
- iv. Hizmet sağlanan işletmelere ve İŞGEM'e dair verilerin düzenli olarak kayıt altına alınması, destek sürecinin bu verilerden faydalanılarak ve mümkün olduğunca firma bazında özelleştirilerek yürütülmesi;
- v. Firmaların İŞGEM'de faaliyet gösterecekleri sürenin 3 yıla sınırlandırılması için azami çabanın gösterilmesi; bu süreyi dolduran işletmelerin mezun edilerek ya da istisnai durumlarda en fazla 2 yıl ek süre tanınarak sonrasında İŞGEM'e yakın bir konumda yeni bir lokasyona taşınmalarının sağlanması veya bölgedeki Sanayi Sitesi, Organize Sanayi Bölgesi gibi endüstri alanlarına yerleşimlerinde kolaylık sağlanması tavsiye edilmektedir.



- d) İŞGEM alt yapısının ve yönetim yapısının yeni hizmet yaklaşımını yürütecek şekilde geliştirilmesi, finansal kaynakların buna göre çeşitlendirilmesi ve artırılması önerilmektedir.
- e) Bölgenin potansiyelinin harekete geçirilebilmesi için girişimcilik ekosistemindeki paydaşlar arasında daha iyi bir koordinasyonun tesis edilmesi; sanayi, kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve akademi başta olmak üzere paydaşların yakın iş birliği içerisinde girişimcilerin ve yeni firmaların ortaya çıkaracağı yenilik ve istihdam fırsatlarıyla bölgedeki refahın artmasına katkı sağlamasına destek olması sağlanmalıdır.

İŞGEM destek modeli çerçevesinde önerilen:

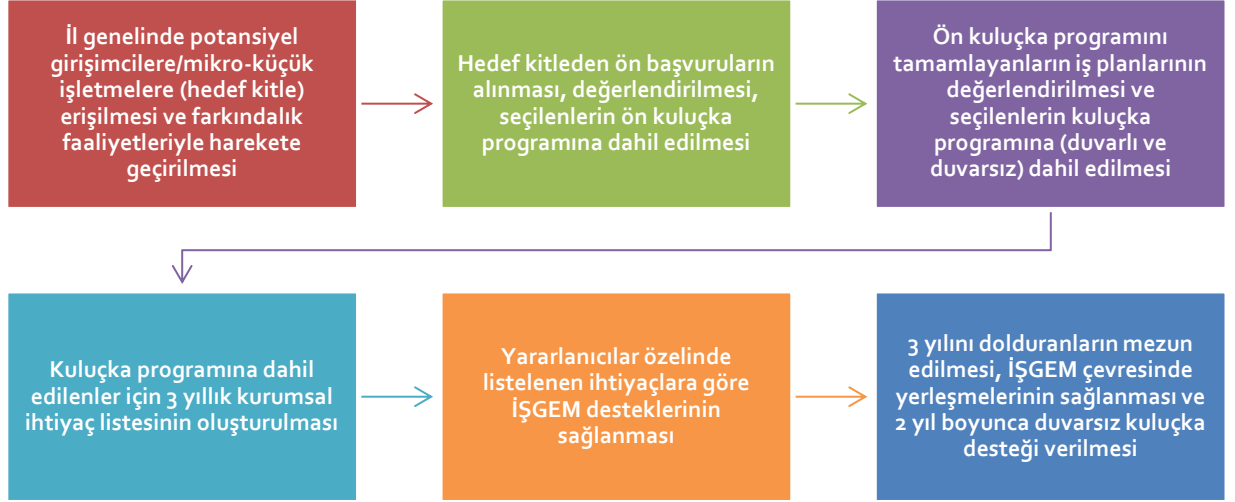
- Girişimcilik ve Mikro/Küçük İşletme Farkındalık Faaliyetleri
- Ön Kuluçka Programı
- Kuluçka Programları

ile Kuluçka Programları altında sunulması tavsiye edilen:

- İşlik ve Alt Yapı Destek Hizmetleri
- Yol Göstericilik ve Kapasite Geliştirme
- Finansmana Erişim İmkânları
- Pazar ve Müşterilere Erişim
- Nitelikli Yetiştirilmiş Personele Erişim
- Küme, Ağ Oluşturma ve İş Birliği İmkânları Geliştirme

hizmetlerine "İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Yönetim ve Destek Modeli Önerileri Raporu"nda detaylı olarak yer verilmiştir.

Destek modeli çerçevesinde önerilen model ve destek aşamaları ise Şekil 10'da yer almaktadır.



Şekil 24. İŞGEM Destek Aşamaları

### 3.4.3. İŞGEM Yönetim Modeline İlişkin Öneriler

#### 3.4.3.1. Yönetim Kurulu

Bir İŞGEM'in, kuluçkayı sahiplenerek gerekli kaynak ve desteklerin harekete geçirilmesini sağlayacak, politika ve stratejisine yön verecek bir Yönetim Kurulu'na sahip olması başarısı için önemlidir. Bu bağlamda, bölgedeki İŞGEM'ler için oluşturulması önerilen Yönetim Kurulu yapısının, Belediye ve Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlarının ve üst düzey bir üniversite temsilcisinin yanı sıra ildeki girişimcilik ve işletmeler ekosistemini temsil eden özel sektörden dört üyenin dâhil olmasıyla yedi kişiden oluşması önerilmektedir.

Uluslararası başarılı örneklerden ve proje kapsamında incelenen ulusal iyi uygulama örneklerinden hareketle, İŞGEM Yönetim Kurulu temel olarak aşağıdaki konulardan sorumlu olması beklenmektedir:

- İŞGEM'in politikalarının, stratejilerinin, iş planının ve ana faaliyet alanlarının belirlenmesi;
- İŞGEM üst yönetiminin atanması, görevden alınması, ücretlerin ve artışların belirlenmesi, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi;
- Faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre gerekli önlemlerin alınması;
- İŞGEM'in üst düzey temsili, vizyon ve misyonunun gerçekleştirilebilmesi için bölgesel, ulusal ve uluslararası gerekli ağların oluşturulması ve geliştirilmesi; kaynak yaratma, lobi, temsil, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi;
- İŞGEM'in yıllık bütçesinin onaylanması; mali izleme ve değerlendirmenin yapılması; finansman ihtiyacının belirlenmesi ve finansman temini; sürdürülebilirliğin sağlanması için gerekli önlemlerin alınması;

- İŞGEM'in Bölgedeki aktörlerle ortaklaşa yürüteceği faaliyetlerin organizasyonunda ve bölgesel paydaşlarla işbirliği halinde gerçekleştirilecek faaliyetlerde liderlik sağlanması

#### **3.4.3.2. Danışma Kurulu**

Yönetim Kurulu'na ek olarak Bölgede kurulacak İŞGEM'lerin orta ve uzun vadeli politika ve stratejisinin şekillenmesine; networkünü geliştirmesine, nitelikli kuluçka destek ve hizmetleri konusunda yeni fikirler geliştirmesine; stratejik sorunlara ve sorulara cevap üretmesine yardımcı olmak üzere bir Danışma Kurulu'nun da oluşturulması önerilmektedir.

İŞGEM Danışma Kurulu'nun, girişimci ve firma geliştirme, kuluçka programları tasarlama ve uygulama, finansmana ve pazarlara erişim, kümelenme ve iş birliği ağları oluşturma konularında yüksek bilgi ve deneyime sahip üst düzey uzmanlardan oluşması; Yönetim Kurulu ve İŞGEM yönetim birimleriyle birlikte tercihen altı ayda bir toplanması; bu toplantılara, Yönetim Kurulu'nun üzerinde tartışılmasını ve fikir üretilmesini beklediği konularda hazırlık yaparak gelmelerinin sağlanması kurulun etkin olarak işlemesi açısından önem teşkil etmektedir.

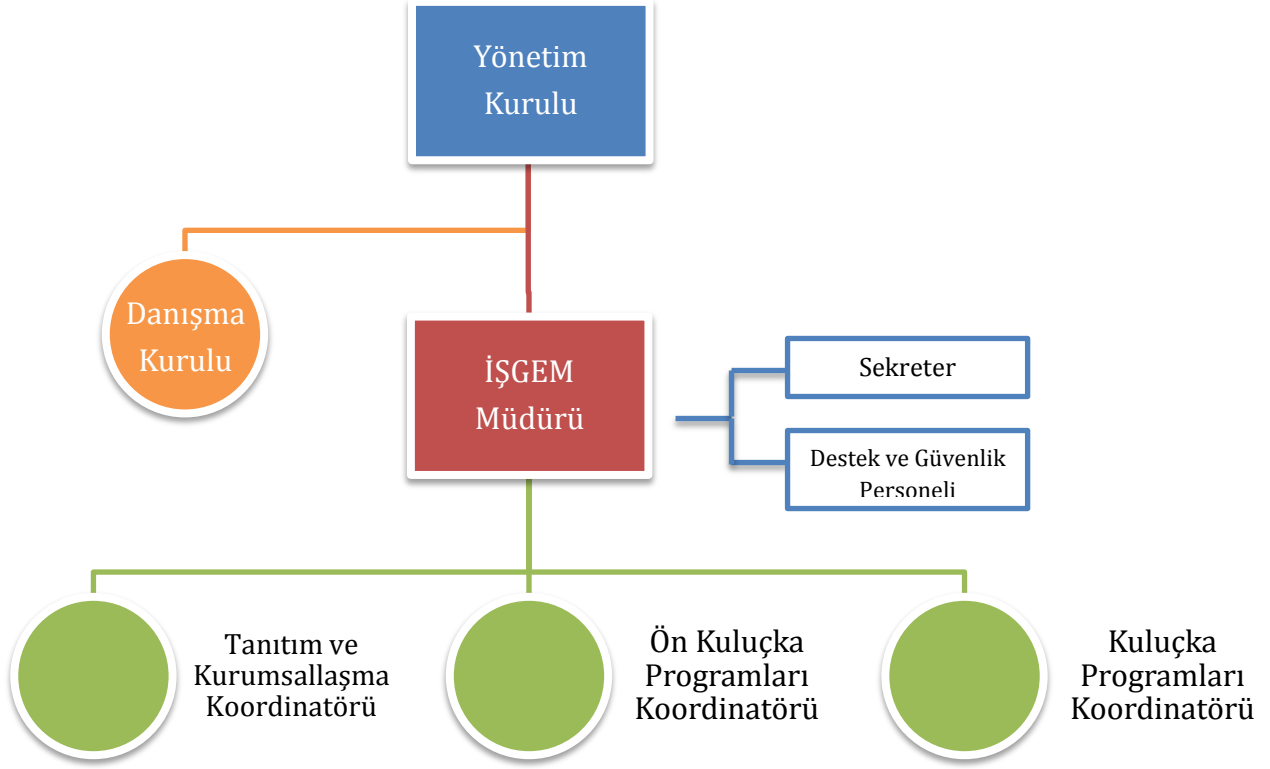
#### **3.4.3.3. İŞGEM Yönetim Birimi**

Proje kapsamında gerçekleştirilen saha araştırmasına göre hali hazırda Diyarbakır'daki her iki İŞGEM'in de yönetim birimlerinde kimse görev yapmamaktadır. Mevcut İŞGEM'lerin etkin olarak işletilebilmesi ve yeni kurulacak İŞGEM'lere yönelik olarak önerilen faaliyet ve destek modeli için yönetim birimlerinde görev yapacak insan kaynağının nicelik ve nitelik açısından temini İŞGEM'in faaliyetleri ve sürdürülebilirliği açısından son derece mühimdir.

Önerilen yeni destek yaklaşımı dikkate alındığında, İŞGEM yönetim birimlerinde, sekreter, şoför ve güvenlik görevlilerinden oluşan destek personelinin yanı sıra, İŞGEM Müdürlerine bağlı olarak çalışacak şekilde

- Ön Kuluçka Programı Koordinatörü,
- Kuluçka Programları Koordinatörü
- Tanıtım ve Kurumsallaşma Koordinatörünün istihdamında fayda vardır.

Buna göre önerilen organizasyon şeması Şekil 25'te gösterilmektedir.



Şekil 25. İŞGEM İçin Önerilen Organizasyon Şeması

Bu organizasyon şemasında doğrudan yer verilmeyen ancak İŞGEM'lerin ve faaliyet gösteren firmaların faaliyetlerini destekleyecek bölgesel danışman, mentör ve iş melekleri havuzlarının varlığının yalnızca İŞGEM yapılanmaları için değil Bölgedeki girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin sağlıklı işlemesi için de gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Önerilen organizasyon şeması çerçevesinde İŞGEM Müdürüne bağlı olarak koordinatör pozisyonunda görev yapacak personelin ana sorumluluk alanlarına ise "İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Yönetim ve Destek Modeli Önerileri Raporu"nda detaylı olarak yer verilmiştir.

#### 3.4.3.4. İŞGEM Yönetim Biriminin Kurumsallaşması

Uluslararası iyi uygulamalara paralel olarak ve Türkiye'deki İŞGEM'lerin başlıca sorunlarından hareketle iyileştirilecek ya da yeni kurulacak İŞGEM'lerin şahıslara bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi için yönetim birimlerinin kurumsallaşması konusunda gerekli adımların muhakkak ki atılması önerilmektedir. Kurumsallaşma beraberinde yalnızca kurumun kişilerden bağımsız olarak sürdürülebilirliğinin sağlanmasını değil aynı zamanda İŞGEM'in nitelikli insan kaynağı açısından cazip hale gelmesini, paydaşlar arasında güven ve dayanışmanın artmasını ve daha şeffaf/hesap verebilir bir yapıyı da beraberinde getirecektir.

Bu kapsamda ele alınması gereken belli başlı konular şunlardır:

- İŞGEM kuluçka programları kapsamında hizmet, faaliyet ve iş süreçlerinin detaylı biçimde tanımlanması ve yazılı hale getirilmesi; süreçleri ilgilendiren tüm dokümanların (iş akış şemaları, süreç tanımları, vb.) hazırlanması;
- Programlar için gereken dokümanların (iş planı taslağı, sözleşme taslakları, seçim kriterleri, vb.) hazırlanması;
- İŞGEM stratejik planının ve yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması, bu kapsamda performans göstergelerinin oluşturulması, hedeflere göre gelişmelerin düzenli izlenmesi ve gerekli iyileştirme adımlarının planlara yansıtılması;
- Ayrıntılı İŞGEM farkındalık, tanıtım ve halkla ilişkiler planının hazırlanması; farklı hedef kitlelere yönelik iletişim malzemelerinin oluşturulması;
- İŞGEM yönetim birimine ilişkin insan kaynakları yönetim sisteminin oluşturulması;
- İŞGEM yönetim birimi için kurumsal ve bireyler performans yönetim sisteminin tasarlanması;
- İŞGEM risk yönetim sisteminin oluşturulması;
- Etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkelerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi;
- Tüm iş ve hizmet süreçlerini destekleyecek ve hizmet kalitesini garanti altına alacak bilişim sisteminin (web portalı ve veri tabanları dâhil) ve alt yapısının hazır hale getirilmesi.

İŞGEM yönetim biriminin, yukarıdaki konularla ilgili doküman ve sistemlerin profesyonel bir biçimde oluşturulması için ihtiyaca bağlı olarak uzman desteği almasında fayda vardır. Kurumsallaşma konusunda atılan adımların kağıt üstünde kalmaması ve İŞGEM'in tüm program ve çalışmalarının oluşturulan bu temel üzerinde gerçekleştirilmesi için gerekli önemlerin alınması da önemlidir. Bu kapsamda, İŞGEM Müdürü tarafından uygulamanın düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve Yönetim Kurullarına raporlanması önerilmektedir.

İzleme; bir programın, projenin veya desteğin ilgili hedefler ve neticeler açısından herhangi bir zamanda veya dönemde nerede olduğu bilgisini vermektedir. Betimleyici özelliktedir ve belirli göstergeler üzerinden sistematik veri toplayarak, devam etmekte olan bir kalkınma müdahalesinin idarecilerine ve paydaşlarına, ilerlemenin boyutu ve amaçlara ulaşma ile tahsis edilen kaynakların kullanımına dair ilerleme konularında bulgular sunan ve de süreklilik arz eden bir fonksiyondur.

Değerlendirme; devam eden veya tamamlanmış proje, program veya desteklerin tasarım, uygulama ve sonuç boyutları dâhil olacak şekilde, sistematik ve tarafsız değerlendirilmesini

kapsamaktadır. Bu noktada hedeflerin geçerliliği ve ifası, kalkınma verimliliği ve etkililiği, müdahalenin yarattığı tesir ve sürdürülebilirlik saptanmaktadır. Değerlendirme süreci güvenilir ve kullanışlı bilgiler sunabilmeli, çıkarılan derslerin yardım alan ve sağlayan tarafların karar alma süreçlerine dâhil edilmesine imkân vermelidir. Söz konusu hedefler ve neticelerin neden gerçekleştirildiği veya gerçekleştirilmediği konusunda kanıt sunmaktadır. Nedensellik ilkesi doğrultusunda bilgi vermektedir.

Geleneksel uygulamaya dayalı izleme ve değerlendirme sistemleri “yapıldı mı” sorusu ile uyumluluğu belirlemek için tasarlanmıştır. İhtiyaç duyulan girdiler seferber edildi mi? Kararlaştırılan faaliyetler yürütülüp tamamlandı mı? İstenen çıktılar (ürünler veya hizmetler) üretildi mi? Uygulama yaklaşımli bir proje, program veya desteğin ne kadar iyi yürütüldüğünün izleme ve değerlendirilmesine odaklanır ve genellikle uygulamayı belirli bir sorumluluk birimiyle ilişkilendirir. Ancak, bu yaklaşım yöneticilere ve paydaşlara söz konusu proje, program ya da desteğin başarısı ve başarısızlığını anlamada bilgi sunmamaktadır.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme sistemleri “ne olmuş yani” sorusuna cevap vermek üzere tasarlanmıştır. Peki, bu çıktılar üretilince ne oldu? Bu faaliyetler hayata geçirilince ne oldu? Bu faaliyetlerden üretilen çıktılar hesaplanınca ne oldu? Sonuç odaklı bir sistem uygulayıcıların hayata geçirdiği eylemlerin gerçek sonuçları ve amaçları hakkında geri bildirim sunar.

Bu kapsamda yönetim ve destek modeli odağında bir sonraki bölümde paylaşılan performans göstergeleri dikkate alınarak izleme ve değerlendirme yapmak önemlidir. İzleme ve değerlendirmenin sadece destek aşaması sona erdikten sonra bilgi sağlayan bir unsur olmasının yanında, destek kapsamındaki faaliyetler gerçekleştirilirken de müdahale etmeye fırsat vermesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirmenin sonuç odaklı olması ve destek sisteminin amaçlarına ulaşmasında sağlayacağı etki kritiktir. İzleme ve değerlendirme için temel girdi, performans göstergeleri bazında gerçekleştirilen izleme ve değerlendirmelerin oluşturduğu veri havuzudur. Takvim yılı sonunda, yıl boyunca gerçekleştirilecek olan desteklemeler bazında izleme ve değerlendirmenin ilk kısmı olan İzleme Raporu veri havuzu kullanılarak hazırlanacaktır. Yapılacak olan izleme sonucunda başarılı ve başarısız olan göstergeler doğrultusunda müdahale alanları belirlenerek değerlendirme raporunun hazırlanması gerekmektedir. Başarı ve başarısızlığın sebeplerini analiz eden çalışmalara müteakip bir sonraki yılda desteklemenin kalitesinin ve etkinliğinin artırılmasına yönelik önerileri de kapsayacak olan değerlendirme raporu hazırlanacaktır.

Tüm bu sürece ek olarak, İŞGEM Yönetim Kurulunun ve yönetim biriminin Türkiye’deki ve dünyadaki başarılı işletme kuluçkası modellerini yerinde görmelerinin sağlanması ve konuya ilişkin eğitimler alınmasında da fayda olduğu değerlendirilmektedir. Yönetim kurulu, yönetim

birimi ve idari ofisler kapsamında görev alacak personellerin verilecek hizmetler ve destekler kapsamında bilgi birikim açısından yeterli donanıma sahip olması gerekmekte olup iyi bir hizmet sağlanabilmesi için aşağıdaki başlıklarda eğitimlerin alınması ve ilgili kişilerin bu alanlarda yetkin olması gerekmektedir.

- Finansal Yönetim ve Finansal okur-yazarlık,
- Hukuk Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler
- Bilgi Teknolojisi,
- İş Geliştirme ve Pazarlama
- Paydaş Yönetimi,
- Stratejik Planlama, Raporlama, İzleme ve Değerlendirme

## 4. BÖLGE ÜNİVERSİTELERİNİN SANAYİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ, TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ (TGB) VE TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİNİN (TTO) ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Raporun bu bölümde öncelikle girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde üniversitelerin, TGB'lerin ve TTO'ların yeri ele alınacak, gerçekleştirilen saha çalışmalarından hareketle mevcut duruma yönelik değerlendirmelere yer verilecek ve son olarak da yapılan değerlendirmeler çerçevesinde belirlenen müdahale alanları ve stratejik yol haritası sunulacaktır.

### 4.1. Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosisteminde Üniversiteler

Üniversitelerin ana hizmetleri eğitim-öğretim, bilimsel araştırma-yayın ve toplumsal hizmet olarak bilinmektedir. Bununla birlikte mülga Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında hazırlanan Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi'nde "girişimcilik" de temel akademik faaliyetler arasında değerlendirilmekte ve üniversitenin Akademik Faaliyetler Analizini söz konusu 4 tema üzerinden yapması istenmektedir. Nitekim üniversitelerin girişimcilik alanında kendilerini geliştirmeleri ve yerele öncelik veren<sup>53</sup> Ar-Ge projelerine ağırlık vermeleri BTYK'nın 23. Toplantısı'nda görüşülmüş ve sonrasında "üniversitede yenilikçiliğin ve girişimciliğin tetiklenmesi amacıyla politika araçlarının geliştirilmesi" kararı alınmıştır<sup>54</sup>. Alınan karar doğrultusunda ilk kez 2012 yılında "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" oluşturularak belirlenen kriterler bazında en yenilikçi ve girişimci ilk 50 üniversite TÜBİTAK tarafından belirlenmiştir.

2015-2018 dönemini kapsayan Kamu-Üniversite-Sanayi (KÜSİ) İşbirliği Stratejisi ve Eylem Planı, akademide üretilen bilginin teknolojiye ve ekonomiye dönüştürülmesini temel olarak bilgiyi üreten üniversite ile yenilikçi ürünleri üretecek sanayici arasında kamunun yol göstericiliğini ortaya koyan stratejilere ve eylemlere yer vermiştir. Dolayısıyla üniversiteler eğitim gibi temel fonksiyonlarının yanında "ticarileştirilebilir ürün sunma, Ar-Ge çalışmalarını katma değerli ürüne dönüştürecek sanayi işbirliklerini oluşturma, akademik girişimcilik" gibi yeni misyonlar edinmiştir. Nitekim bir devlet politikası olarak akademik çalışmaların girişimcilik ekosistemine entegrasyonu ve 2006-2008 yılları arasında kurulan üniversite sayısındaki artış her bir üniversitenin farklılaşma ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

<sup>53</sup> Rifat Yıldız, "Üniversitenin Misyonu, Yeni Kurulan Üniversiteler ve Yerel Kalkınma Önceliği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:44, 2016, s.66

<sup>54</sup> TÜBİTAK 2013, Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi, Bilgi Notu. [http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue\\_2013\\_bilgi\\_notu.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_2013_bilgi_notu.pdf)



Dolayısıyla her bir üniversite akademik faaliyetleri ile yükseköğretim sektörünün analizini yaparak tespit ve ihtiyaçlarını belirlemeli ve ardından *farklılaşma stratejisini* oluşturmalıdır. Üniversitelerin bu aşamada, buldukları ilde ve bölgede hangi alanlarda farklılaşacaklarını ve nasıl bir değer sunacaklarını belirlemeleri gerekmektedir<sup>55</sup>.

Günümüzde çoğu üniversite ülke kalkınmasında rol alabilmek için girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi altında araştırmalar yapmak, bu araştırmalar sonucunda yeni bilgi üretmek ve bu bilgiyi, teknolojiyi de kullanarak ürüne dönüştürmek gayreti içindedir. Bunu da çoğunlukla Ar-Ge ve yenilik merkezleri kurarak, disiplinler arası çalışmaları teşvik ederek ve üniversite-sanayi işbirliklerini sağlayarak yapmaktadır. Üniversiteler, bünyelerindeki teknoloji transfer ofisleri (TTO), kuluçka merkezleri ve TGB'ler aracılığı ile yeniliklerin ticarileşmesini sağlamaya yönelik çalışmaları teşvik etmektedir. Üniversitelerde öğrencilere verilen girişimcilik dersleri, seminerler ve eğitimler gibi faaliyetler de girişimcilik kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Böylece üniversitelerde yeni ürün ve süreçler geliştirilerek girişimci ve yenilikçi bir ortamı yaratılmaya çalışılmaktadır.

#### 4.1.1. Dünyada Mevcut Durum

Üniversitelerde yapılan araştırma faaliyetleri en genel anlamda teorik ve uygulamalı olmak üzere sınıflandırılabilir. Uygulamalı araştırma faaliyetleri doğrudan özel sektör odaklı iken teorik araştırma faaliyetleri çoğunlukla temel bilimler odaklıdır. Temel bilimler alanındaki çalışmaların teknolojik gelişmeler için en önemli güç olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzde en yenilikçi ülkelerin başında gelen ABD, araştırmalarının 2/3'ünü temel bilimler alanındaki çalışmalara ayırmıştır<sup>56</sup>. İstatistikleri incelediğimizde “en girişimci üniversiteler” listesinin ilk 10'unun önemli bir kısmını ABD'deki üniversiteler oluşturmaktadır.

Reuters Haber Ajansı, (2017) 2010-2015 yıllarında en çok akademik makale yayınlayan 600 uluslararası kurumu incelemiş ve en yenilikçi üniversiteleri belirlemiştir<sup>57</sup> (Tablo 6). Ayrıca 2017 yılının Mart ayına kadar olan patent denklikleri, patent gerekçeleri ve alıntı makaleleri de istatistiklere dahil edilmiştir. Çalışmada; üniversitelerin ulusal ve uluslararası patent ofislerine yaptığı patent başvuru sayısı ve hangi sıklıkla patent başvurusu yaptığı, başka bir üniversite tarafından patentlere atıf yapılma sıklığı, patentlerin araştırma makalelerine hangi sıklıkla atıf yaptığı ve sanayi ile işbirliği içinde yapılan çalışmaların sayısı gibi göstergeler dikkate alınarak sonuç belirlenmiştir.

<sup>55</sup> Üniversiteler için Stratejik Planlama Rehberi, 2018, mülga Kalkınma Bakanlığı

<sup>56</sup> Hill K., “*University Research and Local Economic Development*”, Arizona State University, School of Business, Arizona State University's Productivity and Prosperity Project (P3), 2006.

<sup>57</sup> <https://www.reuters.com/article/us-amers-reuters-ranking-innovative-univ/reuters-top-100-the-worlds-most-innovative-universities-2017-idUSKCN1C209R>

Reuters'e göre 2017 yılının en yenilikçi üniversitesi Stanford Üniversitesi'dir. Bunun en büyük nedeni şüphesiz Silikon Vadisi'nde yer almasıdır. Ayrıca yapay zeka, insansız araçlar ve simülasyon konularındaki başarısı Stanford Üniversitesi'ni zirveye taşımıştır. Raporda, ilk dörtte ABD üniversiteleri yer almaktadır. 5. sırada ise Belçika'da bulunan KU Leuven Enstitüsü yer almaktadır. Asya üniversitelerinde ilk 20'de Güney Kore'de bulunan iki üniversite yer almaktadır. Ayrıca rapora göre ilk 10'daki üniversiteler son 3 yıldır yerlerini korumaktadır. Listenin tamamını düşünürsek üniversitelerden 51'i Kuzey Amerika'da, 26'sı Avrupa'da, 20'si Asya'da ve 3'ü Orta Asya'da yer almaktadır. Asya ülkelerinin bu kadar geride olmasının sebeplerinden biri, Japon üniversitelerinin hükümetin Ar-Ge harcamalarına büyük ölçüde bağımlı olması ve ülkenin 20 yıldan fazla bir süredir ekonomik olarak durgunluk yaşamasıdır. Dolayısıyla araştırma ve yenilikçilik için yeterli kaynak bulunmamaktadır. Öte yandan Türkiye'deki herhangi bir üniversite bu listede yer almamaktadır.

*Tablo 14. 2017'nin En Yenilikçi 100 Üniversitesinde İlk 10*

Sıra	Üniversite	Ülke
1	Stanford University-Amerika	ABD
2	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	ABD
3	Harvard University	ABD
4	University of Pennsylvania	ABD
5	KU Leuven	Belçika
6	KAIST	Güney Kore
7	University of Washington	ABD
8	University of Michigan System	ABD
9	University of Texas System	ABD
10	Vanderbilt University	ABD

Bilimsel dergilerde yayınlanan makaleleri analiz eden Clarivate Analytics'in Web of Science veritabanı analizlerine göre Japon araştırmacıların çalışmaları, 2005'de yayınlanan tüm çalışmaların %8.4'lük kısmını oluştururken 2015'de %5.2 seviyesine inmiştir. Bilgisayar Bilimleri gibi temel araştırma alanlarında yayınlanan makale sayısı oranı %37 azalmıştır. Örneğin; Tokyo Üniversitesi 5 sıra gerileyerek 21. sırada yer alırken Osaka Üniversitesi 13

sıra gerileyerek 24. sırada ve Keio Üniversitesi de 25 sıra gerileyerek 78. sırada yer almıştır<sup>58</sup>.

Öte yandan göstergeler değiştikçe sonuçların da değiştiği görülmektedir. Örneğin; 2018 yılının Eylül ayında, US News&World Report dergisi, Amerika'daki en iyi üniversitelerin yetkililerine müfredat, akademik pozisyonlar, kampüs hayatı, teknoloji ve üniversitenin sağladığı kolaylıklar gibi kriterleri içeren bir anket uygulamış ve en yenilikçi üniversiteleri belirlemiştir<sup>59</sup>. 58 ülkenin dahil edildiği analizde ilk üç sırada Arizona Devlet Üniversitesi, Georgia Devlet Üniversitesi ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) yer almaktadır. Reuters'in analizine göre ise 2017 yılının en yenilikçi üniversiteler listesinde MIT ikinci, Arizona Devlet Üniversitesi seksen beşinci sırada yer alırken Georgia Devlet Üniversitesi bu listede yer almamıştır.

İngiltere merkezli Times Higher Education (THE) dergisinin yayınladığı 2018 raporuna göre ise ilk 500 sıralamada Sabancı Üniversitesi 351-400 aralığında yer alırken Koç Üniversitesi 501-600 aralığında yer almıştır. Listenin birinci sırasında ise Oxford Üniversitesi yer almaktadır. 77 ülkeden 1258 üniversitenin değerlendirmeye alındığı çalışmada eğitim (toplam puanda ağırlığı %30), araştırma (%30), atıflar (%30), yenilikçilik (%2,5), uluslararası görünüm (%7,5) kriterleri baz alınmıştır<sup>60</sup>. Aynı kurumun "Gelişmekte Olan Ülkeler Üniversite Sıralamasında" ise ilk 100'de Türkiye'den 6 üniversite sıralamaya girmiştir. Sabancı Üniversitesi 20, Koç Üniversitesi 26. sırada yer alırken Bilkent Üniversitesi 71. sırada yer almıştır. 2017'ye göre 17 sıra birden gerileyen Boğaziçi Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ile beraber 71. sırada yer alırken İTÜ 74. ve Hacettepe Üniversitesi de 94. sırada yer almıştır.

Özellikle Amerikan üniversitelerinin başarısının, zeki ve parlak akademik kadrolara sahip olmaları ve araştırma fonlarının yüksek olması ile ilintili olduğu söylenebilir. Araştırma çıktıları açısından bakıldığında Amerikan üniversiteleri genelde ilk sırada yer almaktadır. Öte yandan hem İngiltere'de hem de Amerika'da "İngilizce"nin temel eğitim dili olması uluslararası akademisyenler için iyi bir fırsat sunmaktadır. Son olarak Amerika'daki ünlü düşünce insanları ve başarılı kişiler incelendiğinde birçoğunun üniversite öncesi Amerika'da eğitim görmedikleri de dikkat çekmektedir.

Öte yandan en çok yayın üreten ülkeler incelendiğinde ilk sırada Amerika, ikinci sırada Çin ve üçüncü sırada İngiltere gelmektedir. Amerika tek başına dünya yayın sayısının %27'sini karşılamaktadır. ULAKBİM'in 2010-2015 yılları arasındaki bilimsel yayınları incelediği

<sup>58</sup> <https://www.reuters.com/innovative-universities-2017/methodology>

<sup>59</sup> <https://www.usnews.com/best-colleges/rankings/national-universities/innovative>

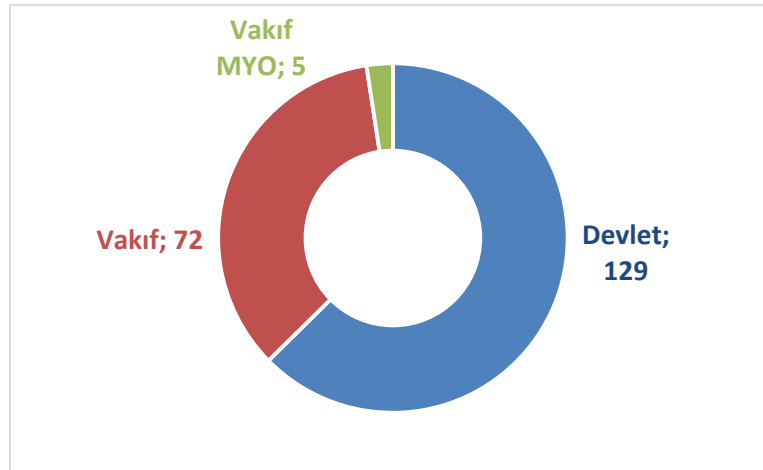
<sup>60</sup> [https://www.ntv.com.tr/egitim/dunyanin-en-iyi-universiteleri-aciklandi-turkiyeden-iki-universite-ilk-500de-y\\_rSZGX\\_Wx0Chow6zH1v8\\_A](https://www.ntv.com.tr/egitim/dunyanin-en-iyi-universiteleri-aciklandi-turkiyeden-iki-universite-ilk-500de-y_rSZGX_Wx0Chow6zH1v8_A)

raporda<sup>61</sup>, ABD yaklaşık 3,6 milyon, Çin 1,7 ve İngiltere 904 bin yayınlı ilk üçü paylaşmaktadır. Türkiye bu dönem aralığında 204 bini aşkın yayını ile 52 ülke arasından 18. sırada yer almaktadır. Yine rapora göre Türkiye 3,3 etki değeri ile dünya yayın toplamına %1,5 oranında katkıda bulunmuştur. Bu arada etki değeri<sup>62</sup> en yüksek ülkeler sırasıyla İzlanda, İsviçre, Danimarka, Hollanda, İsveç görünmektedir. Türkiye 2010-2015 yılları arasında toplam bilimsel yayının %26,5'ini temel bilimler alanında gerçekleştirmiştir (sırasıyla en çok çevre bilimleri, matematik, fizik ve kimya). Genel olarak bakıldığında Türkiye, temel bilimlerin farklı alanlarındaki yayın sayısı performansı açısından dünya sıralamasında ilk 20'de görünse de etki bakımından 30-40 bandında bulunmaktadır. Matematik ve mekanik alanlarında ise etki değeri, yayın sayısı sıralamasının üstündedir.

#### 4.1.2. Türkiye'de Mevcut Durum

Türkiye'nin ilk üniversitesi 1833 yılında kurulan Darülfünun'dur ve bu yapı 1933 yılında İstanbul Üniversitesi olarak şu andaki mevcut yapısına kavuşmuştur. Ardından 1944 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi ve 1946 yılında Ankara Üniversitesi kurulmuştur. Bu üniversiteleri 1955'de kurulan Karadeniz Teknik Üniversitesi ve Ege Üniversitesi izlemiştir.

Yüksek Öğretim Kurumu'ndan alınan güncel bilgilere göre Türkiye'de yer alan mevcut üniversitelerin türlerine göre dağılımı Şekil 26'da verilmektedir<sup>63</sup>. Buna göre toplamda 206 üniversitemiz bulunmaktadır. Bunlardan 129'u devlet üniversitesidir.



Şekil 26. Türlerine Göre Mevcut Üniversite Sayısı

YÖK'ün Temmuz 2018'de yayınladığı rapora<sup>64</sup> göre en fazla vakıf üniversitesi İstanbul'da (47) bulunmaktadır. Diğer vakıf üniversitelerinin 12'si Ankara'da, 4'ü İzmir'de, 3'ü Antalya'da,

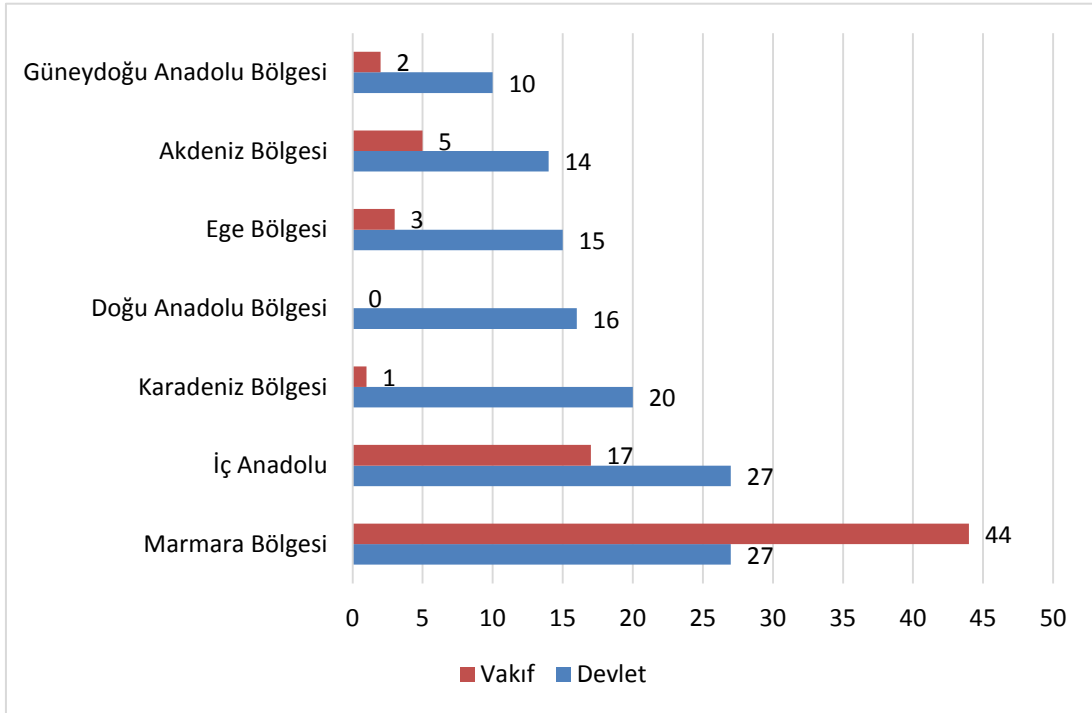
<sup>61</sup> <https://cabim.ulakbim.gov.tr/wp-content/uploads/sites/4/2016/07/D%C3%BCnya-%C3%9Cikeler-ve-Gruplar-Bilimsel-Yay%C4%B1n-Say%C4%B1s%C4%B1-2010-2015.pdf> Erişim tarihi: 04.04.2019

<sup>62</sup> Etki değeri, yayın toplam atıf sayısı/yayın sayısı üzerinden hesaplanmaktadır.

<sup>63</sup> <https://istatistik.yok.gov.tr/> Erişim tarihi: 04.04.2019

2'şer adet Mersin, Konya ve Gaziantep'te, 1'er adet Trabzon, Nevşehir, Kayseri ve Bursa'da bulunmaktadır. Yine YÖK Raporu'na göre, TÜBİTAK ARDEB tarafından 2017 yılında vakıf üniversitelerine sağlanan proje bütçeleri arasında birinciliği 27 milyon 790 bin lira ile Bilkent Üniversitesi, ikinciliği 16 milyon 360 bin lira ile Sabancı Üniversitesi, üçüncülüğü ise 15 milyon 790 bin lira ile Koç Üniversitesi almaktadır.

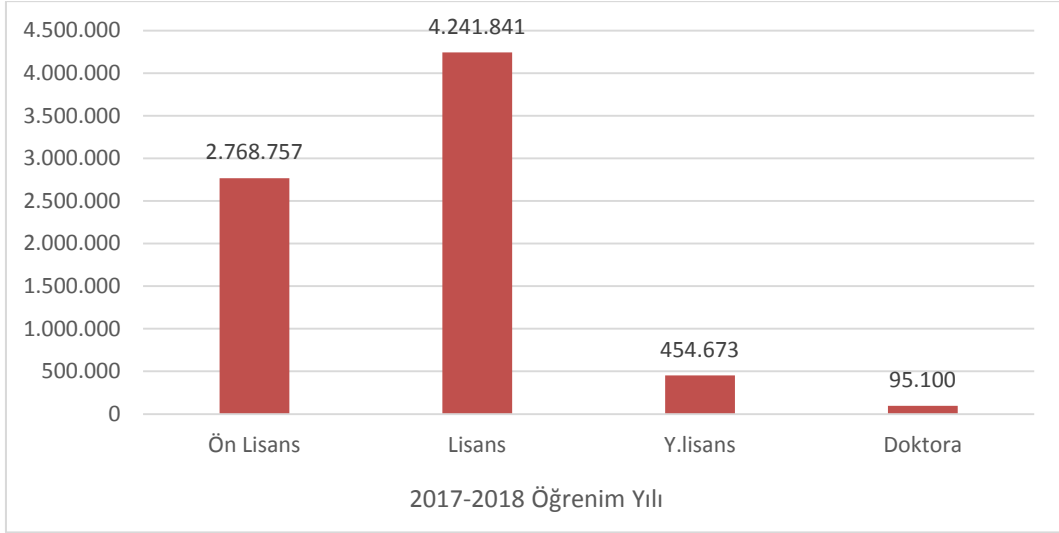
Şekil 27, üniversitelerin bölgesel dağılımını vermektedir. Buna göre, Marmara Bölgesi sosyo-ekonomik hayatının canlılığının da etkisiyle toplam 71 üniversite ile diğer bölgelerden ayrılmaktadır. Doğu Anadolu Bölgesi'nde hiç vakıf üniversitesi yer almazken toplam üniversite sayısı bakımından ise Güneydoğu Anadolu Bölgesi son sıradadır.



Şekil 27. Türkiye'de Yer Alan Üniversitelerin Bölgesel Dağılımı

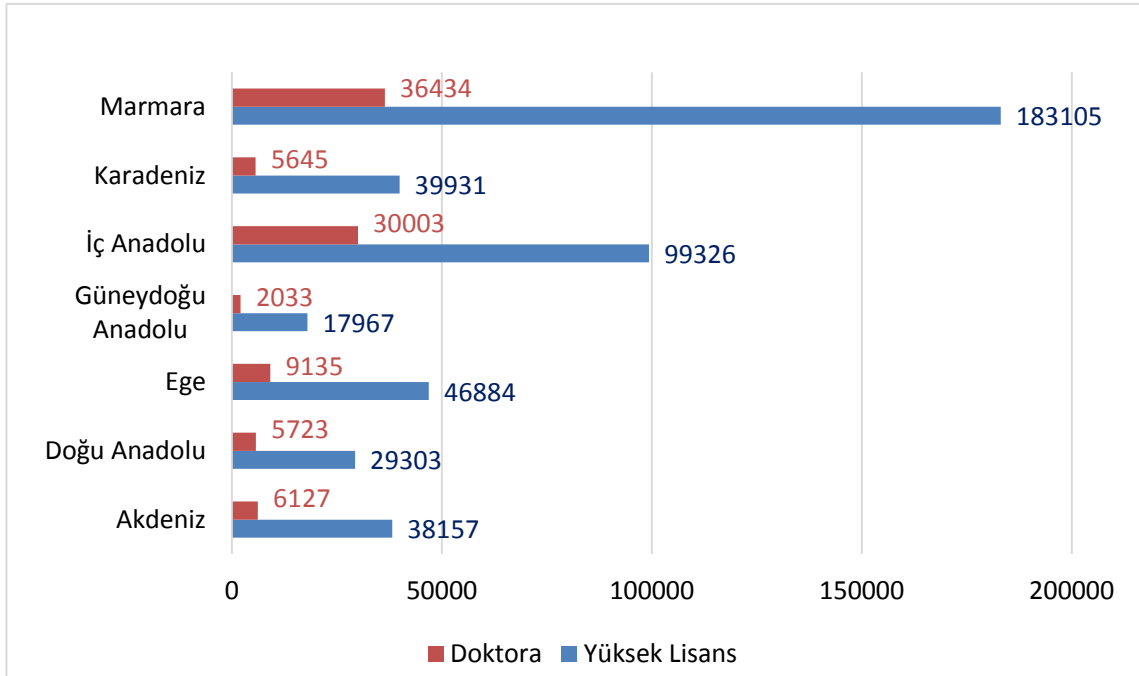
Şekil 28 ülkemizde öğrenim düzeyine göre öğrenci sayılarını (2017-2018) vermektedir. Buna göre toplamda 7.560.371 adet öğrenci bulunmaktadır. Kısacası Türkiye nüfusunun %9,5'nin üniversite hayatına devam ettiğini söyleyebilir.

<sup>64</sup> [http://www.yok.gov.tr/documents/10279/43653871/vakif\\_yuksekokretim\\_2018.pdf](http://www.yok.gov.tr/documents/10279/43653871/vakif_yuksekokretim_2018.pdf)



Şekil 28. Öğrenim Düzeyine Göre Öğrenci Sayısı

Özellikle araştırma projelerinin yürütülmesinde ve sonuçlarının katma değerli ürüne dönüştürülmesinde üniversitelerin yüksek lisans ve doktora öğrencileri önem kazanmaktadır. Araştırma projeleri üniversitelerde deneyimli akademisyenlerin liderliğinde yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile yapılmaktadır. Dolayısıyla nitelikli yüksek lisans ve doktora programları araştırma odaklı üniversiteler için elzemdir. Bu açıdan bakıldığında bölgeler arası yüksek lisans ve doktora öğrenci sayıları Şekil 29'da verilmiştir<sup>65</sup>.

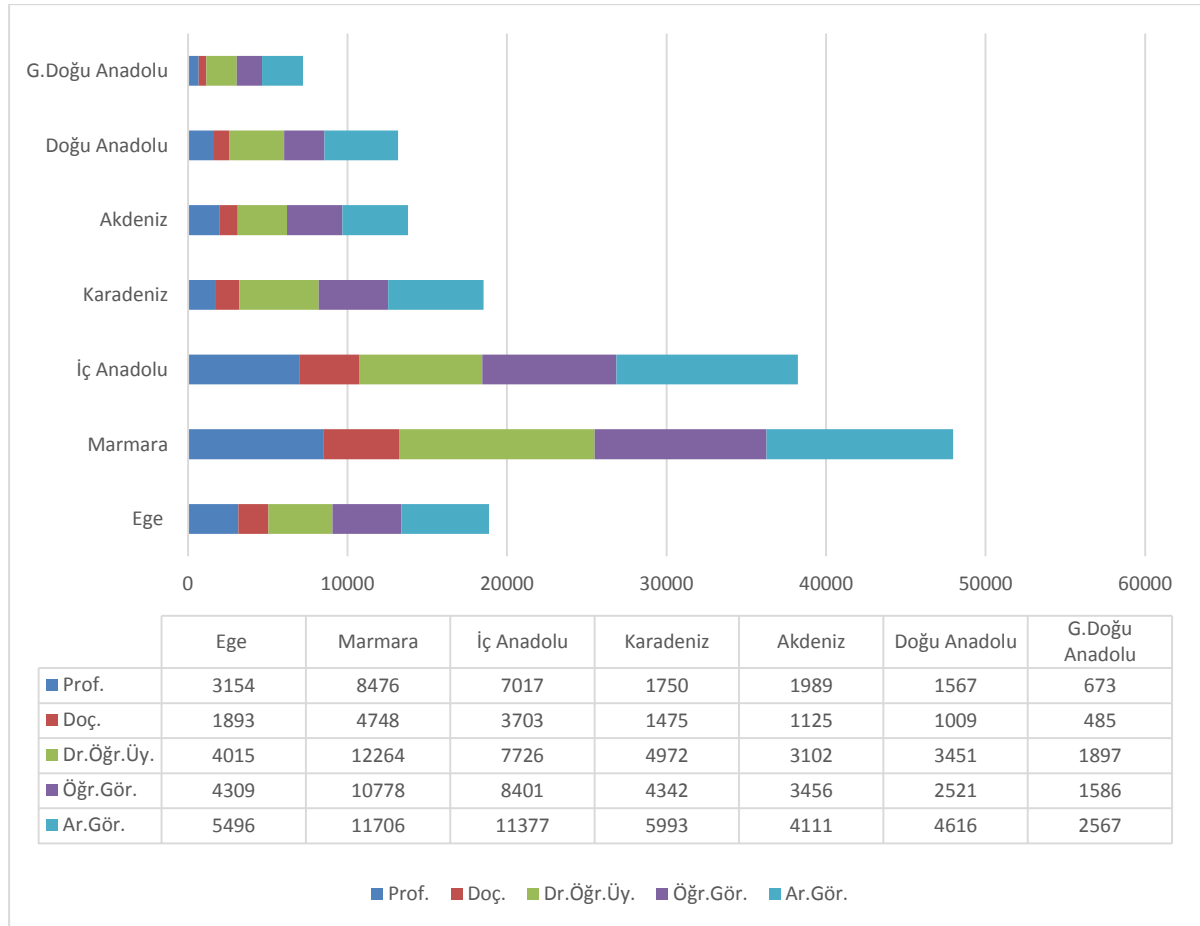


Şekil 29. Yüksek Lisans ve Doktora Öğrencilerinin Bölgelere Göre Dağılımı

<sup>65</sup> Öğrenci sayısı=Birinci öğretim + ikinci öğretim + uzaktan eğitim olarak hesaplanmıştır. Veriler ise 2017-2018 verileridir.

1980-2017 yılları için üniversiteye başvuran ve yerleşen aday sayıları incelendiğinde<sup>66</sup> genel olarak, başvuran aday sayısının yıllar içerisinde artış gösterdiği görülmektedir. Üniversiteye yerleşme oranı 1980'de %8, 1981'de %13, 1982'de %17 iken 1982 yılından 2017 yılına kadar olan zaman diliminde bu oranın ortalama %30'da kalması dikkat çekmektedir.

Öğretim elemanı sayıları da bölgelerin öğrenci sayıları ile orantılıdır. Şekil 30, 2018 yılı YÖK verilerinden derlenmiştir. Buna göre, toplamda yaklaşık 48 bin ile Marmara Bölgesi akademisyen sayısı bakımından ilk sırada yer alırken İç Anadolu 38 bini aşkın rakamla ikinci sıradadır. Ancak Şekil 30 incelendiğinde profesör ve doçent sayısında GAP Bölgesi dikkat çekmektedir. Doğu Anadolu Bölgesi dahil diğer bölgelerde profesör ve doçent sayıları her ikisinde de 1000'in üzerindeyken GAP Bölgesi'nde 673 profesör ve 485 doçent bulunmaktadır. Bu durum, deneyim sahibi akademisyenlerin bölge içerisinde az olduğunu ve tecrübeli akademisyenlerle öğrencilerin ve sanayicilerin çalışma şansının daha düşük olduğunu göstermektedir.



Şekil 30. Bölgelere Göre Toplam Akademisyen Sayıları

Türkiye'deki öğrenci ve akademisyen sayılarının yanında akademik çıktı olarak yayın performansına da bakılması önemlidir. Çünkü akademisyenlerin indeksli dergilerde yer alan

<sup>66</sup> <https://istatistik.yok.gov.tr/>

yayın sayıları ve aldıkları atıflar aynı zamanda o ülkenin akademik camiasının uluslararası akademik alanda ne derece etki yarattığı ile yakından ilişkilidir. TÜBİTAK ULAKBİM, Türkiye'deki üniversitelerin 2004-2014 yılları arasındaki bilimsel yayın performansını ilk 50 üniversiteye yer vererek açıklamıştır<sup>67</sup>. Bu sıralamada Thomson Reuters InCites veri tabanı kullanılmıştır. Buna göre yayın sayısı bakımından tıp fakültelerine sahip İstanbul Üniversitesi, Hacettepe ve Ankara Üniversitesi sırasıyla ilk üçü paylaşmakla beraber, etki bakımından Boğaziçi üniversitesi (11,72) ilk sırada, Bilkent ikinci (10,08) ve İstanbul Teknik Üniversitesi (9,99) üçüncü sırada yer almaktadır. Yayın sayısı bakımından GAP Bölgesi'nden Gaziantep Üniversitesi 28. sırada, Harran Üniversitesi ise 43. sırada yer almaktadır. Etki bakımından ise Gaziantep Üniversitesi 13. sırada (7,78) ve Harran Üniversitesi 23. sırada (6,85) yer almaktadır. Bu durum, hem Gaziantep Üniversitesi'nin hem de Harran Üniversitesi'nin görece az yayın çıkarmasına rağmen atıf sayısı yüksek yani kaliteli bilimsel yayınlar ortaya koyduğuna işaret etmektedir.

ULAKBİM<sup>68</sup> verilerine göre 2010-2014 yılları arasında üniversitelerimizin en çok yayın yaptıkları bilim dallarında ise fizik ve ilgili alanlar ilk sırada gelirken, tıp-cerrahi, malzeme bilimi (multidisipliner), veterinerlik, mühendislik ve elektrik-elektronik sıralamayı takip etmektedir.

Tablo 15, TÜBİTAK ULAKBİM'den Ekim 2018 itibarıyla alınan 2013-2018 yılları arasında Web of Science veri tabanında yer alan indeksli dergilerdeki yayınların bölgelere göre dağılımını vermektedir<sup>69</sup>. Marmara ve İç Anadolu Bölgesi yayın sayısı bakımından açık ara öndedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi toplamda 9,5 bine yaklaşan yayını ile en sonda yer almaktadır.

*Tablo 15. 2013-2018 Bölgelere Göre Yayın Performansı*

Bölgeler	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Genel Toplam
<b>Marmara</b>	10.210	11.160	12.235	13.401	12.967	5.906	65.879
<b>İç Anadolu</b>	10.724	10.657	11.180	12.401	11.411	5.113	61.486
<b>Ege</b>	4.194	4.244	4.460	4.760	4.441	1.773	23.872
<b>Karadeniz</b>	3.392	3.641	3.902	4.460	4.176	1.844	21.415
<b>Akdeniz</b>	3.005	3.117	3.251	3.501	3.181	1.471	17.526
<b>Doğu Anadolu</b>	2.660	2.708	3.063	3.430	3.291	1.572	16.724
<b>Güneydoğu Anadolu</b>	1.612	1.689	1.815	1.899	1.728	723	9.466

<sup>67</sup> <http://ulakbim.tubitak.gov.tr/tr/hizmetlerimiz/turkiye-universitelerinin-bilimsel-yayin-performansi-2004-2014>

<sup>68</sup> <https://cabim.ulakbim.gov.tr/bibliyometrik-analiz/turkiye-bilimsel-yayin-performans-raporlari/>

<sup>69</sup> TÜBİTAK ULAKBİM Web of Science veri tabanından 8 ana bilim dalı bazında akademik yayın performansını takip etmektedir. TÜSSİDE resmi yazı ile bu verileri istemiş ve her bir kategoride yayın performansı gönderilmiş ve TÜSSİDE tarafından analiz edilmiştir. Buna göre ana bilim dalları; Dış, Eczacılık, Tıbbi Bilimler, Mühendislik, Sosyal Bilimler, Temel Bilimler, Veterinerlik ve Ziraat'tir. YÖK'te kayıtlı olmayan Millî Savunma Üniversitesi, Polis Akademisi (Turkish National Police Academy) ve Uluslararası Fırat Üniversitesi analizlerde kapsam dışı tutulmuştur.



TÜBİTAK, üniversitelerin girişimcilik ve yenilikçilik performansını ölçmek, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine katkıda bulunmak için 2012'den itibaren her yıl endeks yayınlamaktadır. Endeks ile ülkemizin en girişimci ve yenilikçi 50 üniversitesi sıralanmaktadır. 2017 yılındaki endeks 5 boyut ve 25 göstergeden oluşmaktadır. Tablo 16, söz konusu boyutları, ağırlıklarını ve göstergelerini vermektedir. Veriler tüm üniversitelerin rektörlerinden imzalı güvence beyanı ile alınmakta ve aynı zamanda YÖK, TTGV, TÜBA, TÜRKPATENT, STB gibi pek çok kamu kurum ve kuruluşları ile veri doğrulaması yapılmaktadır.

Endeksi hazırlayan TÜBİTAK Bilim Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı (BTYPDB) ile yapılan görüşmede 5 ana kategori bazında yapılan değerlendirmenin önümüzdeki dönemde güncelleneceği belirtilmiştir. BTYPDB'ye göre üniversite performanslarının daha çıktı ve etki odaklı bir yaklaşımla ölçülebilmesi için güncelleme ihtiyacı doğmuştur. Bu doğrultuda "Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü" boyutu yıllar içerisinde önemli gelişmeler gösterdiği ve belli bir olgunluk seviyesine geldiği için endeks kapsamından çıkarılmıştır. Dolayısıyla resmi olarak TÜBİTAK tarafından açıklanmamakla birlikte güncellenen endeksin 4 boyut altında 19 göstergeden oluşacağı belirtilmiştir.

Tablo 16. TÜBİTAK Girişimcilik ve Yenilikçilik Performansı Göstergeleri

Boyutlar	Ağırlık Oranı	Göstergeler
<b>Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği</b>	%20	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bilimsel yayın sayısı</li> <li>▪ Atıf sayısı</li> <li>▪ Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı</li> <li>▪ Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan fon tutarı</li> <li>▪ Ulusal ve uluslararası bilim ödülü sayısı</li> <li>▪ Doktoralı mezun sayısı</li> </ul>
<b>Fikri Mülkiyet Havuzu</b>	%15	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Patent başvuru sayısı</li> <li>▪ Patent belge sayısı</li> <li>▪ Faydalı model/endüstriyel tasarım belge sayısı</li> <li>▪ Uluslararası patent başvuru sayısı</li> </ul>
<b>İşbirliği ve Etkileşim Havuzu</b>	%25	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Üniversite sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri sayısı</li> <li>▪ Üniversite sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarı</li> <li>▪ Uluslararası işbirliği ile yapılan Ar-Ge ve yenilik proje sayısı</li> <li>▪ Uluslararası Ar-Ge ve yenilik işbirliklerinden elde edilen fon tutarı</li> <li>▪ Dolaşımdaki öğretim elemanı/öğrenci sayısı</li> </ul>
<b>Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü</b>	%15	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi ders sayısı</li> <li>▪ Teknoloji Transfer Ofisi, teknopark, kuluçka merkezleri ve TEKMER'lerin yönetiminde çalışan tam zaman kişi sayısı</li> <li>▪ Teknoloji Transfer Ofisi yapılanmasının varlığı</li> <li>▪ Üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi/sertifika programı sayısı</li> </ul>
<b>Ekonomik Katkı ve Ticarileşme</b>	%25	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı</li> <li>▪ Üniversite öğrencilerinin ya da son beş yıl içinde mezun olanların teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu faal firma sayısı</li> <li>▪ Akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde, TEKMER'lerde ortak veya sahip olduğu firmalarda istihdam edilen kişi sayısı</li> <li>▪ Lisanslanan patent/faydalı model/endüstriyel tasarım sayısı</li> </ul>

Tablo 17, Tablo 16'da belirtilen göstergeler çerçevesinde yapılan analizler sonucunda 2012-2017 yılları arasında ortaya çıkan Türkiye'deki en girişimci ve yenilikçi üniversiteler sıralamasını vermektedir<sup>70</sup>. En girişimci ve yenilikçi üniversiteler sıralamasında 6 yıl boyunca ilk iki sırada Sabancı Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin yer alması dikkat çekicidir. Boğaziçi, Bilkent; İTÜ, Özyeğin ve Koç Üniversiteleri ise ilk 10'da yer almaktadır.

Gebze Teknik Üniversitesi 2013'te 13. sırada yer alırken 2016'da 7. sırada ve 2017'de 3. sırada yer almaktadır. Aynı şekilde Gaziantep Üniversitesi'nin de listedeki yükselişi de dikkat çekicidir. 2012 ve 2013 yıllarında 28. sırada yer alan üniversite, 2016 yılında atılım yaparak 2017'de 15. sıraya yükselmiştir.

*Tablo 17. 2012-2017 Girişimci ve Yenilikçi Üniversiteler Sıralaması*

No	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Sabancı Üniversitesi	Orta Doğu Teknik Ü.	Orta Doğu Teknik Ü.	Sabancı Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi
2	Orta Doğu Teknik Ü.	Sabancı Üniversitesi	Sabancı Üniversitesi	Orta Doğu Teknik Ü.	Orta Doğu Teknik Ü.	Orta Doğu Teknik Ü.
3	Bilkent Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Gebze Teknik Üniversitesi
4	Özyeğin Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi
5	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul Teknik Ü.	Koç Üniversitesi	Koç Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi
6	Boğaziçi Üniversitesi	İzmir Yüksek Tek.E.	Özyeğin Üniversitesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	Koç Üniversitesi	Bilkent Üniversitesi
7	İzmir Yüksek Tek. En.	Özyeğin Üniversitesi	İstanbul Teknik Ü.	Özyeğin Üniversitesi	Gebze Yüksek Tek. Enstitüsü	Koç Üniversitesi
8	Koç Üniversitesi	Koç Üniversitesi	TOBB ETÜ	İzmir Yüksek Tek. E.	Özyeğin Üniversitesi	İzmir Yüksek Tek. E.
9	Gebze Yüksek Tek. Enstitüsü	TOBB ETÜ	İzmir Yüksek Tek.E.	TOBB ETÜ	İzmir Yüksek Tek.E.	Özyeğin Üniversitesi
10	TOBB ETÜ	Hacettepe Üniversitesi	Selçuk Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	Yıldız Teknik Üniversitesi
11	Hacettepe Ün.	Selçuk Üniversitesi	Yıldız Teknik Ün.	GTÜ	TOBB ETÜ	TOBB ETÜ
12	Ege Ün.	Gazi Ün.	Gebze Yük Tek. Ens.	Selçuk Ün.	Selçuk Ün.	Abdullah Gül Ün.
13	Erciyes Ün.	Gebze Yük Tek. Ens.	Anadolu Ün.	Erciyes Ün.	Ege Ün.	Atılım Ün.
14	Süleyman Demirel Ün.	Ege Ün.	Hacettepe Ün.	Hacettepe Ün.	Erciyes Ün.	Ege Ün.
15	Gazi Ün.	Yıldız Teknik Üniversitesi	Ege Ün.	Ege Ün.	İstanbul Şehir Ün.	<b>Gaziantep Üniversitesi</b>
16	Selçuk Ün.	Anadolu Ün.	Gazi Ün.	Anadolu Ün.	<b>Gaziantep Üniversitesi</b>	Hacettepe Ün.
17	Çankaya Ün.	Çukurova Ün.	Atılım ün.	Abdullah Gül Ün.	Hacettepe Ün.	Selçuk Ün.
18	Bahçeşehir Ün.	Yeditepe Ün.	Çukurova Ün.	Gazi Ün.	Çankaya Ün.	Erciyes Ün.
19	Yıldız Teknik Ün.	Çankaya Ün.	Uludağ Ün.	Uludağ Ün.	Atılım Ün.	Anadolu Ün.

<sup>70</sup> TÜBİTAK, YÖK ile yaptığı protokol gereği sadece ilk 50 listeyi açıklamaktadır. 2018 sonuçları henüz açıklanmamıştır.

No	2012	2013	2014	2015	2016	2017
20	Çukurova Ün.	Atılım ün.	Süleyman Demirel Ün.	Çankaya Ün.	Anadolu Ün.	Uludağ Ün.
21	Yeditepe Ün.	Erciyes Ün.	Erciyes Ün.	Sakarya Ün.	Gazi Ün.	Gazi Ün.
22	Akdeniz Ün.	Süleyman Demirel Ün.	Çankaya Ün.	Çukurova Ün.	Ankara Ün.	İzmir Ekonomi Ün.
23	Ankara Ün.	Kocaeli Ün.	Sütçü İmam Ü.	Dokuz Eylül Ün.	A. Gül Ün.	Yeditepe Ün.
24	Kocaeli Ün.	Bahçeşehir Ün.	Kocaeli Ün.	<b>Gaziantep Üniversitesi</b>	Uludağ Ün.	Kocaeli Ün.
25	Uludağ Ün.	Akdeniz Ün.	<b>Gaziantep Üniversitesi</b>	Yeditepe Ün.	Sakarya Ün.	Sakarya Ün.
26	Atılım Ün.	Ankara Ün.	Yeditepe Ün.	Atılım Ün.	Dokuz Eylül Ün.	İstanbul Şehir Ün.
27	Dokuz Eylül Ün.	Mersin Ün.	Bahçeşehir Ün.	Kocaeli Ün.	Yeditepe Ün.	Pamukkale Ün.
28	<b>Gaziantep Üniversitesi</b>	<b>Gaziantep Üniversitesi</b>	İzmir Ekonomi Ün.	Süleyman Demirel Ün.	Çukurova Ün.	Ankara Ün.
29	Mersin Ün.	Uludağ Ün.	Ankara Ün.	Fatih ün.	İzmir Ekonomi Ün.	Yaşar Ün.
30	Kadir Has Ün.	Karadeniz Teknik Ün.	Fatih ün.	Akdeniz Ün.	İstanbul Ün.	Dokuz Eylül Ün.
31	Karadeniz Teknik Ün.	Düzce Ün.	Mersin Ün.	İstanbul Ün.	Akdeniz Ün.	Çukurova Ün.
32	Işık Ün.	Dokuz Eylül Ün.	İstanbul Ün.	Ankara ün.	Mersin Ün.	İstanbul Ün.
33	Atatürk Ün.	Sütçü İmam Ün.	Dokuz Eylül Ün.	Sütçü İmam Ün.	Kocaeli Ün.	Mersin Ün.
34	İzmir Ekonomi Ün.	Fırat Ün.	Akdeniz Ün.	Melikşah Ün.	Pamukkale Ün.	Çankaya Ün.
35	İstanbul Ün.	İzmir Ekonomi Ün.	Okan Ün.	Karadeniz Teknik Ün.	Süleyman Demirel Ün.	Düzce Ün.
36	Düzce Ün.	İstanbul Ün.	İstanbul Şehir Ün.	Bahçeşehir Ün.	Bahçeşehir Ün.	Akdeniz Ün.
37	Anadolu Ün.	Atatürk Ün.	Melikşah Ün.	Kadir Has Ün.	Fırat Ün.	Karadeniz Teknik Ün.
38	Sakarya Ün.	Niğde Ün.	Karadeniz Teknik Ün.	Düzce Ün.	Karadeniz Teknik Ün.	İstanbul Bilgi Ün.
39	Fırat Ün.	Fatih Ün.	Galatasaray Ün.	İzmir ekonomi Ün.	Yaşar Ün.	Dumlupınar Ün.
40	Pamukkale Ün.	Melikşah Ün.	Medeniyet Ün.	Okan Ün.	Marmara Ün.	Bursa Teknik Ün.
41	Sütçü İmam Ün.	Okan Ün.	Düzce Ün.	Gediz Ün.	Bursa Teknik Ün.	Hasan Kalyoncu Ün.
42	Niğde Ün.	Pamukkale Ün.	Osmangazi Ün.	Pamukkale Ün.	Gaziosmanpaşa Ün.	MEF Ün.
43	Karamanoğlu Mehmet B. Ün.	Işık Ün.	Atatürk Ün.	Marmara Ün.	Okan Ün.	Bahçeşehir Ün.
44	Trakya Ün.	Ondokuz Mayıs Ün.	Karamanoğlu Mehmet B. Ün.	Mersin ün.	İstanbul Bilgi Ün.	Işık Ün.
45	Onsekiz Mart Ün.	Kadir Has Ün.	Sakarya Ün.	Fırat Ün.	Kadir Has Ün.	Süleyman Demirel ün.
46	Okan Ün.	Afyon Kocatepe Ün.	Fırat Ün.	Gaziosmanpaşa Ün.	Dumlupınar Ün.	Gaziosmanpaşa Ün.
47	Marmara Ün.	Gaziosmanpaşa Ün.	Kadir Has Ün.	Zirve ün.	Türk Hava Kurumu Ün.	Türk Hava Kurumu Ün.
48	Uşak Ün.	Başkent Ün.	Pamukkale Ün.	İnönü Ün.	Atatürk Ün.	Namık Kemal Ün.
49	Galatasaray Ün.	Osmangazi Ün.	Niğde Ün.	Osmangazi Ün.	Başkent Ün.	Fırat Ün.
50	Abant İzzet Baysal Ün.	Şehir Ün.	Ondokuz Mayıs Ün.	Atatürk Ün.	Osmangazi Ün.	Marmara Ün.

Tablo 18 ise 2017 yılındaki en girişimci ve en yenilikçi ilk 15 üniversitenin boyutlar bazında aldığı puanları göstermektedir<sup>71</sup>. Listede GAP Bölgesi üniversitelerinden yalnızca Gaziantep Üniversitesi bulunmaktadır. İlk 10 listede 4 vakıf ve 6 devlet üniversitesi dikkat çekmektedir.

Tablo 16'da özellikle %25 ağırlığa sahip “ekonomik ve katkı ve ticarileşme” puanları ile “bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği” puanlarının düşüklüğü dikkat çekmektedir. Ticarileşme boyutunda tam puan alan Gebze Teknik Üniversitesi, işbirliği ve etkileşim boyutunda geride kalmış, Sabancı Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi bu boyutta tam puan almışlardır. Ege Üniversitesi ise “girişimcilik ve yenilikçilik” boyutunda tam puan almıştır. Gaziantep Üniversitesi'nin “bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği” puanının ise düşüklüğü dikkat çekmektedir.

*Tablo 18. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2017 Sıralaması*

No	Üniversite	Toplam	Bilimsel ve Tekn. Araş. Yetkinliği	Fikri Mülkiyet Havuzu	İşbirliği ve Etkileşim Havuzu	Girişimcilik ve Yen. Kültürü	Ekonomik Katkı ve Ticarileşme
1	Sabancı Üniversitesi	90,97	19,6	15,0	25,0	12,7	18,8
2	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	87,31	19,8	10,9	25,0	12,8	18,8
3	Gebze Teknik Üniversitesi	85,18	18,5	9,8	20,6	11,4	25,0
4	İstanbul Teknik Üniversitesi	82,38	15,9	9,9	24,2	13,6	18,8
5	Boğaziçi Üniversitesi	82,16	18,0	10,7	24,9	10,7	17,9
6	Bilkent Üniversitesi	81,56	19,9	9,8	24,8	10,0	17,0
7	Koç Üniversitesi	78,76	16,8	9,0	24,9	10,2	17,9
8	İzmir Yüksek Tek. Enstitüsü	77,50	20,0	9,5	23,1	7,3	17,6
9	Özyeğin Üniversitesi	74,36	16,2	6,9	22,0	11,9	17,3
10	Yıldız Teknik Üniversitesi	68,74	12,6	11,8	20,2	10,2	14,1
11	TOBB Üniversitesi	67,98	16,9	13,1	19,7	6,5	11,8
12	Abdullah Gül Üniversitesi	56,94	10,7	8,1	20,0	6,8	11,4
13	Atılım Üniversitesi	55,52	12,5	5,4	15,2	5,4	17,1
14	Ege Üniversitesi	53,95	10,9	4,7	18,2	15,0	5,2
15	<b>Gaziantep Üniversitesi</b>	52,71	8,5	9,4	13,0	12,3	9,5

\*2016 yılı YÖK verilerine göre toplam 50'nin üzerinde Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçente sahip 157 üniversite hesaplamalara dahil edilmiştir.

<sup>71</sup> [https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/2017\\_gyue\\_siralama.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/2017_gyue_siralama.pdf)

2017 yılı endeks sonuçlarını açıklayan dönemin Sanayi ve Teknoloji Bakanı Faruk Özlü, konuşmasında “girişimci üniversite” kavramının bütün üniversitelerde parola olarak benimsenmesi gerektiğini belirtmiştir<sup>72</sup>. Dolayısıyla devlet politikalarının da desteği ile Türkiye’deki üniversitelerin artık klasik görevlerinin yanı sıra girişimcilik ve yenilikçilik alanında yapacakları çalışmaların daha çok takip edileceği anlaşılmaktadır.

#### 4.1.3. GAP Bölgesi’nde Mevcut Durum

##### 4.1.3.1. GAP Bölgesi Üniversitelerine Genel Bakış

Bu bölümde GAP Bölgesi’nde yer alan üniversitelerin genel durumu YÖK verilerine dayanılarak analiz edilmiştir<sup>73</sup>.

Tablo 19, GAP Bölgesi’nde yer alan 11 üniversitenin (9 devlet ve 2 vakıf üniversitesi) kuruluş yıllarına göre sıralamasını göstermektedir. Buna göre, GAP Bölgesi’nde özellikle 2006-2008 yılları arasında kurulan üniversitelerin sayısı dikkat çekmektedir. Dicle Üniversitesi Ankara Üniversitesi’ne bağlı olarak 1966 yılında ilk temelini atmış olsa da 1974 yılında kuruluşunu tamamlamıştır. 1973 yılında ODTÜ’nün Gaziantep Yerleşkesi olarak kurulan ve daha sonra ilin adını alan Gaziantep Üniversitesi ise bölgenin en eski ve köklü üniversitelerindendir. Harran Üniversitesi’nin kuruluşu ise 1992’dir. Bölge üniversitelerinin geneli değerlendirildiğinde yeni kurulan üniversitelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

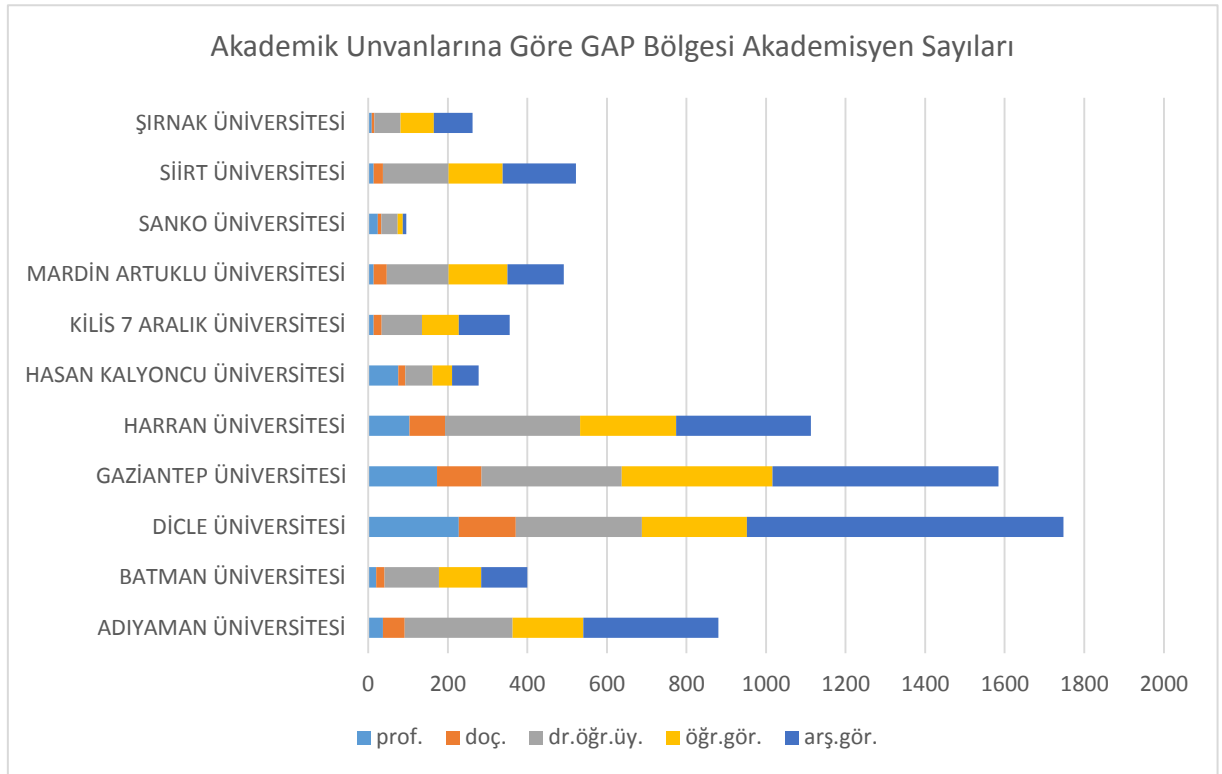
Tablo 19. GAP Bölgesi Üniversitelerinin Kuruluş Yılları

Üniversite	Kuruluş Yılı
Dicle Üniversitesi	1973
Gaziantep Üniversitesi	1987
Harran Üniversitesi	1992
Adıyaman Üniversitesi	2006
Batman Üniversitesi	2007
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	2007
Mardin Artuklu Üniversitesi	2007
Siirt Üniversitesi	2007
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	2008
Şırnak Üniversitesi	2008
Sanko Üniversitesi	2013

<sup>72</sup><http://www.pervinkaplan.com/detay/iste-2017-yilinin-en-girisimci-ve-yenilikci-universiteleri/4266>

<sup>73</sup> 18.01.2019 tarihli Resmi Gazetede kurulacağı ilan edilen Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi bu çalışmanın kapsamında değildir.

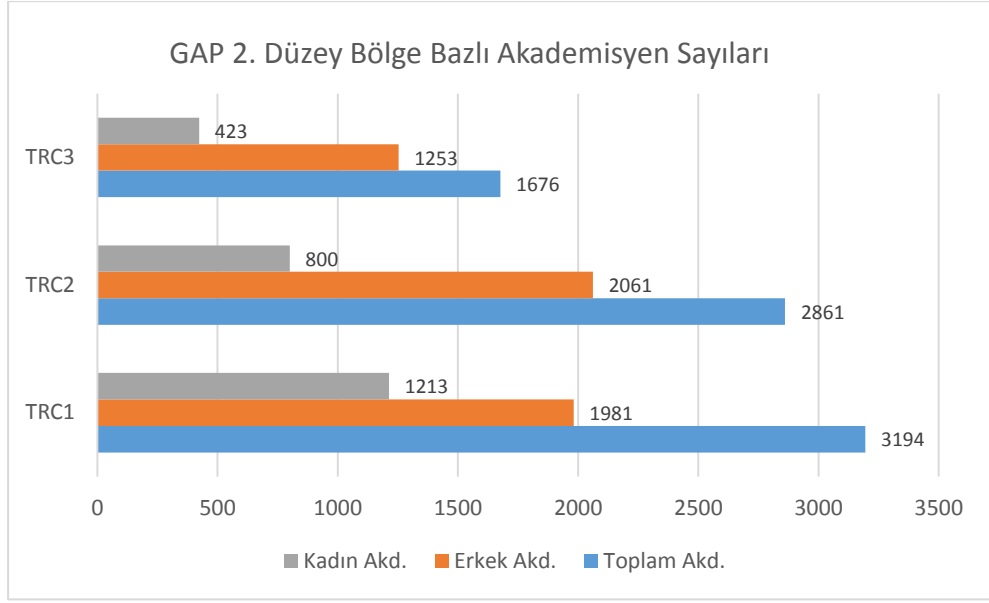
YÖK'ün 2018 yılı verilerine göre GAP Bölgesi'ndeki üniversitelerin akademik personel sayıları unvan bazlı Şekil 31'de verilmiştir. Buna göre, Dicle Üniversitesi 796 araştırma görevlisi ve 228 profesör ile bölgede en yüksek sayıda akademisyene sahip üniversitedir. Akademik personel sayısında en yüksek sayıya ulaşmış üniversiteler aynı zamanda bölgenin en köklü üniversiteleridir. Vakıf üniversitelerinden Sanko Üniversitesi Bölgedeki en küçük üniversitesi olmasının yanı sıra “sağlık alanında” tematik bir üniversite olarak kendini konumlandırmıştır. Bölgedeki bir diğer vakıf üniversitesi olan Hasan Kalyoncu Üniversitesi (HKÜ) de diğer bölge üniversitelerine göre sayısal olarak daha kısıtlı bir akademik kadro ile çalışmaktadır. HKÜ bünyesinde Eğitim, İletişim, Mühendislik (Bilgisayar, Elektrik-Elektronik, İnşaat), Hukuk, Sağlık Bilimleri, Güzel Sanatlar ve Mimarlık ile İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakülteleri bulunmaktadır.



**Şekil 31. Akademik Unvanlarına Göre GAP Bölgesi Akademisyen Sayıları**

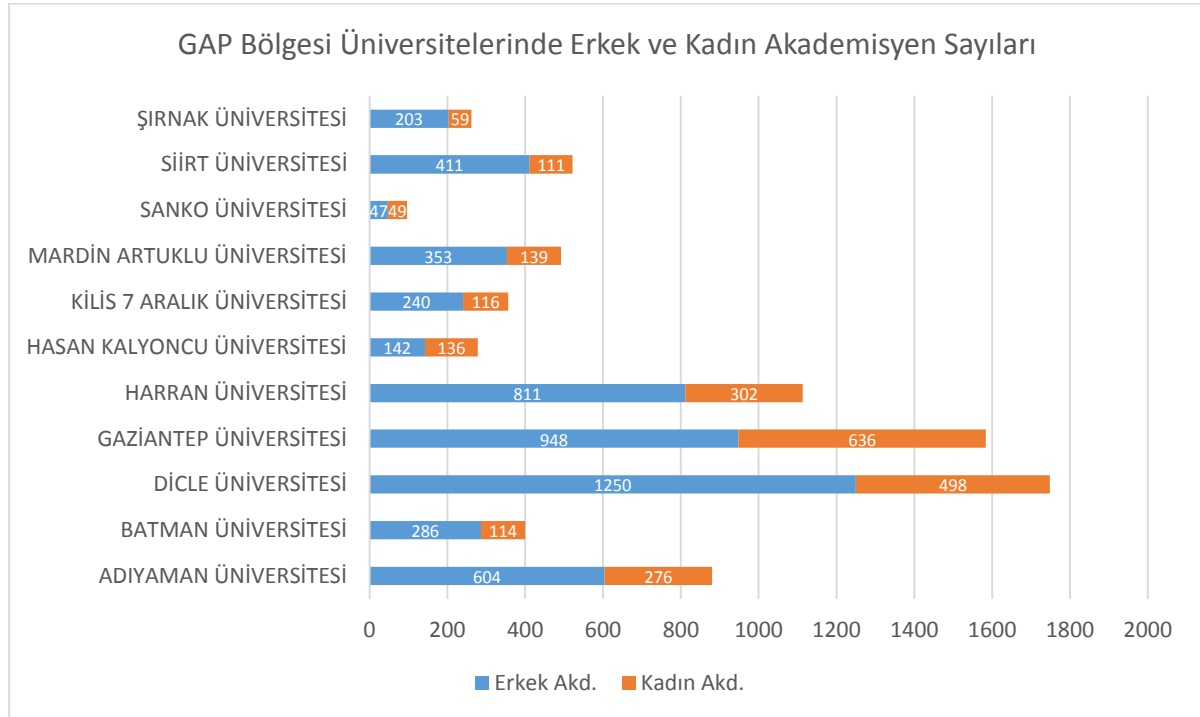
GAP Bölgesi 2. düzey sıralamaya göre kadın, erkek ve toplam akademisyen sayıları ise Şekil 32'de yer almaktadır<sup>74</sup>. TRC3 illerinin (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt) özellikle kadın akademisyen sayısı anlamında en dezavantajlı iller olduğu söylenebilir.

<sup>74</sup> Şekil 31, Şekil 32 ve Şekil 33 YÖK 2018 verilerine göre elde edilmiştir.



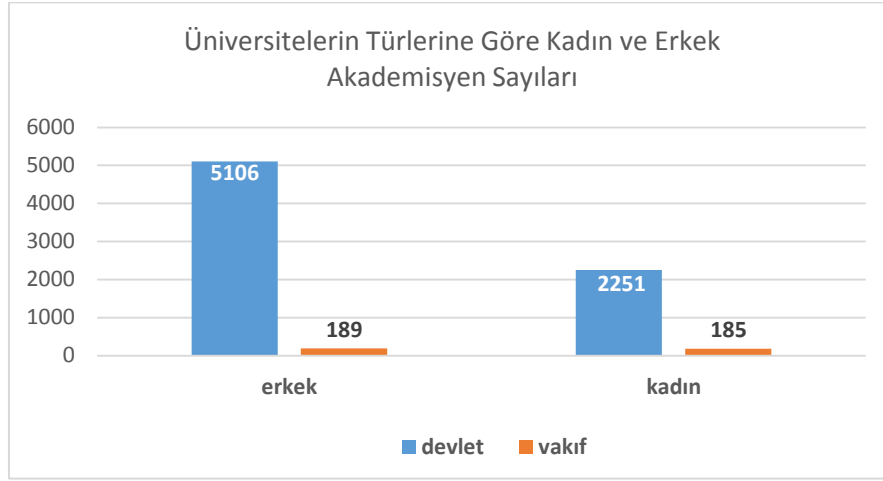
**Şekil 32. GAP 2. Düzey Bölge Bazı Akademisyen Dağılımı**

GAP Bölgesi'ndeki üniversitelerde bulunan kadın ve erkek akademisyen sayıları ise Şekil 33'te yer almaktadır. Gaziantep Üniversitesi'nin kadın ve erkek akademisyen dağılımının Sanko Üniversitesi harici diğer üniversitelere göre daha dengeli olduğu söylenebilir. Sanko Üniversitesi'nde ise kadın akademisyen sayısı erkek akademisyen sayısından fazladır. Bölgedeki diğer üniversitelere bakıldığında kadın akademisyen sayısının azlığı dikkat çekmektedir.



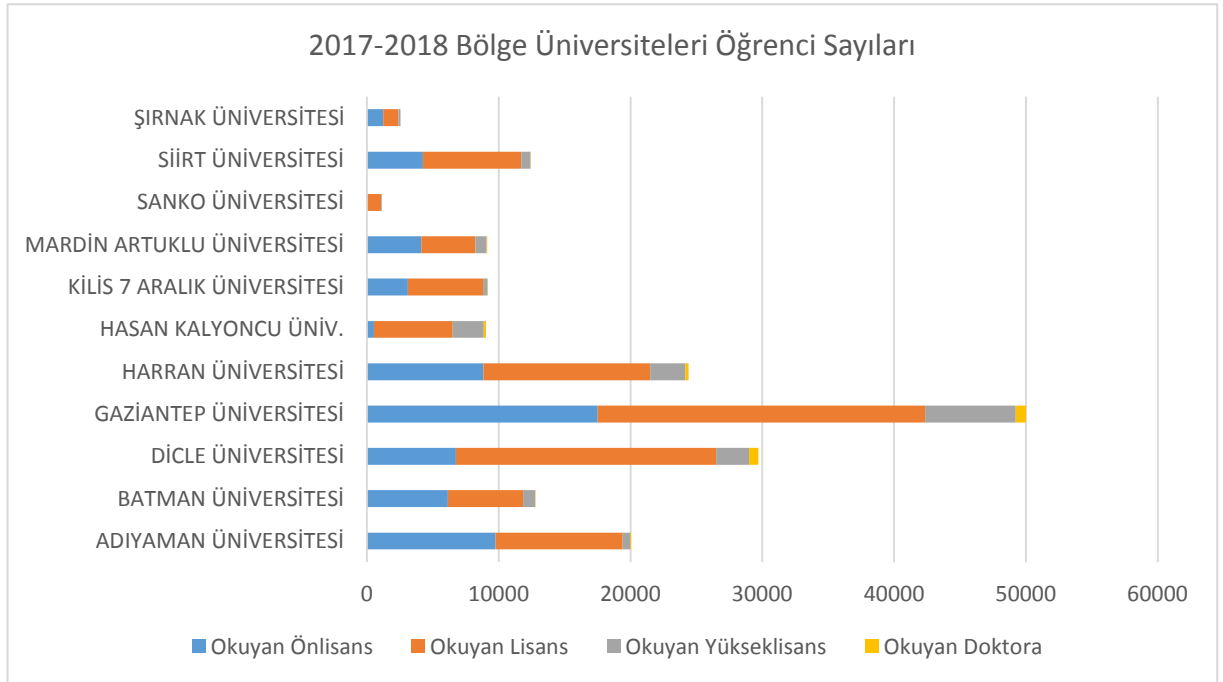
**Şekil 33. GAP Bölgesi Üniversitelerindeki Erkek/ Kadın Akademisyen Dağılımı**

Dikkat çeken bir unsur ise bölge devlet üniversitelerinde erkek ve kadın akademisyen sayıları arasındaki farkın bölgedeki 2 vakıf üniversitesi için geçerli olmamasıdır (Şekil 34).



Şekil 34. Bölge Üniversitelerinin Türlerine Göre Erkek/Kadın Akademisyen Sayıları

YÖK'ün 2017-2018 yıllarına ait verilerine<sup>75</sup> göre GAP Bölgesi üniversitelerinde okuyan öğrenci sayıları Şekil 35'te verilmiştir. Toplam öğrenci sayıları tüm öğrenim türlerini (birinci öğrenim, ikinci öğrenim ve uzaktan öğrenim<sup>76</sup>) içermektedir.



Şekil 35. 2017-2018 Bölge Üniversiteleri Öğrenci Sayıları

Gaziantep Üniversitesi, her bir öğrenim seviyesindeki (ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora) öğrenci sayısı ile dikkat çekmektedir. Gaziantep Üniversitesi 769, Dicle Üniversitesi

<sup>75</sup> <https://istatistik.yok.gov.tr/> Erişim tarihi 10.03.2019

<sup>76</sup> Uzaktan öğrenim bölgede Dicle Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi ve Mardin Artuklu Üniversitesi'nde uygulanmaktadır. Dicle Üniversitesi lisans düzeyinde uzaktan öğrenim sağlarken, Gaziantep Üniversitesi ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi yüksek lisans düzeyinde uzaktan öğrenim sağlamaktadır. Mardin Artuklu Üniversitesi'nin ise sadece ön lisans düzeyinde uzaktan öğrenim gören 6 öğrenci vardır.



ise 696 doktora öğrencisine sahiptir. Toplam öğrenci sayısında 50 bini aşkın öğrencisi sayısı ile Gaziantep Üniversitesi yine ilk sıradadır.

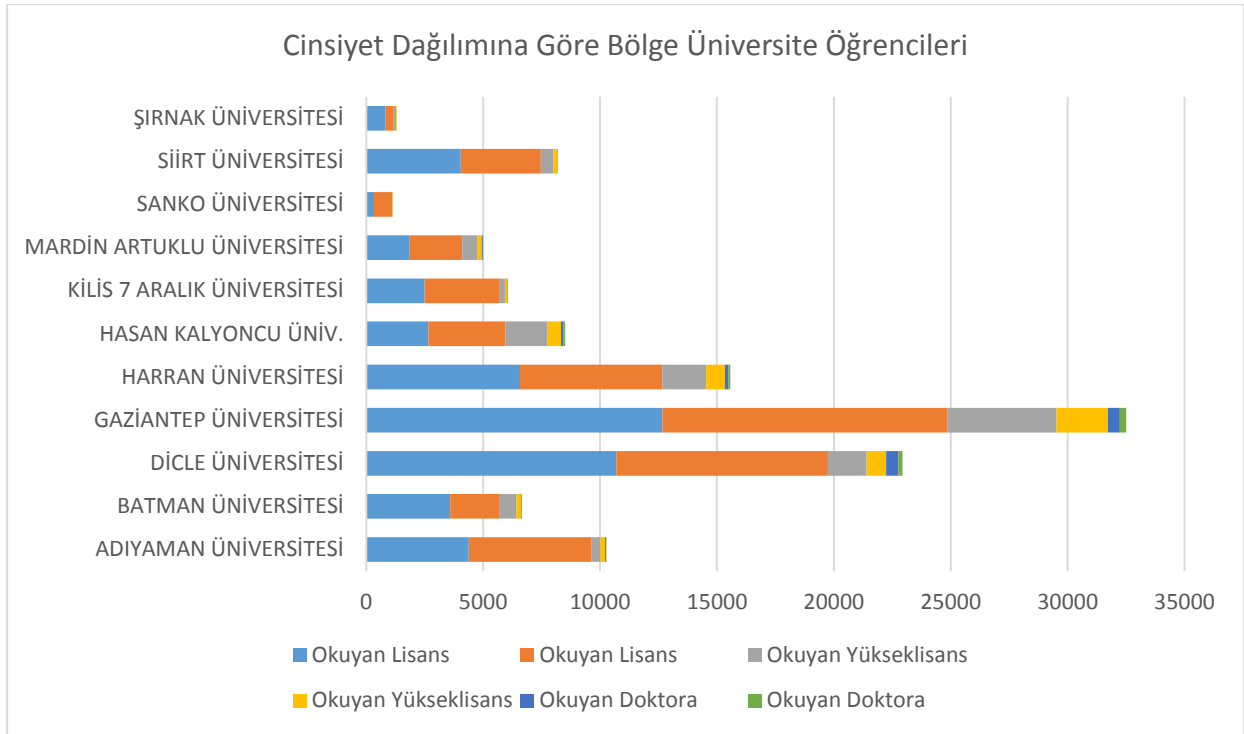
YÖK 2017-2018 verilerine göre Türkiye’de 7.560.371 toplam ön lisans, lisan, yüksek lisans ve doktora öğrencisi bulunmaktadır. Buna karşın 158.097 öğretim elemanı görev almaktadır. Bu durumda Türkiye genelinde 47,8 öğrenciye 1 akademisyen düşmektedir. GAP Bölgesi’nde ise bu rakam 23,3’tür.

Tablo 20, 2017-2018 verilerine göre GAP Bölgesi üniversitelerindeki toplam akademisyen ve toplam öğrenci sayıları ile bir akademisyen başına düşen öğrenci sayılarını vermektedir.

*Tablo 20. GAP Bölgesi’nde Akademisyen Başına Düşen Öğrenci Sayısı*

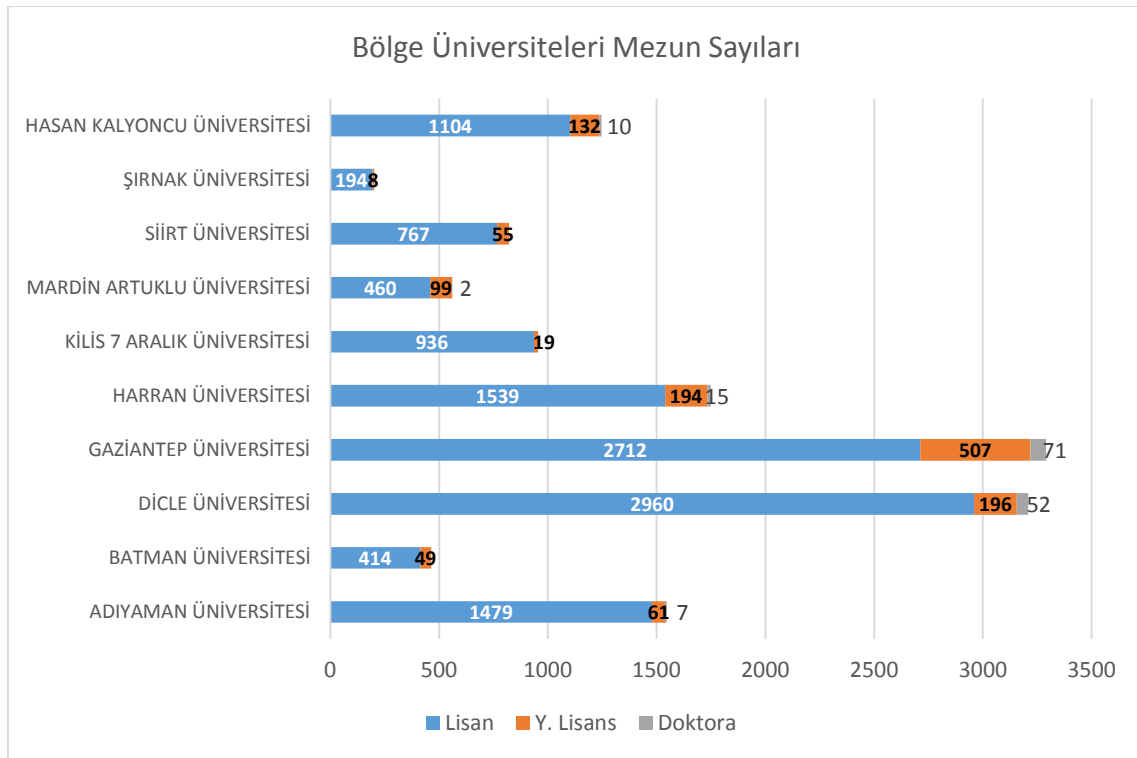
Üniversite	Akademisyen Sayısı	Öğrenci Sayısı	Oran
Adıyaman Üniv.	880	20036	22,8
Batman Üniv.	400	12792	32,0
Dicle Üniv.	1748	29699	17,0
Gaziantep Üniv.	1584	50003	31,6
Harran Üniv.	1113	24403	21,9
Hasan Kalyoncu Üniv.	278	9041	32,5
Kilis 7 Aralık Üniv.	356	9148	25,7
Mardin Artuklu Üniv.	492	9128	18,6
Sanko Üniversitesi	96	1141	11,9
Siirt Üniv.	522	12423	23,8
Şırnak Üniv.	262	2548	9,7
<b>Toplam</b>	<b>7731</b>	<b>180362</b>	<b>23,3</b>

Şekil 36, Bölge’deki üniversite öğrencilerinin öğrenim seviyelerine göre cinsiyet dağılımını vermektedir. Dikkat çeken ilk husus lisans seviyesinde kadın ve erkek öğrenci arasında bir denge yakalanmışken yüksek lisans ve doktora bu dengenin erkek öğrencilere doğru kaymış olmasıdır. Örneğin Harran Üniversitesi’nde yüksek lisans yapan 1867 erkek öğrenci varken kadın öğrenci sayısı 794’tür. Gaziantep Üniversitesi’nde yüksek lisans yapan erkek öğrencilerin sayısı (4668) kadın öğrencilerin (2205) sayısından iki kat fazladır ancak aynı oranın doktora programında da korunduğu dikkat çekmektedir.



**Şekil 36. Öğrenim Seviyesi ve Cinsiyet Dağılımına Göre Bölge Üniversite Öğrenci Sayıları**

Bölge üniversitelerinde öğrenci sayıları yüksek olmasına rağmen yüksek lisans ve doktora mezunlarının sayıları oldukça düşüktür.



**Şekil 37. Bölge Üniversiteleri Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora Mezun Sayıları**

Şekil 37'ye göre, Gaziantep Üniversitesi 2016-2017 öğrenim yılında 507 yüksek lisans öğrencisini ve 71 doktora öğrencisini mezun etmiştir. Söz konusu sayının yüksekliği üniversitenin uzaktan öğrenim yüksek lisans programına sahip olması ile ilgisi olabilir. Dicle Üniversitesi ise 196 yüksek lisans öğrencisini ve 52 doktora öğrencisini mezun etmiştir. Şırnak, Kilis 7 Aralık, Batman ve Siirt üniversiteleri ise doktora programı mezunu öğrenciye sahip değildir.

Son olarak Bölge üniversitelerinin YÖK'ten alınan son verilere<sup>77</sup> göre sahip oldukları aktif fakülte/ Araştırma-Uygulama Merkezi/ yüksekokul/ enstitüler vb. birimlere ilişkin bilgiler Tablo 21'de yer almaktadır. Öğrenci ve akademisyen sayılarına paralel olarak en fazla yüksekokul, fakülte, araştırma ve uygulama vb. merkeze sahip olan üniversiteler; Dicle Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi ve Harran Üniversitesi'dir.

*Tablo 21. Bölge Üniversitelerinin Sahip Olduğu Fakülte/ Enstitü/ YO/ Arş.Uyg. Merkezleri*

Üniversiteler	Yüksekokul	Uygulama ve Araştırma Merkezi	Konservatuar	Fakülte	Enstitü	Eğitim/ Öğretim Merkezi	Toplam
Adıyaman Üniversitesi	8	14	1	12	3	0	38
Batman Üniversitesi	9	13	0	5	3	0	30
Dicle Üniversitesi	16	32	1	14	4	0	67
Gaziantep Üniversitesi	12	26	1	16	5	3	63
Harran Üniversitesi	17	20	1	13	3	0	54
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	1	12	0	7	3	0	23
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	6	12	0	7	3	0	28
Mardin Artuklu Üniversitesi	10	11	1	7	3	0	32
Sanko Üniversitesi	0	0	0	2	2	0	4
Siirt Üniversitesi	9	16	0	9	4	0	38
Şırnak Üniversitesi	6	3	0	4	2	0	15
<b>Toplam</b>	94	159	5	96	35	3	392

GAP Bölgesi üniversitelerin sahip oldukları Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) tam listesi Tablo 22'de verilmiştir. Buna göre Sanko Üniversitesi ve Şırnak Üniversitesi'nin web sayfalarında UYGAR'lara ilişkin herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Söz konusu UYGAR sayısının çokluğu şaşırtıcı olmakla birlikte web sayfaları incelendiğinde çoğunun içeriğinin olmadığı, yapılan çalışmalara ve projelere yer verilmediği görülmüştür.

<sup>77</sup> <https://istatistik.yok.gov.tr/> Erişim tarihi: 12.03.2019

UYGAR'ları en etkin olan üniversite ise Hasan Kalyoncu Üniversitesi'dir. Özellikle Yapılı Çevre Uygulama ve Araştırma Merkezi, pek çok inşaat mühendisliği Ar-Ge projesi ve girişimcilik çalışması yürütmektedir. Merkez, aynı zamanda İstanbul'un yeni havalimanının aylık kalite kontrollerini gerçekleştirmiştir.

Tablo 22. GAP Bölgesi Üniversiteleri Araştırma ve Uygulama Merkezleri

Üniversiteler	Üniversitelerin Uygulama ve Araştırma Merkezleri
<b>Adıyaman Üniversitesi</b>	Bilim ve Teknoloji Tarihi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Çevre Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Deney Hayvanları Üretim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Diş Hekimliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
	İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kent Kültürü Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sosyal Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sürekli Eğitim Merkezi
	Tarımsal Uygulama ve Arazi Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Türkçe ve Yabancı Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Uzaktan Algılama ve Coğrafi Bilgi Sistemleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	
<b>Batman Üniversitesi</b>	Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Enerji Teknolojileri Uygulama ve Araştırma Merkezi
	İleri Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Üniversite Sanayi İş Dünyası İşbirliğini Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Batman ve Çevresi Sosyal Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Hasankeyf Arkeolojik Kazı Çalışmaları
	Sert Kabuklu Meyveler Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Obezite ile Mücadele Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Petrol Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>Mardin Artuklu Üniversitesi</b>	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sürekli Eğitim Merkezi
	Türkçe Öğrenim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Mardin Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Uygulama ve Araştırma Merkezi	

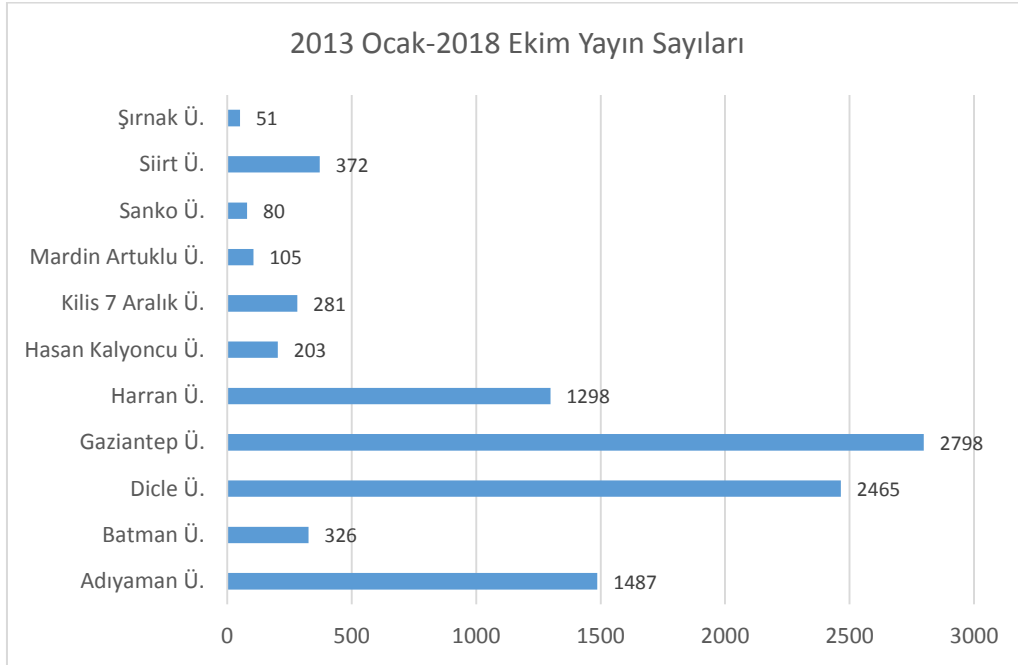
Üniversiteler	Üniversitelerin Uygulama ve Araştırma Merkezleri
<b>Dicle Üniversitesi</b>	Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Yenilebilir Enerji Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi Kent Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Dicle Üniversitesi Dil Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kültür Varlıklarını Koruma Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Asbest ve Mezotelyoma Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Siyasal Araştırmalar Merkezi
	D.Ü. Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Engelliler Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sürekli Eğitim Merkezi
	Atatürk İlkeleri İnkılap Tarihi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sosyal Araştırmalar Merkezi
	Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	GAP Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Güneş Enerjisi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Karaciğer Hastalıkları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Psikolojik ve Sosyal Danışmanlık Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sağlık Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Yabancı Dil Öğretim Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>Gaziantep Üniversitesi</b>	Doğal Afetler Araştırma ve İnceleme
	Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Yabancı Diller Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Çevre Araştırma Merkezi
	Gaziantep El Sanatlarını Koruma ve Geliştirme Merkezi
	Sürekli Eğitim Merkezi
	AB Araştırmaları Merkezi
	Güneydoğu Anadolu Projesi Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Toplumsal ve Ekonomik Araştırmalar Merkezi
	Suriye Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Toplumsal Duyarlılık Projeleri Merkezi
	Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Din, Tarih ve Medeniyetler Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Mimarlık ve Şehircilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Göç ve Siyaset Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kariyer Planlama ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Arkeolojik ve Kültürel Değerleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Yurtdışındaki Türkler ve Akraba Toplulukları Araştırmaları Uyg. ve Arş. Mer.
Strateji Uygulama ve Araştırma Merkezi	
Solunum Hastalıkları ve Cerrahisi Uygulama ve Araştırma Merkezi	
Uluslararası Ticaret Uygulama ve Araştırma Merkezi	
İnsani Krizlere Müdahale Uygulama ve Araştırma Merkezi	
Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi	
Enerji Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi	

Üniversiteler	Üniversitelerin Uygulama ve Araştırma Merkezleri
<b>Harran Üniversitesi</b>	Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Ortadoğu Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Hayvan Deneyi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Göç Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Geleneksel ve Tamamlayıcı Tıp Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Biber ve İSOT Uygulama ve Araştırma Merkezi
	GAP Yenilebilir Enerji ve Enerji Verimliliği Merkezi
	Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Tarımda İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Yapılı Çevre Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>Hasan Kalyoncu Üniversitesi</b>	Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Çevre Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Üstün Yetenekliler Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Ortadoğu Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kadın ve Aile Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Göç, Nüfus, Eğitim ve İstihdam Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Özel Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Afrika Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>Kilis 7 Aralık Üniversitesi</b>	Sürekli Eğitim Merkezi
	İleri Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Bilgisayar Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Ortadoğu Araştırma Merkezi
	Türkçe ve Yabancı Diller Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kilis Tarihi ve Kültürü Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Uzaktan Eğitim Koordinatörlüğü
	Kadın ve Aile Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Baharat ve Tıbbi Bitkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
<b>Siirt Üniversitesi</b>	Arıcılık Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Bağcılık Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Deney Hayvanları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Hayvan Sağlığı Uygulama ve Araştırma Merkezi
	İbrahim Hakkı Uzaktan Algılama Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kadın Sorunları Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Kariyer Araştırma Planlama ve Uygulama Merkezi
	Keçi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Siirt ve Yöresi El Sanatları Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Siirt ve Yöresi Tarih Kültür Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi
	Takım Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü
	Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi
	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
Yaban Hayvanları Koruma, Rehabilitasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi	

#### 4.1.3.2. GAP Bölgesi Üniversitelerinin Akademik Performansı

GAP Bölgesi üniversitelerinin öğretim elemanı, öğrenci sayıları, yüksek lisans ve doktora mezun öğrenci sayıları bölge için genel bir tablo çizmekle beraber bölgenin akademik çalışmalarının etkinliği hakkında ipucu vermemektedir. Şekil 38, Web of Science (WoS) veri tabanı baz alınarak TÜBİTAK ULAKBİM tarafından iletilen verilerin analiz edildikten sonraki genel özetini vermektedir.

Buna göre, Türkiye'deki bölgeler içerisinde en düşük yayın sayısına sahip GAP Bölgesi'nde (9.466) 2013 Ocak - 2018 Ekim dönemi arasındaki toplam yayın sayısı incelendiğinde Gaziantep Üniversitesi ilk sırada gelmektedir. Bu üniversiteyi, Dicle Üniversitesi ve ardından Harran Üniversitesi takip etmektedir. Akademik yayın sayısı önemli bir kriter olmakla birlikte yayınların aldığı atıf sayısı ve etkisi de kritik öneme sahiptir. Tablo 24, yıllar bazında her bir bölge üniversitesinin yayın sayısını, atıf sayısını ve etkisini (atıf/yayın sayısı) göstermektedir.



Şekil 38. GAP Bölgesi Üniversiteleri Akademik Yayın Performansı

Tablo 23, her bir üniversite bazında incelendiğinde en dikkat çeken ve hemen önlem alınması gerektiği değerlendirilen husus, yıllar içerisinde üniversite yayınlarının atıf sayısı ve etki değerlerindeki ciddi düşüştür. Bu tablo, yıllar içerisinde GAP Bölgesi üniversitelerinin akademisyen kadrosunun niteliği konusunda ciddi kayıplar yaşandığını düşündürmektedir. Dicle Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi ve Harran Üniversitesi'nin 2017 yılında yayın sayılarında yaşadıkları düşüşte 15 Temmuz olaylarının etkili olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca Bölge'nin jeopolitik konumu dolayısıyla yaşadığı sıkıntılar da Bölgeye ilişkin algıyı olumsuz etkilemektedir. Sayılan bu nedenlerden de dolayı ülkemizdeki akademisyenlerin öncelikli tercihleri arasında GAP Bölgesi yer almamaktadır. Görece daha genç üniversiteler

olarak değerlendirilebilecek Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Siirt Üniversitesi ve Sanko Üniversitesi'nin ise yıllar içerisinde yayın performansının arttığı görülmektedir.

Tablo 23. Yıllar Bazında GAP Üniversiteleri Yayın, Atıf Sayıları ve Etki Değeri

Üniversiteler	Yayın/Atıf/Etki	2013	2014	2015	2016	2017
Adıyaman Üniversitesi	Yayın sayısı	226	234	269	302	319
	Atıf sayısı	4426	3674	3115	1536	892
	Etki değeri	19.58	15.7	11.58	5.09	2.8
Batman Üniversitesi	Yayın sayısı	42	56	63	63	75
	Atıf sayısı	198	456	344	187	81
	Etki değeri	4.71	8.14	5.46	2.97	1.08
Dicle Üniversitesi	Yayın sayısı	502	554	497	457	331
	Atıf sayısı	3114	2661	1929	941	256
	Etki değeri	6.2	4.8	3.88	2.06	0.77
Gaziantep Üniversitesi	Yayın sayısı	463	481	538	592	513
	Atıf sayısı	5765	4800	4882	3133	811
	Etki değeri	12.45	9.98	9.07	5.29	1.58
Harran Üniversitesi	Yayın sayısı	264	230	250	241	213
	Atıf sayısı	1719	1044	797	451	182
	Etki değeri	6.51	4.54	3.19	1.87	0.85
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Yayın sayısı	14	30	33	39	62
	Atıf sayısı	104	176	117	54	50
	Etki değeri	7.43	5.87	3.55	1.38	0.81
Kilis 7 Aralık Üniversitesi	Yayın sayısı	37	30	59	68	65
	Atıf sayısı	235	234	265	194	45
	Etki değeri	6.35	7.8	4.49	2.85	0.69
Mardin Artuklu Üniversitesi	Yayın sayısı	17	15	24	23	14
	Atıf sayısı	98	64	47	29	11
	Etki değeri	5.76	4.27	1.96	1.26	0.79
Sanko Üniversitesi	Yayın sayısı	1	7	22	18	26
	Atıf sayısı	0	10	40	30	8
	Etki değeri	0.0	1.43	1.82	1.67	0.31
Siirt Üniversitesi	Yayın sayısı	41	47	50	82	98
	Atıf sayısı	394	305	277	157	104
	Etki değeri	9.61	6.49	5.54	1.91	1.06
Şırnak Üniversitesi	Yayın sayısı	5	5	10	14	12
	Atıf sayısı	8	69	59	36	8
	Etki değeri	1.6	13.8	5.9	2.57	0.67

\*2018 yılı verilerinin tamamı olmadığı için daha sağlıklı değerlendirme yapabilmek için 2018 yılı verileri tabloya dahil edilmemiştir.

2013 – 2017 yılları arasındaki akademik yayın, atıf ve etkiye bakıldığında 2013 yılının Bölge üniversiteleri için altın yıl olduğu söylenebilir. Özellikle Adıyaman Üniversitesi'nin, 2013 yılında 19,58'lik etki değeri ile tüm Bölge üniversitelerine önemli bir fark attığı dikkati çekmektedir. Aynı yıl Adıyaman Üniversitesi'ni 12,45'lik etki değeri ile Gaziantep Üniversitesi



takip etmiştir. Ancak her iki üniversite de 2017 yılında dramatik bir düşüşe sahiptir. Adıyaman'ın yayınlarının etkisi 2017 yılında 2,8'e ve Gaziantep Üniversitesi'nin ise 1,58 puanlık değere düştüğü görülmektedir. Bölgedeki Dicle ve Harran başta olmak üzere diğer üniversitelere de bakıldığında yayın sayısında artış gözlemlenmesine rağmen, atıf sayısında ve dolayısıyla etkisinde gerileme dikkat çekmektedir.

TÜBİTAK ARDEB tarafından hazırlanan Akademik Destek istatistikleri<sup>78</sup>, TÜBİTAK'ın 1001, 1002, 1003, 1005, 1007, 3001, 3501, Uluslararası ve diğer (1000, 1010, 1011, 1301) kodlarıyla bilinen farklı hedef ve yapılara sahip akademik araştırma destek programları hakkında Türkiye genelinde veriler içermektedir.

2013-2017 yılları arası GAP Bölgesi üniversitelerinin ARDEB desteklerine ilişkin genel durumu derlenmiş ve Tablo 24'te verilmiştir. Buna göre, Gaziantep Üniversitesi Bölgede en çok ARDEB projesi desteklenen üniversitedir. 2013-2017 yılları arasında TÜBİTAK'tan toplamda 11,47 milyon TL fon almıştır. Aynı yıllar arasında ikinci sırada toplam 6,14 milyon TL ile Dicle Üniversitesi ve 6,03 Milyon TL fon tutarı ile Harran Üniversitesi gelmektedir. Şırnak Üniversitesi ise bu sıralamada en sonda yer almaktadır (0,07 milyon TL).

TÜBİTAK ARDEB 2017 yılında en fazla destek alan ilk 25 üniversite listesini yayınlamıştır. ODTÜ, 32 milyon TL'yi aşkın fon desteği ile ilk sıradadır. Onu, Bilkent Üniversitesi (29 Milyon TL) ve Ege Üniversitesi (28 Milyon TL) takip etmektedir. 25. sırada yer alan Süleyman Demirel Üniversitesi'nin 2017 destek fon tutarı ise 5 milyon TL civarındadır. Gaziantep Üniversitesi'nin 2017 yılındaki fon desteği ise 1 milyon TL bile değildir. Adıyaman Üniversitesi'nin 2017 yılında aldığı fon 340 bin TL iken Harran Üniversitesi 310 bin TL civarındadır.

*Tablo 24. Yıllara Göre GAP Bölgesi Üniversitelerinin ARDEB Projeleri*

Üniversiteler	2013			2014			2015			2016			2017		
	Ö	D	AT	Ö	D	AT	Ö	D	AT	Ö	D	AT	Ö	D	AT
Adıyaman Ü.	9	2	0,74	17	0	0,09	23	3	0,61	14	3	0,29	24	2	0,34
Batman Ü.	9	1	0,04	14	0	0	9	1	0,25	8	0	0,1	9	1	0,14
Dicle Ü.	35	6	0,97	75	4	0,83	68	14	2,48	33	1	0,84	19	6	1,02
Gaziantep Ü.	65	13	3,59	74	14	2,26	135	13	3,55	65	7	1,21	89	3	0,86
Harran Ü.	42	11	2,46	43	6	1,16	42	6	1,3	33	2	0,8	31	1	0,31
Hasan Kalyoncu Ü.	1	0	0	8	0	0,01	21	1	0,04	21	1	0,19	31	2	0,14
Kilis / Aralık Ü.	10	0	0	6	2	0,16	16	2	0,07	9	1	0,32	12	0	0,22
Mardin Artuklu Ü.	2	0	0	5	2	0,16	1	0	0,02	4	0	0,03	7	0	0
Sanko Ü.	0	0	0	1	0	0	5	1	0,07	4	0	0	4	0	0,02
Siirt Ü.	6	0	0,18	18	1	0,18	23	3	0,58	9	1	0,27	22	1	0,22
Şırnak Ü.	0	0	0	9	0	0	13	2	0,04	0	0	0	7	1	0,03

Ö: Önerilen Proje Sayısı D: Desteklenen Proje Sayısı AT: Projelere yıl içinde aktarılan tutar (Milyon TL)

<sup>78</sup> <http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/akademik/ulusal-destek-programlari/icerik-akademik-destek-istatistikleri>

TÜBİTAK Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) ise TÜBİTAK'ın özel sektöre yönelik Ar-Ge, yenilikçilik ve girişimcilik destek programlarına<sup>79</sup> ilişkin istatistiklerinde<sup>80</sup> 1995-2017 yılları arasında Türkiye genelinde 18.872 projeyi desteklediğini ve 7,1 Milyar TL destek verdiğini açıklamıştır. 1995-2017 yılları arasında yapılan proje başvurularının %36'sı İstanbul'dan, %22'si Ankara'dan yapılmıştır. Bu sıralamada Gaziantep %1'lik oranı ile 12. sıradadır.

#### 4.1.3.3. TÜBİTAK Üniversite Araştırma Raporlarında GAP Bölgesi Üniversiteleri

Bu bölümde, TÜBİTAK'ın üniversitelerin değerlendirilmesine yönelik yürüttüğü iki çalışmanın detayları hakkında bilgi verilecektir. Bunlardan ilki Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı tarafından 2016 yılında yapılan "Üniversite Yetkinlik Analizi Çalışması" ve diğeri ise 2012 yılından beri her sene hazırlanan "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi"dir.

##### TÜBİTAK Üniversite Yetkinlik Analizi Çalışması

Yetkinlik Analizi Çalışması, TÜBİTAK tarafından Türkiye'deki üniversitelerin yetkinliklerinin tespiti ve ulusal öncelikler doğrultusunda yönlendirilmelerine katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında ilk olarak bilim ve teknoloji alanlarına ilişkin uluslararası sınıflandırmalar, Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016 kapsamındaki öncelikli sektörler bazında oluşturulan "Üst Düzey Önceliklendirme Grupları" çıktıları, üniversitelerin eğitim alanları ve kurum içi değerlendirmeler dikkate alınarak ülkemizin öncelikli alanları ile uyumlu 120 teknoloji alt alanı belirlenmiştir. Ardından üniversitelerin teknoloji alt alanı temelinde yetkinliğini tespit etmeye yönelik yayın sayısı, atıf sayısı, yayın yapan akademisyen sayısı ve TÜBİTAK destekli proje verileri dikkate alınmış ve 7 gösterge belirlenmiştir. Pilot çalışma neticesinde iyileştirmeler yapılarak 120 teknoloji alt alanında 143 üniversiteye ait veriler değerlendirilmiştir. Yetkinlik puanı girdileri *kalite* ve *hacim* olarak iki temel boyutta belirlenmiş ve sırasıyla %60 ve %40 olarak ağırlıklandırılmıştır.

"*Hacim*" boyutunda ilgili alanda;

- Dünya toplam yayın sayısı içinde üniversitenin payı,
- Üniversitede yayın yapan akademisyen sayısı,
- Üniversitenin TÜBİTAK destekli projelerine ait bütçe toplamı,
- Üniversitenin TÜBİTAK destekli proje sayısı,

<sup>79</sup> 1501, 1507, 1511, 1509, 1512, 1513, 1601, SAN-TEZ, 1505, 1602, 1503 kodlu destek programları, sanayi Ar-Ge projelerini, proje pazarlarını, Ar-Ge laboratuvarlarını, TTO'ları, patentleri, üniversite-sanayi işbirliği vb. farklı amaçlara hizmet eden özel sektörün Ar-Ge, yenilikçilik kapasitesini arttırmaya yönelik TÜBİTAK'ın uyguladığı destek programlarıdır.

<sup>80</sup> <http://www.tubitak.gov.tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/icerik-istatistik>

- Üniversitenin Türkiye'ye görece bağlı odaklanma endeksi gibi göstergelerin sonucu dikkate alınmıştır.

“Kalite” boyutunda ise ilgili alanda

- Üniversitenin dünyaya görece bağlı atıf endeksi (relative citation index),
- Üniversitenin atıf açısından dünya çapında en fazla atıf alan ilk %10'luk dilime girmiş yayın sayısı göstergeleri yer almıştır.

Yetkinlik analizi kapsamında tüm veriler, TÜBİTAK veri tabanı ile Scopus ve SciVal programları kullanılarak 2010-2014 yılları için elde edilmiş, daha sonra ağırlıklandırma ve istatistiksel düzeltmeler yapılarak üniversitelere yönelik yetkinlik hesaplaması yapılmıştır. Analiz sonucunda az veriye sahip ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan sonuçlar elenmiş ve raporun nihai halinde 134 üniversiteye ait veriler paylaşılmıştır. Rapor, objektif veriye dayalı bilgi içermesi ve üniversitelerin hangi alanlarda iyi olduğu ve ileride de hangi alanlara odaklanması gerektiği konusunda önemli ipuçları sunmaktadır.

*Tablo 25. GAP Bölgesi'ndeki Üniversiteler ve Yetkinlik Analizi Değerlendirmesi*

GAP Bölgesi Üniversiteleri – Hacim-Boyut Değerlendirmesi		
<b>Adıyaman Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Maden Teknolojisi, Onkoloji, Halk Sağlığı, Aşı, Nükleer Fizik, Deneysel Fizik, Matematik-İstatistik, Yarı iletken Teknolojileri, Metaller ve Alaşımlar, Gastroenteroloji, Eğitim, Hematoloji, Kardiyoloji
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	Veri İşleme, Jinekoloji, Endokrinoloji, Psikoloji, Katı Madde Fiziği, Kitle İletişim Araçları, Bahçe Bitkileri, İlaç, Tıbbi Tanı Kitleri
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Kimya, Biyomedikal, Jeoloji, Pediatri, Yoğun Bakım, Ortopedi, Göz Sağlığı
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Atom ve Molekül Fiziği, Coğrafya, Tarla Bitkileri, İktisat, Sanat, Sınır Bilimleri, Sanat, Nefroloji, Psikiyatri, İç Hastalıklar

## GAP Bölgesi Üniversiteleri – Hacim-Boyut Değerlendirmesi

<b>Batman Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Biyoenerji, Makine Tasarım ve İmalat, Katı Madde Fiziği, Metaller ve Alaşımlar, Atom ve Molekül Fiziği, Kimya, Yüzeyler, Kaplamalar ve Filmler, Kimya
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	İnşaat Mühendisliği, Arıtma Teknolojisi, Kimya Mühendisliği, Halk sağlığı
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	İmalat Teknolojisi, Seramik ve Kompozit, Güneş
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Matematik-İstatistik, Veri İşleme, Nükleer Fizik, Eğitim, Jeoloji, Gıda İşleme ve Üretim Teknolojileri, Hidrojen ve Yakıt Pilleri
<b>Dicle Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Bitki Koruma, Psikiyatri, Akciğer Sağlığı, Yoğun Bakım, İlaç, Veri İşleme, Radyoloji, Gastroentoloji, Üroloji, Tarla Bitkileri, Biyoenerji, Pediatri, Güneş, Yarı İletken Tek.
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	Petrol ve Doğalgaz, İşletme, Sanat, Yüzeyler, Kaplamalar ve Filmler, İnşaat Müh., Katı Madde Fiziği, Jeoloji
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Kardiyoloji, Onkoloji, Ortopedi, Biyomedikal, Histoloji, Sinir Bilimleri, Patoloji, Halk Sağlığı
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Su Ürünleri, Antropoloji, Elektrik Güç Dönüşümü, Gıda Biyolojisi, Genişbant, Ormancılık, Dil-Edebiyat, Nükleer Fizik, Deneysel Fizik, Atom ve Molekül Fiziği
<b>Gaziantep Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Romatoloji, Nükleer Fizik, Halk sağlığı, Oto. Gömülü Sist., İlahiyat, Robotik ve Mekatronik, Petrol ve Doğalgaz, Geriatri, Veri işleme, İnşaat Müh., İlaç, Psikiyatri, Endokrinoloji
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	Bulut Bilişim, Rüzgar, Belenme ve Diyetetik, Gıda Güvenliği, İmalat Tek., Ulaştırma ve Lojistik, Antropoloji, Kimya, İşletme
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Jinekoloji, Sinir Bilimleri, Yarı İletken Tek., Radyoloji, Biyomedikal, İç Hastalıklar, Yoğun Bakım, Matematik-İstatistik
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Mimarlık, Psikoloji, Gıda Biyolojisi, Coğrafya, Sanat, Felsefe, Dil-Edebiyat, Bahçe Bitkileri, Atom ve Molekül Fiziği
<b>Harran Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Toprak Bitki Besleme, Halk Sağlığı, Dermatoloji, İç Hastalıklar, Arıtma Teknolojileri, Tarla Bitkileri, Endokrinoloji
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	İşletme, Eğitim, Metal&Alaşım, Ser.&Kom., Su Ürünleri, Kitle İletişim Araçları, Veri İşleme, İnşaat Mühendisliği
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Yoğun Bakım, Aşı, Ortopedi, Radyoloji, Romatoloji, Gıda Biyolojisi, Üroloji, Hematoloji, Göz Sağlığı
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Sosyoloji, Enerji Depolama, Hidrojen&Yakıt Pili, Tarih, Sanat, Siyasal Bilimler, Meteoroloji ve Atmosfer, İlaç, Yüzey Kaplama Film, Matematik & İstatistik

## GAP Bölgesi Üniversiteleri – Hacim-Boyut Değerlendirmesi

<b>Hasan Kalyoncu Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	İnşaat Mühendisliği, Psikiyatri
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	Veri İşleme
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Kitle İletişim Araçları
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Eğitim, Sosyoloji
<b>Kilis 7 Aralık Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Katı Madde Fiziği, Halk Sağlığı, Yarı İletken Madde, Kimya Müh., Kimya
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	Polimer ve Plastikler
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Matematik-İstatistik, Robotik- Mekatronik, Eğitim
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Veri İşleme, İşletme, İktisat
<b>Mardin Artuklu Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Eğitim
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	Kimya
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Sanat
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	İktisat
<b>Siirt Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Kimya Müh., Kimya, Uzay-Gezegen Bilimi, Veri İşleme, Deneysel Fizik, Uydu ve Fırlatma Tek.
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	Aritma Tek., Atom ve Molekül Fiziği, Jeoloji, Polimer ve Plastikler
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Robotik-Mekatronik, Matematik-İstatistik, Hidrojen ve Yakıt Pilleri
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Katı Madde Fiziği, Güneş, Halk Sağlığı
<b>Şırnak Üniversitesi</b>	Yüksek Kalite - Yüksek Hacim	Hidrojen ve Yakıt Pilleri, Biyoenerji, Maden Tek.,
	Yüksek Kalite - Düşük Hacim	Coğrafya, Eğitim,
	Düşük Kalite - Yüksek Hacim	Motor-Motor Aktarma Organları
	Düşük Kalite - Düşük Hacim	Enerji Verimliliği, Kimya, Sanat, Hidroelektrik ve Jeotermal

Tablo 25'e göre, Adıyaman Üniversitesi'nde tıp alanı, fizik ve metalürji dikkat çekerken, Batman Üniversitesi'nde mühendislik alanında yapılan çalışmalar ağırlık kazanmakla birlikte petrol ve doğalgaz alanında çalışma olmaması ise dikkat çekicidir. Bu alandaki yetkinlik Bölgede Dicle Üniversitesi ve Gaziantep Üniversitesi'nde yoğunlaşmıştır.

Dicle Üniversitesi tıp ve tarım alanında daha fazla ses getiren akademik performansa sahipken Gaziantep Üniversitesi'nin yetkinlik seti ise karma bir yapıdadır. Bu anlamda tıp ve mühendislik bilim dalları daha ağır basarken sosyal bilimlerde "ilahiyat" öne çıkmaktadır. Öte yandan Gaziantep'in bir sanayi şehri olması sebebiyle tekstil ve gıda gibi alanlarda daha güçlü bir akademik yetkinlik beklenebilecekken bu alanlarda yapılan akademik çalışmaların olmaması dikkat çekicidir. Öte yandan psikoloji, hukuk, tarih, felsefe, iktisat, sanat gibi ağırlıklı sosyal bilimler alanında yetkinliğin zayıf olduğu görülmektedir. Ağırlıklı olarak Tıp Fakültesi ve Mühendislik Fakülteleri Gaziantep Üniversitesi'nin temel yetkinliklerinin oluştuğu bölümler olarak görülmektedir.

Tablo 25, Harran Üniversitesi'nin tıp ve tarım ağırlıklı bir yetkinlik setine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak yoğun göç hareketlerinin ve sosyolojik çatışmaların bolca yaşandığı bir ilde sosyoloji alanındaki çalışmaların yetersizliği ise dikkat çekmektedir.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, inşaat mühendisliği alanındaki,. Kilis 7 Aralık Üniversitesi ise fizik, kimya gibi bölümlerdeki yetkinliği ile öne çıkmaktadır. Mardin Artuklu Üniversitesi, sosyal bilimler alanında bir üniversite olarak kendisini konumlandırmış bir üniversitedir ve en yüksek akademik yetkinliğinin "eğitim" alanında olduğu görülmektedir.

Siirt Üniversitesi, Aralık 2018'de YÖK tarafından "tarım ve hayvancılık" alanında ihtisaslaşacak üniversite olarak seçilmiştir. Bölge, fıstık, küçükbaş hayvancılık, çilek ve endemik bitkiler alanında ciddi potansiyel taşımaktadır. Ziraat Fakültesine de sahip üniversitenin mevcut yetkinlik alanlarına bakıldığında ise tarım ve hayvancılık alanında hiçbir yetkinliğinin olmadığı görülmektedir.

#### TÜBİTAK Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi

TÜBİTAK tarafından yayınlanan Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi 2017 sonuçlarına göre Gaziantep Üniversitesi 52,71 puan ile Bölge üniversiteleri arasında en iyi sıralamaya sahiptir ve listede 15. sırada yer almaktadır. Hasan Kalyoncu Üniversitesi ise 35,10 puan ile 50 üniversite içinde 41. sıradadır. Diğer GAP Bölgesi üniversiteleri ise ilk 50 üniversite sıralamasında yer almamaktadır<sup>81</sup>.

TÜBİTAK BTYPDB'den endeksin tam listesi ve gösterge detayları resmi yazı ile istenmiş ancak YÖK'le yapılan protokol gereği paylaşılamayacağı tarafımıza iletilmiştir. Yapılan yüz

<sup>81</sup> [https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/2017\\_gyue\\_siralama.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1095/2017_gyue_siralama.pdf)

yüze görüşmenin ardından sadece GAP Bölgesi üniversitelerin endeks detayları GAP BKİ'den başka hiçbir kurumla paylaşılmamak koşuluyla verilmiştir. Dolayısıyla bu kısımda söz konusu verilerin detayları paylaşılmamıştır.

## **4.2. Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosisteminde Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve Teknoloji Transfer Ofisleri**

### **4.2.1. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri**

#### **4.2.1.1. TGB Kavramı**

Teknoparklar ya da ülkemizde kullanılan adıyla Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, dünyadaki farklı uygulamalarından dolayı farklı isimlerle adlandırılırlar da genel olarak; üniversite, sanayi, araştırma merkezleri, girişimciler ve sektörler arasındaki işbirliğinin artırılması, bilgi ve teknolojinin transfer edilmesi ile yenilikçi ve teknolojik çalışmaların üretilmesi ve Ar-Ge'ye dayalı ileri teknolojik ürün ve hizmetlerin üretilmesi için uygun altyapı, üstyapı ve hizmetleri sunan merkezler olarak tanımlanabilir. Teknoparkların yeni bilgi üretmede, bilgiyi aktarmada ve bilginin ticarileşmesinde önemli payı bulunmaktadır. Ayrıca teknoparkların, teknoloji tabanlı kurulan firmaların inovasyon performansını arttırmada da rol oynadığı belirtilmektedir<sup>82</sup>.

Amerika Birleşik Devletleri'nde "Araştırma Parkı", İngiltere'de "Bilim Parkı", Fransa'da "Teknopol", Almanya'da "Teknoloji Merkezi", Japonya'da ise "Teknoloji Kenti" olarak adlandırılan teknoparklar ülkemizde genel itibariyle Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB - Teknopark) olarak ifade edilmektedir. Teknoparklar, üniversite veya Ar-Ge merkezlerinin sahip olduğu bilimsel araştırma ve teknolojik altyapı imkanlarından sanayinin faydalanmasını sağlayan yapılardır. Teknoparklar bu yapıları itibariyle; üniversite ve sanayiyi bir araya getirmesi ve sanayinin ihtiyaç duyduğu teknolojiyi sağlaması açısından önemli organizasyonlar olarak görülmektedirler.

TGB'nin hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>83</sup>:

- Türkiye'nin Ar-Ge potansiyeline ve teknoloji üretebilme yeteneğine katkı sağlamak,
- Türkiye için sürdürülebilir kalkınmanın unsurlarından birisi olmak,
- Girişimciliği ve yenilikçiliği teşvik etmek ve desteklemek,
- Sektör öncelikleriyle Türkiye'nin teknoloji üretiminin ve birikiminin yönlendirilmesine katkı sağlamak,
- Teknoloji transferi için uygun ortam yaratmak,

<sup>82</sup> Aleson, M.R., Olmos, M.F., "Unravelling The Effects of Science Parks on the Innovation Performance of NTBFs". *The Journal of Technology Transfer*, 2018, 43:482-505.

<sup>83</sup> <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/teknoloji-gelistirme-bolgeleri/247>

- Dünya pazarlarına yönelik ileri teknoloji ürün ve hizmet üretimini desteklemek,
- Sanayi-üniversite işbirliğini etkin ve sürekli kılmak,
- Üniversitedeki araştırma altyapısının ve bilgi birikiminin ekonomik değere dönüşmesine katkı sağlamak,
- Nitelikli işgücüne ülke içinde istihdam yaratmak,
- Ar-Ge çalışmalarında uluslararası işbirliğini güçlendirmektir.

TGB, kuruluşlarında yer alan paydaşlara göre çeşitli şekillerde gruplandırılabilir<sup>84</sup>:

*Devlet Esaslı Model:* Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin kuruluşunda devletin doğrudan rol üstlendiği modeldir. TGB'lerin kurulacağı alandaki altyapı çalışmaları devlet tarafından yapılır. Ayrıca devlet ilgili TGB'de yer alacak kuruluşlara vergi kolaylıkları gibi olanaklar sunar.

*Üniversite Esaslı Model:* Teknoloji Geliştirme Bölgesinin üniversite tarafından, kendi arazisi üzerinde ve kendi olanakları ile kurulması yoluyla gerçekleşir. Kurulum ve işletme süreçlerinde üniversite temel aktör olup bu yapı dış müdahale endişelerinden uzak olmayı sağlasa da iş dünyasından kopuk olma tehdidi söz konusudur.

*Özel Sektöre Dayalı Model:* Bu modelde finans yapısı güçlü şirketler üniversiteler ile işbirliği yaparak Teknoloji Geliştirme Bölgelerini kurarlar. Teknoparkın kurulmasını sağlayan şirket yönetiminde yetkilidir.

*Karma Model:* Bu modelde üniversiteler, yerel yönetimler, banka, sivil toplum örgütleri, vakıf gibi kuruluşlar işbirliği yaparak TGB'leri kurmaktadır.

#### 4.2.1.2. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Tarım toplumlarının zaman içerisinde birer sanayi toplumuna dönüşmesi teknolojik yenilikler ve üretimdeki verimliliğin artması ile olmuştur. Zaman içerisinde sanayi bölgelerinin oluşması, firmaların belirli alanlarda tedarikçileri ile bir arada bulunması ve giderek uzmanlığın artış göstermesi üretim zincirinin oluşmasını sağlamıştır. Bu durum da “kümelenme” kavramını doğurmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte kümelenme, yenilik kavramının ayrılmaz bir parçası haline almıştır.<sup>85</sup>

Teknoparklar da yenilikçi girişimlerin bir araya geldiği kümelenmelerin bir diğer ayağı olarak düşünülebilir. Devletin sağladığı çeşitli teşvik ve destek mekanizmaları ile yenilikçi alanlar hem cazip hale getirilmiş hem de girişimciler cesaretlendirilmiştir. Teknoparklar içerisinde

<sup>84</sup> S. Tepe ve A. H. Zaim, Türkiye’de ve Dünyada Teknopark Uygulamaları: Teknopark İstanbul Örneği, İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:15 Özel Sayı:29 Bahar 2016/1 s. 19-43

<sup>85</sup><http://www.sbb.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/788/2023e%20Do%C4%9Fru%20T%C3%BCrkiye%20Teknoparklar%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi: 17.09.2018 )



girişimcilerin yenilikçi iş fikirleri ile fikirlerinin bilgi üretim merkezi olan üniversiteler ile bir araya getirilmesi ve nihai çıktının ticarileşmesi teknoparkın ana unsurlarındandır.

Dünya örnekleri incelendiğinde teknoparkların imkanları ve üniversite-sanayi entegrasyonu geliştikçe girişimcilerin sayısında ve geliştirilen proje sayılarında da artış yaşanmıştır. Teknopark ekosisteminin dünyadaki en üst noktası olan Silikon Vadisi'nin yıllar içerisindeki başarısı bunun en güzel kanıtlarından birisidir. Teknoparklar, teknoloji ve bilginin yaratıldığı üniversite ve diğer bilgi üreten kurumlara yakınlıkları ile bilgiyi üreten, kullanan ve nihai bilgi çıktısının sanayiye uygulanması için köprü görevi gören kuruluşlardır. Bu bağlamda TGB'ler; üniversite-sanayi arasındaki entegrasyonu sağlamak, üniversitelerde üretilen bilginin ticarileştirilmesini ve ortaya çıkan teknolojik bilginin ihtiyaç sahibi olan kurumlara transfer edilmesini sağlamakla yükümlüdür.

Teknoparkların sağladığı imkanlar ile firmalar, üniversiteler ya da araştırma merkezleri aracılığıyla gelişmiş bilgiye ulaşabilmekte, geliştirdikleri bilginin sonuçlarını sistematik olarak değerlendirebilmektedir. Firmalar yüksek donanımlı ve bilimsel-teknik işgücüne doğrudan ulaşabilmekte ve bir üniversite ile çalışıldığında belli bir saygınlık kazanmaktadır. Üniversite ise öğrencileri ve akademik personeli sayesinde<sup>86</sup> ürettiği bilgiyi sanayiye iletebilmekte ve öğrencileri için sahada çalışma ve staj imkanları sunabilmektedir. Öte yandan üniversite, sanayinin elindeki olanaklardan ve fırsatlardan yararlanabilmektedir.<sup>87</sup>

#### 4.2.1.3. Dünyada TGB'lerin Mevcut Durumu

ABD'deki Stanford Üniversitesi'ndeki bir grup araştırmacının çalışmalarını ticarileştirmek istemeleriyle teknopark kavramı ilk kez ortaya atılmış ve 1952 yılında kurulan Silikon Vadisi ilk örneğini oluşturmuştur. Günümüzde Silikon Vadisi, dünyanın en çok tanınan teknolojik ve yenilik merkezidir. 1960'lı yıllarda faaliyete başlayan Silikon Vadisi, 2015 yılı itibariyle 30 bin yenilikçi girişim ve 1,5 milyon çalışana sahip bir kurum halini almıştır.<sup>88</sup> Google, Intel, Adobe Systems, Yahoo, VeriSign gibi yüzlerce uluslararası firmaya ev sahipliği yapan bu teknoparktan sonra dünyanın ikinci teknoparkı olan Kuzey Carolina'daki Research Triangle Park ise 1959 yılında kurulmuştur<sup>89</sup>. Teknoparkların ABD dışında ilk ortaya çıkışı ise Avrupa'da, 1972 yılında İngiltere'de kurulan Heriot-Watt Üniversitesi Teknoparkı ve Cambridge Teknoparkı ile olmuştur. İngiltere'de 2003 yılı itibariyle 46 adet teknopark

<sup>86</sup> Üniversitelerin içerisinde geliştirilen bilgi iki türlü ticarileşebilmektedir. Birinci yol akademisyenlerin bir şirket kurması, ikinci yol ise üniversitenin Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) üzerinden sanayiye entegre edilmesidir. Ülkemizdeki mevzuatlar açısından akademisyenler sadece teknopark içerisinde işletme kurabilmektedir. Bu bağlamda üniversitede veya bir akademisyen tarafından üretilen bir bilgi ancak teknopark aracılığı ile ticarileşebilmektedir.

<sup>87</sup> <http://www.sbb.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/788/2023e%20Do%C4%9Fru%20T%C3%BCrkiye%20Teknoparklar%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi: 17.09.2018)

<sup>88</sup> <http://www.sbb.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/788/2023e%20Do%C4%9Fru%20T%C3%BCrkiye%20Teknoparklar%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi: 10.09.2018)

<sup>89</sup> Mustafa Zuhail, "Ulusal Yenilik Sistemlerinde Teknoloji Politikası Aracı Olarak Teknoparklar: Türkiye Deneyimi", *The Journal of International Scientific Researches*, 2017, 2:7, s.57

bulunmaktadır ve bu teknoparkların amacı rekabeti arttırmak, işsizlik ve durağan ekonomiye çözüm bulmaktır<sup>90</sup>. Günümüzde İngiltere Teknoparklar Birliği'ne üye (UKSPA) 100'den fazla farklı adlarla anılan teknoloji ve inovasyon merkezi/ parkı bulunmaktadır<sup>91</sup>.

1970'li yıllardaki ekonomik krizden kurtulmak isteyen gelişmiş ülkeler, üniversiteler ve araştırma kuruluşlarındaki Ar-Ge sonuçlarını uygulamaya aktararak, bölgesel kalkınma, işsizliğin giderilmesi, arazilerin değerlendirilmesi ve bilime dayalı üretimin sağlanması bakış açıları ile teknopark girişimine önem vermişlerdir<sup>92</sup>. 1980'li yıllar ise teknoparklar açısından büyümenin ve gelişimin hız kazandığı yıllar olmuştur. Asya kıtasında ilk kurulan teknopark 1970 yılında Japonya'da Tsukuba Teknopark'tır.

1980'li yıllardan sonra sırasıyla Çin ve Hindistan'da da teknoparklar açılmaya başlanmıştır<sup>93</sup>. Bu yıllarda ABD'de 12, Belçika ve Fransa'da 7 ve İngiltere'de 2 olmak üzere toplam 21 teknopark faaliyete geçmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde ise teknoparklar, ekonomik büyüme ve ülkesel kalkınmaya yardımcı bir model olarak kullanılmıştır. Özellikle Doğu Asya ülkelerinden Tayvan, Güney Kore, Hong Kong ve Malezya gibi ülkelerde oluşturulan teknoparklar yabancı yatırımların ülkeye getirilmesi ve bilgi transferinin gerçekleşmesi adına desteklenmiştir.

Tepe ve Zaim'e göre dünyadaki teknoparkların kurulma dönemleri incelendiğinde %48 ile en fazla sayıda teknoparkın 1990'lı yıllarda kurulduğu görülmektedir ve 2000 sonrasında artış giderek devam etmiştir<sup>94</sup>.

UNESCO web sayfasında, dünyada 400'den fazla teknopark olduğunu belirtilse de ülkeler bazında listeye bakıldığında Türkiye'den sadece ODTÜ Teknopark'ın olması verinin doğruluğu konusunda şüphe uyandırmaktadır<sup>95</sup>. Buna göre, en fazla teknoparka sahip ülke 150 teknoparkı ile ABD'dir. Bunu ikinci sırada 111 teknoparkı ile Japonya izlemektedir. Çin, teknopark kurulumuna 1980'lerin ortalarında başlamasına rağmen günümüzde bugün ülkede 100 civarında teknopark olduğu belirtilmektedir.

Uluslararası Bilim Parkları ve Yenilik Alanları Birliği'ne üye (International Association of Science Parks and Areas of Innovation - IASP) 77 ülkeden 341 teknopark bulunmaktadır<sup>96</sup>. Türkiye'den ise Ankara Üniversitesi TGB, İTÜ Arı Teknokent, Bilkent Cyberpark, ODTÜ

<sup>90</sup><http://www.sbb.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/788/2023e%20Do%C4%9Fru%20T%C3%BCrkiye%20Teknoparklar%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi: 10.09.2018)

<sup>91</sup> <http://www.ukspa.org.uk/members/our-members>. Erişim tarihi: 25.03.2019. Tüm liste için bkz. web sayası

<sup>92</sup> <http://www.tgbd.org.tr/WebContent/WebContent/4708>

<sup>93</sup> <http://www.sbb.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/788/2023e%20Do%C4%9Fru%20T%C3%BCrkiye%20Teknoparklar%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi: 10.09.2018)

<sup>94</sup> Serap Tepe, Halim Zaim, "Türkiye'de ve Dünyada Teknopark Uygulamaları: Teknopark İstanbul Örneği", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, 15:29, s:22

<sup>95</sup> <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/university-industry-partnerships/science-parks-around-the-world/> Erişim tarihi: 25.03.2019

<sup>96</sup> <https://www.iasp.ws/about-us/iasp-in-a-few-words>

Teknokent, Boğaziçi Teknopark, Çanakkale Teknopark, Dokuz Eylül TGB, Ege Teknopark, Gazi Teknopark, GOSB Teknopark, Hacettepe Üniversitesi TGB, İstanbul Üniversitesi Teknokent, İzmir TGB, Merin Teknopark, Teknopark Ankara, Teknopark İstanbul, TÜBİTAK MARTEK, Yıldız TGB üye olarak listede yer almaktadır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Derneği de IASP'ye üyedir.

ODTÜ Teknokent'in web sayfasındaki bilgilendirmeye göre dünyada kuluçka merkezlerini de teknoparklara dâhil ettiğimizde 4000'den fazla kurum bulunmaktadır. Bu kurumların içerisinde;

- Teknoparkların%83'ü kar amacı gütmeyen kuruluşlardır.
- Teknoparkların%62'si kuluçka merkezlerine ev sahipliği yapmaktadır.
- Bu kuruluşların %70'i kamu fonları ile desteklenmektedir.
- Bu kuruluşların %73'ü arazi kiralama ile faaliyetini sürdürmektedir.

Teknoparklar bünyesinde yer alan şirketlere bakıldığında; bu şirketlerin %26 bilişim teknolojileri, %20 biyoteknoloji, %19 elektronik, %8 çevre, %6 ileri malzemelerde, %5 kimya, %9 tarım sektöründe yer aldığı görülmektedir. Bir diğer bilgiye göre ise teknoparklardaki firmaların %89'u KOBİ'dir<sup>97</sup>.

IASP'nin 2018 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre, inovasyon odaklı endüstriler ve teknoloji parklarındaki en dominant teknoloji tabanlı sektör %64,1 ile bilgi ve iletişim teknolojileridir. İkinci sırada %35 ile biyoteknoloji gelmektedir. Üçüncü sırada ise %31,6 ile bilgisayar ve donanım gelmektedir. Yine aynı araştırmada üyelere, Ar-Ge alanında çalışan personel oranları sorulmuştur. Buna göre, katılımcıların %21,8'nin çalışanlarının %60'undan fazlasının Ar-Ge personeli olduğunu bildirmiştir. Toplamda %47,6'sı ise Ar-Ge personel oranının toplam personele oranının %20 ve altında olduğunu bildirmiştir<sup>98</sup>.

Teknoparkların teknoloji transferi, girişimciliği destekleme ve araştırmaların ticarileştirilmesi olmak üzere üç temel amacı bulunmaktadır<sup>99</sup>. Üniversite ile teknopark bünyesindeki firmalar arasında iş birliği ağlarının oluşması, teknoloji transferi için uygun ortam sağlamaktadır. Böylece, kaynakların etkin kullanılmasını ve altyapının paylaşılmasını sağlamakta ve yeni fikirlerin oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple çok iyi işleyen ağların oluşturulması teknoparklar açısından kritik öneme sahiptir<sup>100</sup>.

<sup>97</sup> <http://odtuteknokent.com.tr/en/information/technoparks-around-the-globe-in-numbers> (Erişim Tarihi: 25.03.2019)

<sup>98</sup> <https://www.iasp.ws/our-industry/statistics>

<sup>99</sup> Cansız M., "Türkiye'nin Yenilikçi Girişimcileri", Kalkınma Bakanlığı, 2013 (Ayrıca bkz: Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP), Kalkınma Bakanlığı, 2015-2018, s:31. Alıntı: McAdam ve Marlow, 2008; Cooper vd.,2010)

<sup>100</sup> A.g.e. Alıntı: Chung vd., 2011

#### 4.2.1.4. Türkiye’de TGB’lerin Mevcut Durumu

Türkiye’de 1980’lerdeki dışa açılma politikası ile beraber yenilik ve girişimcilik kavramlarının da daha sık gündeme geldiği söylenebilir. 1990’lı yıllarda ise internetin yayılması ile beraber mobil teknoloji, e-ticaret gibi alanlarda girişimcilik artmıştır. 1990 yılında KOSGEB’in kurulması ve TEKMER faaliyetlerine başlanması ile beraber teknoparkların kurulma süreci de hızlanmıştır<sup>101</sup>. Teknoparklara ilişkin yasal çerçeve ise 2001 yılında 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile oluşturulmuştur.

Üniversite-sanayi işbirliğini temel alan yenilikçi çalışmaları hedefleyen ilk teknoparklar, İTÜ, ODTÜ, Ege Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve TÜBİTAK MAM’da kurulmuştur ancak aktif olarak çalışmaya başlamaları 2001 yılından sonradır<sup>102</sup>. Dünyadaki örneklerine göre 50 yıllık bir gecikme ile çıkarılan yasanın ardından, günümüzde uluslararası başarılar imza atmış TGB'lere az da olsa sahip olduğumuz söylenebilir<sup>103</sup>. Bununla birlikte ülkemizde henüz emekleme aşamasında olan, uygun ekosistemi oluşturamamış pek çok TGB bulunmaktadır. MÜSİAD’ın da raporunda belirttiği gibi ticarileşme odaklı ekosistemlerin kurulması, üniversite ve sanayi arasında güçlü bağların oluşması en az 20 yıl alabilmektedir<sup>104</sup>.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ar-Ge Teşvikleri Genel Müdürlüğü’nün son verilerine göre (Şubat 2019), Türkiye’de toplam 83 adet TGB kurulmuştur. Ancak bunlardan 63 tanesi aktif olarak faaliyetlerine devam ederken 20’sinin altyapı çalışmaları devam etmektedir ve henüz faaliyete geçmemiştir<sup>105</sup>. Şekil 39, yıllara göre kurulan TGB sayısını ve aktif olarak faaliyetlerine devam eden TGB sayılarını vermektedir<sup>106</sup>.

Tablo 26, mevcutta faaliyette bulunan 63 TGB’nin kuruluşlarına göre tam listesini vermektedir. Buna göre Cansız’ın da belirttiği gibi 2003 sonrası TGB’lerin sayılarında ciddi bir artış gözlemlenmektedir. Bununla birlikte her ne kadar TGB Kanunu’nun amacı (Md.1) *“üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörlerinin işbirliği sağlanarak ülke sanayinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması amacıyla teknolojik bilgi üretmek”* olarak belirtilse de ülkemizde çoğu TGB’de üniversite payının yüksek olması beraberinde sorunlar getirmektedir. Sorunlar yönetsel olmakla beraber özellikle ticarileştirme çalışmalarının istenilen seviyeye ulaşmamasında da etken olabilmektedir. Nitekim bu araştırma çalışmasında da üniversitelerin TGB yönetimindeki ağırlığı görüşülen paydaşlar tarafından eleştirilen konular arasındadır.

<sup>101</sup> Mehmet Cansız, 2023’e Doğru Türkiye Teknopark’ları, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No: 2972, Aralık 2017, s.38

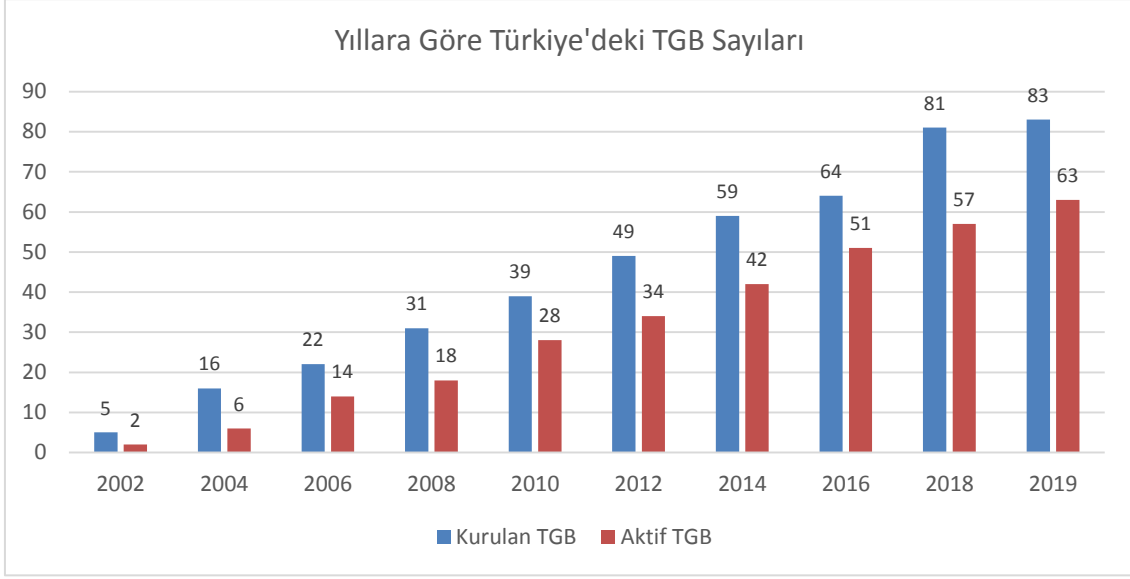
<sup>102</sup> a.g.e., 39.

<sup>103</sup> UBİ Global, İTÜ Çekirdek’in Üniversitelere Bağlı Kuluçka Merkezleri Kategorisi’nde Avrupa’da 2. ve dünyada 3. sırada olduğunu açıklamıştır.

<sup>104</sup> Küresel Rekabet için Ar-Ge ve İnovasyon, MÜSİAD Araştırma Raporları:76, İstanbul, Mart. 2012, s.139

<sup>105</sup> <https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=6bbb12ef-8841-4aa4-9cbd-5094cba23bd3>. Erişim tarihi: 25.03.2019

<sup>106</sup> <https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=33c6d378-d601-4168-b3ce-5244b9f4fe18> ve geçmişe yönelik TGB verileri



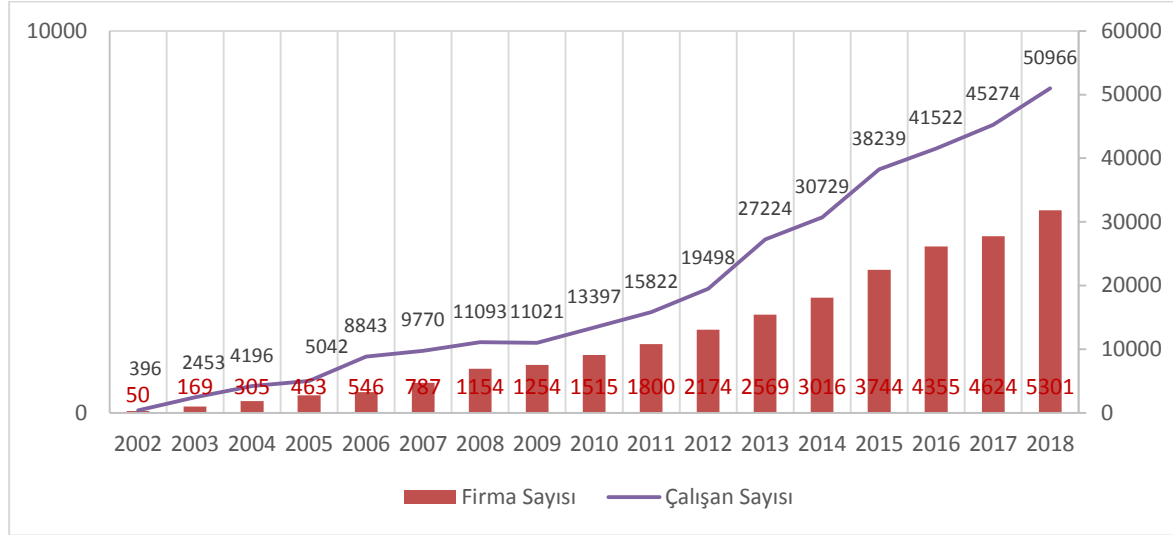
**Şekil 39. Yıllara Göre Kurulan ve Aktif Olan TGB Sayıları**

**Tablo 26. Türkiye'de Faaliyette Olan TGB'lerin Listesi**

NO	BÖLGE ADI	ÜNİVERSİTE	İL	YILI
1	ODTÜ Teknokent	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Ankara	2001
2	TÜBİTAK MAM Teknoparkı	TÜBİTAK – TTGV	Kocaeli	2001
3	Ankara TGB	Bilkent Üniversitesi	Ankara	2002
4	İzmir TGB	İzmir Yüksek Teknoloji Enst.	İzmir	2002
5	GOSB TGB	Sabancı Üniversitesi	Kocaeli	2002
6	Hacettepe Üniversitesi TGB	Hacettepe Üniversitesi	Ankara	2003
7	İTÜ Arı TGB	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul	2003
8	Eskişehir TGB	Anadolu Üniversitesi	Eskişehir	2003
9	Selçuk Üniversitesi TGB	Selçuk Üniversitesi	Konya	2003
10	Kocaeli Üniversitesi TGB	Kocaeli Üniversitesi	Kocaeli	2003
11	Yıldız Teknik Üniversitesi TGB	Yıldız Teknik Üniversitesi	İstanbul	2003
12	İstanbul Üniversitesi TGB	İstanbul Üniversitesi	İstanbul	2003
13	Batı Akdeniz Teknokenti TGB	Akdeniz Üniversitesi	Antalya	2004
14	Erciyes Üniversitesi TGB	Erciyes Üniversitesi	Kayseri	2004
15	Trabzon TGB	Karadeniz Üniversitesi	Trabzon	2004
16	Çukurova TGB	Çukurova Üniversitesi	Adana	2004
17	Mersin TGB	Mersin Üniversitesi	Mersin	2005
18	Göller Bölgesi TGB	Süleyman Demirel Üniversitesi	Isparta	2005
19	Ulutek TGB	Uludağ Üniversitesi	Bursa	2005
20	Erzurum Ata Teknokent TGB	Atatürk Üniversitesi	Erzurum	2005
21	Gaziantep Üniversitesi TGB	Gaziantep Üniversitesi	Gaziantep	2006
22	Ankara Üniversitesi TGB	Ankara Üniversitesi	Ankara	2006
23	Gazi Teknopark TGB	Gazi Üniversitesi	Ankara	2007
24	Fırat TGB	Fırat Üniversitesi	Elazığ	2007

NO	BÖLGE ADI	ÜNİVERSİTE	İL	YILI
25	Pamukkale Üniversitesi TGB	Pamukkale Üniversitesi	Denizli	2007
26	Cumhuriyet TGB	Cumhuriyet Üniversitesi	Sivas	2007
27	Dicle Üniversitesi TGB	Dicle Üniversitesi	Diyarbakır	2007
28	Trakya Üniversitesi Edirne TGB	Trakya Üniversitesi	Edirne	2008
29	Sakarya Üniversitesi TGB	Sakarya Üniversitesi	Sakarya	2008
30	Tokat TGB	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Tokat	2008
31	Boğaziçi Üniversitesi TGB	Boğaziçi Üniversitesi	İstanbul	2009
32	Bolu TGB	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Bolu	2009
33	Malatya TGB	İnönü Üniversitesi	Malatya	2009
34	Kütahya Dumlupınar Tasarım TGB	Dumlupınar Üniversitesi	Kütahya	2009
35	İstanbul TGB	İstanbul Ticaret Üniversitesi	İstanbul	2009
36	Samsun TGB	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Samsun	2009
37	Düzce Teknopark TGB	Düzce Üniversitesi	Düzce	2010
38	Harran Üniversitesi TGB	Harran Üniversitesi	Urfa	2010
39	Kahramanmaraş TGB	Sütçü İmam Üniversitesi	K.Maraş	2011
40	Namık Kemal Üniversitesi TGB	Namık Kemal Üniversitesi	Tekirdağ	2011
41	Çanakkale TGB	Onsekiz Mart Üniversitesi	Çanakkale	2011
42	İzmir Bilim ve Teknoloji Parkı TGB	İzmir Ekonomi Üniversitesi	İzmir	2012
43	Yüzüncü Yıl Üniversitesi TGB	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	Van	2012
44	Çorum TGB	Hitit Üniversitesi	Çorum	2012
45	Dokuz Eylül TGB	Dokuz Eylül Üniversitesi	İzmir	2013
46	Bozok TGB	Bozok Üniversitesi	Yozgat	2013
47	Kırıkkale Üniversitesi TGB	Kırıkkale Üniversitesi	Kırıkkale	2013
48	Marmara Üniversitesi TGB	Marmara Üniversitesi	İstanbul	2014
49	Ege Teknopark TGB	Ege Üniversitesi	İzmir	2014
50	Konya TGB	Selçuk- Necmettin Erbakan- Aksaray- Karamanoğlu Mehmet Bey -KTO Karatay Üniversiteleri	Konya	2015
51	Afyon-Uşak Zafer TGB	Afyon Kocatepe- Uşak Üniversiteleri	Afyon - Uşak	2015
52	Niğde Üniversitesi TGB	Niğde Üniversitesi	Niğde	2013
53	Celal Bayar Üniversitesi TGB	Celal Bayar Üniversitesi	Manisa	2013
54	Ankara Teknopark TGB	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	Ankara	2014
55	Muallimköy TGB	Gebze Teknik Üniversitesi	Kocaeli	2011
56	Adnan Menderes TGB	Adnan Menderes Üniversitesi	Aydın	2016
57	Kapadokya TGB	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Nevşehir	2018
59	Zonguldak TGB	Bülent Ecevit Üniversitesi	Zonguldak	2017
60	OSTİM Ekopark TGB	Ankara- Hacettepe-Atılım- Çankaya-Başkent-TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversiteleri	Ankara	2014
61	Gaziantep OSB TGB	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Gaziantep	2017
62	Hatay TGB	Mustafa Kemal Üniversitesi	Hatay	2014
63	Gebze Teknik Üniversitesi TGB	Gebze Teknik Üniversitesi	Kocaeli	2018

Ülkemizdeki TGB'lerin yanı sıra ihtisas TGB'ler ve OSB içerisinde yer alan TGB'lerin sayısının da artması beklenmektedir. İzmir Dokuz Eylül İhtisas TGB, 2017 kurulmuş ve faaliyetlerine devam etmektedir. Mersin Tarım ve Gıda İhtisas TGB ise henüz faaliyette değildir. Öte yandan Hasan Kalyoncu Üniversitesi işbirliği ile Gaziantep OSB içerisinde kurulan Gaziantep TGB gibi OSB'lerde içinde faaliyet gösteren 15 TGB (2017 verilerine göre) olduğu belirtilmektedir<sup>107</sup>. Mevcut durumda ise ülkemizde OSB içerisinde yer alan TGB sayısı 22'dir<sup>108</sup>.



Şekil 40. Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Yer Alan Toplam Firma ve Çalışan Sayısı

Yıllara göre TGB'lerimizde faaliyet gösteren firma sayıları ile çalışan sayıları Şekil 40'ta verilmiştir<sup>109</sup>. Buna göre, artan teknoparklarla birlikte firma sayıları ve personel sayıları da artış göstermiştir. Firma başına ortalama personel sayısı ise 2008 yılında 9,61, 2011 yılında 8,42, 2014 yılında 10,18 ve 2018 yılında 9,61'dir. Kısacası, yıllar içerisinde firma ve çalışan sayısında büyüme olsa da ölçekte bir büyüme dikkat çekmemektedir.

Şubat 2019 tarihli STB bilgilerine göre Türkiye'deki TGB'lerin genel görünümüne ilişkin bilgiler Tablo 27'de verilmiştir. Buna göre, akademisyen ortaklı firmaların toplam firma sayısının yaklaşık beşte birini oluşturduğunu söyleyebiliriz. Yabancı ve yabancı ortaklı firmaların varlığı ülkemize teknolojik bilgi kazandırması, istihdam sağlaması ve uluslararası işbirliğini güçlendirmesi adına önem arz etmekte birlikte sayıları yüksek değildir.

<sup>107</sup> <http://www.konyadayatirim.gov.tr/images/dosya/Teknoloji%20Geli%C5%9Firme%20B%C3%B6lgeleri.pdf>

<sup>108</sup> STB Ar-Ge Teşvikleri GM'den 24.04.2019 tarihinde alınan bilgi esas alınmıştır.

<sup>109</sup> <https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=33c6d378-d601-4168-b3ce-5244b9f4fe18>

Tablo 27. Türkiye'deki Teknoparklara İlişkin İstatistikî Veriler

Bilgiler	Veriler
Toplam Firma Sayısı	5.368
- Yabancı/Yabancı Ortaklı Firma Sayısı	288
- Akademisyen Ortaklı Firma Sayısı	1.104
Toplam Personel Sayısı;	51.876
- Ar-Ge	40.604
- Destek	3.143
- Kapsam Dışı <sup>110</sup>	6.245
Proje Sayısı (Devam Eden)	8.858
Proje Sayısı (Tamamlanan)	31.011
Toplam Satış (TL)	69,6 Milyar
Toplam İhracat (USD)	3,8 Milyar

STB'nin 2019 Şubat verilerine göre teknoparklarda yer alan firmaların sektörel dağılımına (NaCe kodu) bakıldığında %41 ile bilgisayar programlama faaliyetleri gelmektedir. Ardında %7 ile “doğal bilimler ve mühendislikle ilgili diğer araştırma ve deneysel geliştirme” faaliyetleri öne çıkmaktadır. Bilgisayar danışmanlık faaliyetleri ise %4'lük bir paya sahiptir<sup>111</sup>.

Fikri mülkiyet kısaca yaratıcılıkla birleşen fikri hakların özel olarak korunması anlamına gelmektedir. Patent, faydalı model, marka, tasarım gibi sınai mülkiyet kategorisinde yer alan haklar Türk Patent ve Marka Kurumu gibi bir idari kurumda tescil ettirilmelidir<sup>112</sup>. Tablo 28, Şubat 2019 itibariyle ülkemizdeki TGB'lerde gerçekleşen fikri ve sınai mülkiyet (FSMH) durumlarına ilişkin bilgilere yer vermektedir. Buna göre, TGB'lerde şimdiye kadar tescil edilen ulusal ve uluslararası patent sayısı 1.053 olmakla beraber bu sayısının iki katı kadar da patent başvurusu devam etmektedir<sup>113</sup>.

Tablo 28. Türkiye'deki TGB'lerde Gerçekleştirilen FSMH'ye İlişkin İstatistikî Veriler

Fikri ve Sınai Mülkiyet	Adet
Patent Tescil Sayısı (Ulusal/Uluslararası)	1.053
Patent Başvuru Sayısı (Devam Eden)	2.260
Faydalı Model Tescil Sayısı	461
Faydalı Model Başvuru Sayısı (Devam Eden)	176
Endüstriyel Tasarım Tescil Sayısı	118
Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı (Devam Eden)	45
Yazılım Telif Hakkı (Alınan)	133

<sup>110</sup> Kapsam Dışı Personel; 4691 Sayılı Kanun uyarınca tanımlanmış olan Ar-Ge personeli, araştırmacı, teknisyen, destek personeli ve yazılımcı personel tanımları dışında kalan çalışanlar kapsam dışı personel olarak tanımlanmaktadır.

<sup>111</sup> <https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=bf68a20a-800f-4c3c-b28a-69fdd40b7716>

<sup>112</sup> <https://www.yildiztto.com/pdf/fikri-haklar.pdf>

<sup>113</sup> Bakanlık verilerinde söz konusu patent sayısının hangi yıldan itibaren dikkate alındığı yazmamakla beraber Bakanlık, 2002 yılından itibaren dikkate alınabileceğini belirtmiştir.



Türk Patent ve Marka Kurumu'ndan alınan verilere göre ise 2002 yılından bu yana Türkiye'de iller bazında toplam tescillenen patent sayısı 14.861'dir<sup>114</sup>. Bu durumda TGB'lerde tescil ettirilen patent tescil sayısı toplam patent sayısının sadece %7'sini oluşturmaktadır. 2018 yılında iller bazında tescil ettirilen toplam 2805 patentin sadece 62 tanesi GAP Bölgesi'ne aittir. Gaziantep 47 patent sayısı ile bölgenin toplam patent sayısının %76'sını karşılamaktadır. Gaziantep Teknopark'ın 2018 yılında ise 6 patenti bulunmaktadır<sup>115</sup>. Türk Patent ve Marka Kurumu'nun 2018 iller bazında patent başvuru sayılarına baktığımızda ise GAP Bölgesi'nden toplamda 219 başvuru olduğu görülmektedir. Bunun 142 tanesi Gaziantep'e ve 46 tanesi ise Şanlıurfa'ya aittir.

STB'nin Aralık 2018 sonu itibariyle açıkladığı bilgilere göre, TGB'lerde sırayla en çok yazılım, bilişim, elektronik, ileri malzeme teknolojileri başta olmak üzere tasarım, nanoteknoloji, biyoteknoloji, otomotiv, tıp teknolojileri ve yenilebilir enerji konularında araştırmalar yapılmaktadır.

2018 Aralık sonu itibariyle TGB firmalarının yürüttüğü Ar-Ge proje sayısı 8.794'tür. Bu sayı 2010 yılında 4102, 2017'de 7.843 ve 2016'da ise 8.583'tür<sup>116</sup>. Ar-Ge projeleri yıllar bazında ciddi artış göstermiş olmasına rağmen projeler sonunda ortaya çıkan patent sayılarının düşüklüğü dikkat çekmektedir. Bununla birlikte Ar-Ge proje sürelerinin uzunluğu ve patent tescil süreçlerinin uzun yıllar sürmesi de dikkate alınmalıdır. Son olarak patent sayıları önemli bir girdi olmakla birlikte proje sonuçlarının ticarileşmesi daha çok önem arz etmektedir.

TGB'lerin ekonomik performanslarını STB açıklamamaktadır ancak 2018 yılının Aralık ayı sonu itibariyle ABD başta olmak üzere, Japonya, İsrail, İngiltere ve Almanya gibi ülkelere yapılan teknolojik ürün ihracatının 3,7 Milyar A.B.D. Dolara ulaştığı belirtilmektedir<sup>117</sup>.

### TGB Performans Endeksi

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2011 yılından itibaren her yıl TGB'lerin Performans Endeksini yayınlamaktadır. TGB'lerdeki gelişmeleri takip etmek ve ihtiyaçları tespit etmeye yönelik olarak endeksin hazırlandığı belirtilmiştir<sup>118</sup>. Buna göre, ülkemizde faaliyet gösteren TGB'ler girdi, faaliyet, çıktı ana bileşenleri ve bunlara ait alt göstergeler üzerinden değerlendirilmektedir.

Bakanlığın belirlediği gösterge setlerinde zaman içerisinde bir revizyon ihtiyacı doğmuş, TGB'lerin görüşleri alınmış ancak kamu üst düzey yönetimin değişmesi ile revizyon henüz

<sup>114</sup> <https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>

<sup>115</sup> Gaziantep TGB'den alınan Eylül sonu 2018 verileri

<sup>116</sup> <https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=33c6d378-d601-4168-b3ce-5244b9f4fe18>

<sup>117</sup> <https://btgm.sanayi.gov.tr/Handlers/DokumanGetHandler.ashx?dokumanId=33c6d378-d601-4168-b3ce-5244b9f4fe18>

<sup>118</sup> <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/teknoloji-gelistirme-bolgeleri-performans-endeksi/473>

gerçekleştirilememiştir. Mülga Etki Değerlendirme Daire Başkanlığı tarafından akademisyen ve danışmanlarla belirlenen göstergelerin, her bir TGB üzerindeki etki değerlendirme raporu TGB'lerin kendilerine gönderilmektedir. Söz konusu raporlar sayesinde TGB'ler zayıf kaldıkları ve iyi oldukları yönlerini görebilmektedir.

STB, TGB performans endeksinde 0-5 yıl arasında olan TGB'leri "erken aşama", 5-10 yıl arasında olanları "gelişmekte olan" ve 10 yıl ve üzeri olan TGB'leri ile "olgun TGB'ler" olarak sınıflandırmakta ve her bir kategoride dereceye girenleri açıklamaktadır. Bakanlık web sayfasında 2015 yılı hariç, sadece genel sıralama yıllar bazında verilmekte ve gösterge bazında TGB'lerin aldığı puanlara da yer verilmemektedir.<sup>119</sup> Örneğin, 2015 yılı sonuçlarında olgun TGB sıralamasında ilk sırada ODTÜ TGB yer alırken, gelişmekte olan TGB kategorisinde Erciyes Üniversitesi TGB, erken aşama TGB kategorisinde İstanbul TGB ve en iyi geliştirme gösteren TGB kategorisinde ise Erzurum Ata TGB yer almaktadır. Tablo 29, yıllara göre TGB Performans Endeks sıralamasını vermektedir.

---

<sup>119</sup> Proje kapsamında STB, Ar-Ge Teşvikleri Genel Müdürlüğüne 2 kez resmi yazı yazılarak TGB performans endeksinin detaylı sonuçları istenmiş ancak reddedilmiştir.

Tablo 29. TGB Performans Endeksi (2011-2017)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	ODTÜ Tek.	ODTÜ Tek.	ODTÜ Tek.	ODTÜ Tek.	ODTÜ Tek.	ODTÜ Tek.	İTÜ Arı Tek.
2	İTÜ Arı Tek.	Ankara	İzmir YTE	İTÜ Arı Tek.	İTÜ Arı Tek.	İTÜ Arı Tek.	ODTÜ Tek.
3	Batı Akdeniz Tek.	İTÜ Arı Tek.	İTÜ Arı Tek.	Ankara	Ankara	Ankara	Ankara
4	Gazi Teknopark	Sakarya Ün.	Ankara	İzmir YTE	İzmir YTE	Mersin	Mersin
5	Ankara	İzmir YTE	Gazi Teknopark	Erciyes Ün.	Erciyes Ün.	Erciyes Ün.	Yıldız Teknik Ün.
6	Ulutek (Bursa)	Selçuk Ün.	GOSB Teknopark	Mersin	Mersin	İzmir YTE	İzmir YTE
7	Selçuk Ün.	Gazi Teknopark	Yıldız Teknik Ün.	Dokuz Eylül	İstanbul	Yıldız Teknik Ün.	İstanbul
8	Erciyes Ün.	Batı Akdeniz Tek.	Mersin	Ulutek (Bursa)	Dokuz Eylül	İstanbul	Erciyes Ün.
9	GOSB Tekn.	Mersin	Selçuk Ün.	Yıldız Teknik Ün.	TÜBİTAK MAM	İstanbul Ün.	İstanbul Ün.
10	TÜBİTAK MAM	Eskişehir	Ulutek (Bursa)	Gazi Teknopark	Selçuk Ün.	Ankara Ün.	Batı Akdeniz Tek.
11	Yıldız Teknik Ün.	Hacettepe Ün.	Ankara Ün.	Eskişehir	Yıldız Teknik Ün.	Sakarya Ün.	İzmir Bilim ve Tek.
12	Boğaziçi Ün.	Trabzon	Eskişehir TGB	İstanbul Ün.	Gazi Teknopark	Selçuk Ün.	Ankara Ün.
13	Hacettepe Ün.	Erzurum Ata Tek.	TÜBİTAK MAM	GOSB Teknopark	Erzurum Ata Tek.	Ulutek (Bursa)	Dokuz Eylül
14	Trabzon	Çukurova	Trabzon TGB	Selçuk Ün.	Samsun	Gazi Teknopark	Gazi Teknopark
15	İzmir YTE	Ulutek (Bursa)	Hacettepe Ün.	Batı Akdeniz Tek.	Namık Kemal Ün.	GOSB Teknopark	Sakarya Ün.
16	Ankara Ün.	TÜBİTAK MAM	Batı Akdeniz Tek.	Kahramanmaraş	Eskişehir	TÜBİTAK MAM	TÜBİTAK MAM
17	Pamukkale Ün.	Ankara	Kocaeli Ün.	Sakarya Ün.	Trabzon	Dokuz Eylül	Namık Kemal Ün.
18	Fırat TGB	İstanbul Ün.	Çukurova TGB	Ankara Ün.	Sakarya Ün.	Hacettepe Ün.	Hacettepe Ün.
19	<b>Gaziantep Üniv.</b>	Yıldız Teknik Ün.	Düzce Teknopark	<b>Dicle Üniv.</b>	GOSB	Namık Kemal Ün.	Ege Teknopark
20	Sakarya Ün.	GOSB	Göller Bölgesi	TÜBİTAK MAM	Kocaeli Ün.	Boğaziçi Ün.	Ulutek (Bursa)
21	Eskişehir	Fırat TGB	Kahramanmaraş	Hacettepe Ün.	İstanbul Ün.	Trabzon	Boğaziçi Ün.
22	Mersin	Göller Bölgesi	Malatya	Göller Bölgesi	Pamukkale Ün.	Ege tekнопark	GOSB
23	İstanbul Ün.	Cumhuriyet	Erzurum Ata Tek.	Fırat	Fırat	Pamukkale Ün.	Samsun
24	Çukurova	Düzce Teknopark	Trakya Ün.	Namık Kemal Ün.	Boğaziçi Ün.	Çukurova	Konya
25	Cumhuriyet	Boğaziçi Ün.	Erciyes Ün.	Dumlupınar Ün.	Ulutek (Bursa)	Kocaeli Ün.	Cumhuriyet

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
26	Erzurum Ata Tek.	Erciyes	Boğaziçi Ün.	Çukurova	Kahramanmaraş	Fırat	Selçuk Ün.
27	Trakya Ün.	Trakya Ün.	<b>Gaziantep Üniv.</b>	Erzurum Ata Tek.	Göller Bölgesi	Düzce Teknopark	Çukurova
28	Göller Bölgesi	Kocaeli Ün.	İstanbul Ün.	Malatya	Ankara Ün.	Trakya Ün.	Trabzon
29	Kocaeli Ün.	Pamukkale Ün.	Bolu	Trabzon	Hacettepe Ün.	Tokat	Yüzüncü Yıl Ün.
30	Düzce Teknopark	Bolu	Pamukkale Ün.	Kocaeli Ün.	Trakya Ün.	Samsun	Fırat
31	Bolu		<b>Dicle Ün.</b>	Boğaziçi Ün.	Çukurova	Erzurum Ata Tek.	Eskişehir
32	Dicle Ün.		Cumhuriyet Ün.	Bolu	Tokat	Kahramanmaraş	Düzce Tek.
33			Fırat Ün.	Düzce	Cumhuriyet	Eskişehir	Kocaeli Ün.
34			Sakarya Ün.	Pamukkale Ün.	Malatya	Bolu TGB	<b>Gaziantep Ün.</b>
35				<b>Gaziantep Ün.</b>	Batı Akdeniz Tek.	Batı Akdeniz Tek.	Kahramanmaraş
36				Trakya Ün.	<b>Gaziantep Ün.</b>	Bozok	Erzurum Ata Tek.
37				Cumhuriyet Ün.	Düzce	Cumhuriyet	Tokat
38					Dumlupınar Tasar.	Çanakkale	Çanakkale
39					Bolu	<b>Gaziantep Ün.</b>	Pamukkale Ün.
40						<b>Harran Ün.</b>	Çorum
41						Göller Bölgesi	Göller Bölgesi
42						<b>Dicle Ün.</b>	Bolu
43						Malatya	Trakya Ün.
44						Kırıkkale Ün.	Bozok
45						Dumlupınar Tasar.	Malatya
46							<b>Harran Ün.</b>
47							Kırıkkale Ün.
48							<b>Dicle Ün.</b>
49							Marmara Ün.
50							Dumlupınar Tasar.

## 4.2.2. Teknoloji Transfer Ofisleri

### 4.2.2.1. Teknoloji Transferi Kavramı

Teknoloji transferi, teknolojik yeniliklerin, Ar-Ge çalışma sonuçlarının üçüncü kişilerin (teknolojiyi talep eden firmalar vb.) kullanımına sunularak ticarileştirildiği ve sözleşme ile yürütülen bir süreç olarak tanımlanabilir. Teknoloji pazarında transfer edilen teknolojik yenilikler tasarım, prototip ve ürün aşamasında olabilir.

Teknoloji transfer sürecinde teknoloji geliştiricileri, fon sermaye tedarikçileri ve aracılar (arayüzler) önemli rol oynar. Teknoloji geliştiricileri; genellikle akademisyenler, girişimciler, buluşçular, teknozent ve diğer firmalar, Ar-Ge Merkezleri, kuluçka merkezleridir. Fon ve sermaye tedarikçileri ise; kamu kurumları, risk sermayesi, melek yatırımcılar, kuluçka merkezleri, yatırımcı işadamları ve bankalardır. Aracılar ise; TTO ve teknoloji transfer platformları ile birlikte danışmanlar, avukatlar, teknoloji brokerları, inovasyon profesyonellerinden oluşur<sup>120</sup>.

Üniversite araştırma sonuçlarının ticarileşmesini amaçlayan araçlar; “Teknoloji Transfer Ofisi” (TTO), “Teknoloji Transfer Merkezi” (TTM) , Teknoloji Lisanslama Ofisi (TLO) gibi farklı isimlerle anılmaktadır. Literatürde bu tür yapılanmalara genel olarak “Teknoloji Transfer Arayüzleri” denilmiştir. Bu tarz arayüzler üniversitelerde üretilen bilimsel bilgilerin uygun işlemlerden geçerek teknoloji formunda sanayi tarafından kullanılabilir hale gelmesini amaçlamaktadır<sup>121</sup>.

### 4.2.2.2. Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO)

Bölgesel ve ulusal inovasyon sisteminde üniversitelerin rolü üzerinde yazında sıklıkla durulmakta ve özellikle üniversite-sanayi işlerini yürütecek ayrı ve uzmanlaşmış organizasyon birimlerinin varlığının şart olduğu belirtilmektedir<sup>122</sup>. Bu süreçte TTO'lar, araştırmacı akademisyenlerin fikirlerini, buluşlarını ve inovasyonlarını bölgesel sanayiye ve topluma yönlendiren, transfer eden kurumsallaşmış bir yol olarak görülmektedir. Böylece TTO'lar, üniversitede üretilen teorik bilginin sanayide işlenerek ticarileşmesi yolundaki tüm bağları kurmak üzere kurulur. Özetle TTO'lar, akademik araştırma sonuçlarının verimli ve hızlı bir şekilde ticarileşmesine ilişkin faaliyetlerin yürütüldüğü organizasyonlar olarak kabul edilebilir.

<sup>120</sup> <https://www.tech-worm.com/teknoloji-transferi-nedir-turleri-nelerdir-teknoloji-transferinde-temel-unsurlar-aktorler/>

<sup>121</sup> Mahmet Kiper ve diğerleri, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Ankara 2010. s:36

<sup>122</sup> Marcel Hülsbeck, “Performance of Technology Transfer Offices in Germany”, *Journal of Technology Transfer*, 2013, 38, s.200

TTGV (2010) Raporu, AB Raporu'na atıfta bulunarak<sup>123</sup> TTO'ların 3 ana faaliyet yürüttüğünü belirtmektedir:

- *Üniversite ya da araştırma kurumlarının entelektüel değerlerinin özellikle de fikri haklar varlıklarının belirlenmesi, bu varlıkların hukuksal koruma işlemlerinin takibi ve bunlardan doğan hakların diğer yapılara özellikle de sanayiye lisanslama şeklinde transferi ile ticarileştirme süreçlerinin yönetilmesi,*
- *Genellikle üniversite ya da araştırma kurumu mensubu ve ticarileşme potansiyeli yüksek bir fikrin ya da buluşun sahibi olan araştırmacıya; şirket kurarak (spin-off) bu süreç sonunda yüksek ekonomik değer sağlanmasına aracılık etmek üzere, fikri haklar yönetimi, sermaye temini, kuluçkalık ya da teknoparklarda yer, hukuksal işlemler, iş geliştirme ve pazarlama gibi danışmanlık hizmetleri sağlanması,*
- *Sanayi kuruluşunun spesifik teknoloji gereksinimini tespit ederek, bunun üniversite ya da araştırma kurumundan kontrat bazlı Ar-Ge çalışması sonucu teknoloji transferi şeklinde temin edilmesi.*

TTO gibi arayüzler daha çok patent ve lisans süreçlerini yürüten birimler olarak bilirse de farklı amaçlara da hizmet etmektedir. Genellikle teknoloji yoğun ve yüksek katma değere sahip araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi aşamasında araştırmacının firma (spin off) kurmasını ve firmanın büyümesini sağlayan hizmetleri de temin etmektedir. Dolayısıyla bu tür firmaların çoğalmasını sağlayan kuluçka merkezleri ve teknoparklar da aslında TTO olarak fonksiyon görürler<sup>124</sup>.

TTO'lar, kamu, özel sektör ve akademi dünyası arasındaki yenilikçiliğe yönelik kurumsal ilişkileri yapılandırır ve bilginin sermaye olarak kullanılmasına yardımcı olur. TTO'ların temel amacı, üniversite-sanayi işbirliğinin gelişmesine destek olmak ve uluslararası rekabet edebilir ürünler geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Teknoloji transferi sürecinde Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları öncelikli olmak üzere, sözleşme yönetimi gibi hukuksal süreçler önem kazanmakta ve bu süreçleri yöneten profesyonel ekiplere sahip TTO'lar tüm dünyada giderek yaygınlaşmaktadır<sup>125</sup>.

TTO'ların kurumsal yapıları, yani hangi işbirlikleri ağı içinde hangi tarafla çalışacakları diğer önemli bir konudur. OECD Raporu (2003), TTO'ları kurumsal yapılarına göre 3 kategoriye ayırmaktadır<sup>126</sup>.

<sup>123</sup> Technology Transfer Institutions in Europe, 2004

<sup>124</sup> Mahmut Kiper ve diğerleri, **Üniversite Sanayi İşbirliğinde Önemli Bir Araç: Teknoloji Transfer Arayüzleri**, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Ankara 2010. s:36

<sup>125</sup> <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/turkiyenin-teknoloji-tabanli-gelisiminde-teknoloji-transfer-ofislerinin-rolu/8357>

<sup>126</sup> OECD, 2003, "Turning Science Into Business: Patenting and Licensing At Public Research Organization". Alıntı: Mahmut Kiper vd. **Üniversite Sanayi İşbirliğinde Önemli Bir Araç: Teknoloji Transfer Arayüzleri**, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Ankara 2010. s:37

1. *Üniversite ya da bilimsel araştırma kurumunun bir birimi olarak (specialized department type) faaliyetlerini sürdüren TTO'lar.*

Üniversitenin TTO'sundan en fazla getiriye almak için tercih ettiği bir yapıdır ancak bu yapıyı sürdürülebilir kılmak için yetkin bir araştırmacı kadrosuna ve çevresinde araştırma sonuçlarını kullanmak isteyen istekli sanayiye sahip olması önemlidir. Ayrıca, üniversite bu birimleri yönetebilmek için gerekli tecrübe ve donanıma sahip çalışanlara ihtiyaç duyacaktır. Bu tür yapılar üniversiteye daha yakın olduğu için ticarileşme çalışmalarının daha düşük potansiyelle sahip olduğu ve sanayiye daha uzak durduğu söylenebilir de üniversite bünyesinde TTO'lar ülkemizde de hızla artmaktadır.

2. *Üniversite ya da araştırma kurumuna bağlı bir kimlikle (wholly owned subsidiary) faaliyetlerini yürüten TTO'lar.*

Bazı üniversiteler, TTO'lara önem verdiğini ve sadece kendisi için değil, sanayici için de çalıştığının önemini vurgulamak için belli özerklikler verdiği ama sonuçlarını da takip ettiği, operasyonel ve finansal özerklik kazanmış kendisine bağlı şirket ya da vakıf/dernek oluşumunu desteklemektedir. Bu tür TTO'lara Almanya'da 80 araştırma enstitüsünden oluşan Max Planck grubunun TTO şirketi örnek olarak verilebilir.

3. *Birden çok üniversite ya da araştırma kurumu ile ilişkili olan ancak kamu ya da özel bağımsız bir kimlikle (independent intermediary) faaliyetlerini sürdüren TTO'lar*

Genelde Üniversitenin TT ile ilgili yeterince deneyiminin olmaması, araştırma sonuçları ile ilgili belli bir yetkinliğe ulaşılmamış olması durumunda bağımsız bir TTO'dan faydalanılmasıdır. Kamu ya da özel kimlikte bu tür TTO'lar birden çok araştırma kurumu ile çalışmaktadır. Birçok durumda, üniversite/araştırma kurumları da bu tür TTO'ların hissedarları olmaktadır. Bu tür arayüz yapıların başlıca avantajları olarak, verdiği servislerde yüksek derecede profesyonelleşme ve gerek araştırma sonuçları ve gerekse de bunların ticarileştirilmesi için firma ilişkileri kapsamında oldukça geniş bir portföye sahip olmaları söylenebilir. Almanya'da 2002 yılında yapılan yasal değişiklik sonucunda kurulan Bölgesel Patent Ajansları örnek olarak verilebilir.

#### **4.2.2.3. Dünyada TTO'ların Mevcut Durumu**

Amerika Birleşik Devletleri'nde, üniversitelerde teknoloji transferi ve ticarileşme konusu 1930'lu yılların başında gündeme gelmiştir. O yıllarda, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü Rektörü Karl Compton profesyonel girişimcilik konusunda akademisyenleri teşvik etmiş ve bu anlamda Amerika Araştırma ve Geliştirme şirketinin kuruluşunda aktif olarak rol almıştır. Aynı yıllarda Stanford Üniversitesi'nde elektrik mühendisi olan Fred Terman öğrencilerini kendi şirketlerini kurmaları yönünde teşvik etmiştir. Bu öğrencilerden ikisi şu an iyi tanınan William

Hewlett ve David Packard'dır. Üniversitede ticarileşmenin modern çağı 1970'lerde Stanford Üniversitesi ve Kaliforniya Üniversitesi işbirliğinde biyoteknoloji endüstrisi ile başlamıştır<sup>127</sup>.

TTO'ların başta Amerika olmak üzere çoğalmasa, 1981'de yürürlüğe giren Bayh-Dole Yasası olarak bilenen fikri mülkiyet haklarını düzenleyen yasa ile olmuştur. Yasa, federal bütçeden desteklenen araştırma enstitüsü ve üniversitelerin, araştırma sonuçları üzerinde (buluşlar) sınai mülkiyet hakkına sahip olmasının önünü açmıştır.

Amerika'daki çoğu araştırma üniversitesi, FSMH'ye konu olacak buluşları arama, kayıt altına alma ve patentleme ile bu buluşların ticarileştirilme çalışmalarını yönetmek için TTO'lar kurmaktadır. Bu anlamda, uzmanlaşmış TTO personeli çoğu kez üniversitelerdeki akademisyenlerin erken aşama araştırmalarının ticarileşme potansiyelinin olup olmadığını anlamaya yönelik akademisyenler ile çok sıkı çalışmaktadır. TTO personeli, buluş formlarının doldurulmasına destek olur, patentler için Amerikan Patent ve Ticari Marka Ofisine başvuruda bulunur ve sonrasında fikri mülkiyetin ticarileştirilmesi ve iş dünyası, sermaye grupları ile network fırsatlarının oluşturulması süreçlerini yürütür. Milken Enstitüsü yayınladığı raporda<sup>128</sup>, bu sürecin çok emek yoğun olduğu, yüksek düzey uzmanlık ve hassasiyetle yürütülmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda TTO personeli, üniversite, araştırmacılar, lisans firmaları ile ürünü oluşturan ürün ya da hizmeti destekleyen kamu organları ile oluşmuş finansörlerin ihtiyaçlarını çok iyi dengelemelidir. Öte yandan personel, ekonomik getirisini ve ticarileşme süreciyle oluşacak istihdamı da göz önünde bulundurmalıdır. Üniversitedeki sosyal ve kültürel sermaye güven inşa etmeli ve başarısı yüksek fikri mülkiyet transferine izin vermelidir.

Genel merkezi ABD'nin Kaliforniya eyaletinde bulunan Milken Enstitüsü, ABD'de 200'den fazla üniversiteyi, teknoloji transfer kapasiteleri bakımından incelemiş ve 2017 yılında "Ticarileşme Kavramı: Teknoloji Transferi için En İyi Üniversiteler" başlıklı bir rapor yayınlamıştır<sup>129</sup>. Bu raporda üniversitelerin yeni teknolojilere, ürünlere ve şirketlere yönelik temel Ar-Ge konularındaki başarıları dikkate alarak ABD yükseköğretim kurumlarının ticarileşme çıktısı değerlendirilmiştir.

Raporda yer alan endeks, 2012-2015 yılları arasını kapsayan dönem için 4 temel göstergeden oluşmaktadır: Patentler, lisans gelirleri, verilen lisanslar, kurulan startup şirketler. Rapora göre; üniversite araştırma destekleri orta ve yüksek teknoloji üreten işleri desteklemektedir. Raporda dört temel destekten bahsedilmektedir: Temel araştırma desteği, federal ticarileşme fonu aracılığıyla teknoloji transfer teşviki, federal eşleştirme hibeleriyle

<sup>127</sup> Ross DeVol ve diğerleri, "Concept to Commercialization: The Best Universities for Technology Transfer", Milken Enstitute, April 2017, p. 11

<https://assets1c.milkeninstitute.org/assets/Publication/ResearchReport/PDF/Concept2Commercialization-MR19-WEB.pdf>

<sup>128</sup> A.g.e. s.11

<sup>129</sup> A.g.e.



teknoloji transfer kapasitesi desteği, en iyi uygulamaları benimseyerek teknoloji transfer verimliliğini arttırma desteğidir. Rapora göre en iyi ilk 10 niversite Tablo 30’da verilmektedir.

*Tablo 30. Teknoloji Transferi ve Ticarileşmede ABD’deki En İyi niversiteler*

Sıra	niversite	Patent	Verilen Lisanslar	Lisans Gelirleri	Start-up Puanı	Genel Puan
1	Utah Üniversitesi	88.27	89.38	94.04	93.90	100
2	Columbia Üniversitesi	85.86	84.54	97.08	88.50	97.83
3	Florida Üniversitesi	88.60	95.37	91.60	87.84	97.66
4	Brigham Young Üniversitesi	85.59	85.83	86.76	94.95	97.58
5	Stanford Üniversitesi	96.28	85.43	94.57	81.94	95.60
6	Pennsylvania Üniversitesi	83.30	86.52	91.62	87.66	95.39
7	Washington Üniversitesi	79.56	100.00	93.73	79.30	95.11
8	Massachusetts Tek. Enstitüsü	96.76	77.92	92.91	82.00	94.33
9	California Tek. Enstitüsü	100.00	76.07	91.53	81.14	94.11
10	Carnegie Mellon Üniversitesi	75.57	92.29	88.50	87.05	93.54

Utah Üniversitesi, Milken Enstitüsü’nün 2006 yılındaki raporunda 14. sırada olmasına rağmen 2017 tarihli raporda ilk sıraya yükselmiştir. 2015 yılında, Utah niversitesi araştırmaya 417.2 milyon dolar harcayarak ABD içerisindeki en st seviyedeki enstitüleri bile geçmiştir. Patent, lisanslama, lisans geliri, startup gibi göstergelerin tamamı düşündüğünde 1. sırada yer almasına rağmen bu göstergeleri tek tek düşündüğümüzde hiç birinde 1. sırada yer almamaktadır. Utah niversitesi’nin 2012-2015 yıllarında elde ettiği lisans geliri 211.8 milyon dolardır. Üniversite, Salt Lake gibi görece küçük bir bölgede, 69 adet startup kurulmasını sağlamıştır. Rapor, Utah Eyaleti’nin girişimcilik kültürüne ve yeniliklik sistemine vurgu yaparak bunun araştırma niversitesi ve öğrencileri için vazgeçilmez olduğunu belirtmektedir.

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT), 2006 yılında 1. sırada yer alırken; 2017 yılında 94.11 puanla 8. sırada yer almaktadır. Buna rağmen MIT’in ticari anlamda gerilediğini söylemek doğru olmaz çünkü MIT, tıp fakültesi içermeyen niversiteler arasında performansı en yüksek olan niversitedir. MIT’in performansı; mühendislik ve STEM ile üretilen fikri mülkiyet hakları konusuna odaklanmasıyla, diğer üniversitelerin takip edeceği bir standart belirlemektedir. MIT, patent ve lisans gelirlerinde en yüksek puanı almıştır. Dört yıllık puanlama döneminde MIT, 1,127 patent üretmiş ve lisans gelirinde 309.4 milyon dolar elde etmiştir. Ayrıca, MIT’in Teknoloji Lisans Ofisi (TLO), 2016 yılında 279 patentin yayınlandığını bildirmiştir.

Amerika, teknoloji transferi alanında en popüler ülke olmakla beraber Avrupa'daki yansımalarının tam istenilen noktada olmadığı görülmektedir. Hülsberk ve arkadaşlarına<sup>130</sup> göre İngiltere'deki TTO'lar, Amerika ile kıyaslanabilecek noktada olsa da Avrupa kıtası ülkelerine bakıldığında TTO'ların akademik çalışmaların ticarileşmesini arttırdığına ilişkin pozitif bir etki tam olarak gözlemlenememiştir. Avrupa ülkeleri, TTO'larına ilişkin çok farklı kurumsal düzenlemeler yaptıkları için amprik çalışmaların kıyaslanabileceği bir düzlem mevcut değildir. Dolayısıyla Almanya ve diğer Avrupa ülkelerinin bu konudaki tarihi ve izlediği politikalar farklı olduğu için literatürde farklı farklı sonuçlar yer almaktadır.

Almanya'da TTO'lar üniversite bünyesindeki idari birimlerdir. Almanya'da 2002 yılında çalışan buluşları yasasında yapılan değişiklik ile akademik çalışmanın çıktısının sahipliği, buluşu yapandan üniversiteye geçmiştir. Ayrıca buluşların patent süreçleri de üniversiteden ve TTO'lardan alınarak Bölgesel Patent Ajansı'na (RPA) verilmiştir. Patent süreçlerini organize ve koordine ederek ölçek ekonomisinden faydalanılacağı düşünülerek her bir Alman bölgesi en az bir RPA kurmuştur. Böylece TTO'ların, araştırmacıları inovasyon sürecinde daha fazla destekleyeceği düşünülmüştür. Ancak yapılan araştırmalar, ne maliyet tasarrufunun ne de fonksiyonların TTO ve RPA arasında bölüştürülmesinin etkisinin gözlemlenmediğini göstermektedir. Dahası, hem TTO hem de RPA akademiden ve sanayiden tam destek göremediklerini belirtmektedir<sup>131</sup>.

Hülsbeck ve arkadaşları, Almanya'daki 29 devlet üniversitenin TTO'sunun performansını sahip oldukları patent sayısı üzerinden<sup>132</sup> değerlendirmiştir. Buna göre, TTO'ların performansının en çok iş bölümü ve TTO çalışanlarının uzmanlığı ile ilintili olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca, TTO'ların teknoloji transferi sürecinin proaktif üyeleri gibi davranmaktan çok üniversite bürokrasisinin bir parçası gibi davrandıklarını belirtmektedirler. Ayrıca, akademik dünyada ödül nasıl önemliyse TTO personeli için de kritik olduğu ve TTO personeline verilen maaşın üniversite idari personeline verilen maaş ile aynı olmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Son olarak, araştırma odaklı ve yayını çok olan üniversitelerin TTO'larının da performansının yüksek olduğunu bulgulamışlardır<sup>133</sup>.

---

<sup>130</sup> Marcel Hülsbeck, "Performance of Technology Transfer Offices in Germany", Journal of Technology Transfer, 2013, 38:3.

<sup>131</sup> A.g.e. s:201-202

<sup>132</sup> Kiper ve ekibi, TTO'ların performansının ölçülebilir kriterlerden çok, ölçümü zor olan bölgede sağlanan kültürel değişim, sürdürülebilir işbirlikleri ve topluma etkisi açısından değerlendirilmesinin daha önemli olduğunu vurgulamakta ve Oxford Üniversitesi TTO'sunu (Isis Innovation) örnek vermektedir. TTO'nun kazancı 2005-2006 verilerine göre üniversitenin cirosunun sadece %0,005 seviyesindedir., Detaylı bilgi için bkz: Mahmut Kiper ve diğerleri, Üniversite Sanayi İşbirliğinde Önemli Bir Araç: Teknoloji Transfer Arayüzleri, TTGV, Ankara, 2010

<sup>133</sup> A.g.e.s:212

#### 4.2.2.4. Türkiye’de TTO’ların Mevcut Durumu

Teknoloji transferi konusu Türkiye’de Avrupa’dan 10 yıl kadar sonra gündeme gelmiştir. 2001 yılında yürürlüğe giren 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’yla başta Teknoloji Geliştirme Bölgeleri olmak üzere, teknoloji transfer arayüzleri desteklenmeye başlanmıştır. 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’nda 01 Mart 2016 tarihinde 6676 sayılı Kanun yoluyla gidilen değişiklikle TTO’ların kurumsal olmaları sağlanmış, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri’nde teknoloji transfer hizmetlerinin ve kuluçka hizmetlerinin sunulması zorunlu hale getirilmiştir<sup>134</sup>.

Ülkemizde TTO’lar, ya 2017 yılında Yükseköğretim Kurumları TTO yönetmeliği kapsamında üniversite bünyesinde, üniversitenin bir birimi olarak kurulmakta ya da TGB bünyesinde faaliyet göstermektedir. TGB bünyesinde kurulan TTO’ların önemli bir kısmı A.Ş. statüsünde olan şirketlerdir ve gelir elde etme anlamında mevzuatsal kısıtlamalara takılmadan daha rahat hareket edebilmektedir. Öte yandan Boğaziçi Üniversitesi TTO gibi, önceden TGB bünyesinde olan ancak 2017 Yönetmeliği kapsamında A.Ş. olan TTO’lar da mevcuttur<sup>135</sup>. Bu arada hem üniversite hem de TGB’de TTO’ya sahip olan üniversiteler de bulunmaktadır. Hem TGB Kanunu hem de Yükseköğretim Kurumları TTO Yönetmeliği söz konusu alanda iki başlılık yaratmış ve TTO’ların varoluş mücadelesini daha da karmaşık hale getirmiştir<sup>136</sup>. Öte yandan, bazı üniversitelerde açılan proje ofisleri veya akademi-iş dünyası iş birliği ofislerinin yanı sıra teknoloji transferi faaliyetlerinin araştırılmasına odaklanan uygulama ve araştırma merkezleri de hizmet vermektedir<sup>137</sup>.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’na göre ülkemizde TTO’lar, teknoloji geliştiricisi Ar-Ge kurum ve kuruluşları ile teknoloji kullanıcısı sanayi şirketleri veya diğer teknoloji ya da Ar-Ge kurum ve kuruluşları arasında bilgilendirme, koordinasyon, araştırmayı yönlendirme, yeni Ar-Ge şirketlerinin oluşturulmasını teşvik etme, işbirliği geliştirme, fikri mülkiyet haklarının korunması, pazarlanması ve satılması, fikri mülkiyetin satışından elde edilen gelirlerin yönetilmesi konularında faaliyet gösteren yapılardır (Madde 3-t).

TTO’lar, öğretim elemanları tarafından yükseköğretim kurumlarında üretilen bilgi ve yapılan buluşları ticarileştirmek amacıyla yükseköğretim kurumu yerleşkelerinde veya yükseköğretim kurumunun ortağı olduğu Teknoloji Geliştirme Bölgeleri içerisinde kurulur<sup>138</sup>.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği<sup>139</sup>, teknoloji transfer ofislerinin kurulması ve işletilmesine dair genel çerçeveyi şöyle vermektedir:

<sup>134</sup> <http://anahtar.sanayi.gov.tr>

<sup>135</sup> <https://haberler.boun.edu.tr/tr/haber/akademik-girisimcilik-icin-turkiyede-bir-ilk-teknoloji-transferi-icin-ilk-sermaye-sirketi-bogazi>

<sup>136</sup> STB Yetkilisi ile yapılan görüşmelerde de bu sorun dile getirilmiştir.

<sup>137</sup> <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/News/turkiyenin-teknoloji-tabanli-gelisiminde-teknoloji-transfer-ofislerinin-rolu/8357>

<sup>138</sup> <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/12/20171207-5.htm>

MADDE 16 – (1) Yönetici şirket, Bölge alanında faaliyete geçildikten sonra üç yıl içerisinde kendi bünyesinde bir birim oluşturarak veya başka bir tüzel kişilik ile aralarında düzenlenecek bir protokol çerçevesinde teknoloji transfer ofisini kurar.

(2) Teknoloji transfer ofislerinde, firmaların, girişimcilerin, üniversitenin ve bölgesel inovasyon ekosistemindeki paydaşların ihtiyaçları doğrultusunda, aşağıdaki hizmet ve destekler sağlanır.

a) Teknoloji geliştiricisi Ar-Ge veya tasarım kurum ve kuruluşları ile Bölge firmaları, girişimcileri, teknoloji kullanıcısı sanayi şirketleri, kamu kurumları veya diğer teknoloji ya da Ar-Ge veya tasarım kurum ve kuruluşları arasında bilgilendirme, koordinasyon ve araştırma arz ve talebini yönlendirme çalışmalarının yürütülmesi.

b) Yeni Ar-Ge ve tasarım şirketlerinin kurulmasının teşvik edilmesi, desteklenmesi ve işbirliğinin sağlanması.

c) Fikri mülkiyet haklarına konu araştırma sonuçlarının tespiti, teknik olgunluk ve zamanlamasının değerlendirilmesi, hakların korunması, değerinin belirlenmesi, transfer modelinin belirlenmesi, pazarlanması, lisanslanması, lisanslamadan elde edilen gelirlerin yönetilmesi.

ç) Üniversiteler ile firmalar arasında sözleşmeli veya ortak Ar-Ge ve yenilik veya tasarım projelerini teşvik edecek çalışmaların yürütülmesi.

d) Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında öğretim elemanlarının ve şirketlerin araştırma ve geliştirme çalışmalarının organizasyonel yönüyle desteklenmesi.

e) Bilimsel bulguların, buluş ve teknolojilerin en kısa zamanda ve verimli şekilde ürüne dönüşmesinin ve ticarileştirilmesinin desteklenmesi.

f) Üretilen ürünün yurtiçinde ve dışındaki potansiyel alıcılara tanıtılmasına, pazarlamasına ve ulusal ve uluslararası alanlarda ticarileştirilmesine yönelik desteklerin sağlanması ve ilgili hizmetlerin sunulması.

g) Fikri mülkiyet hakları ile ilgili lisanslama çalışmaları esnasında gizlilik taahhüdü, bilgi değişimi ve gizlilik anlaşması gibi tedbirlerle alakalı faaliyetlerin yürütülmesi.

ğ) Strateji ve hedefler çerçevesinde orta ve uzun vadeli teknoloji transfer strateji ve politikalarının oluşturulması.

Öte yandan üniversite bünyesinde TTO kurulmasını destekleyen 2017 tarihli Yükseköğretim Kurumları Teknoloji Transfer Ofisi Yönetmeliği ise TTO'ların hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır<sup>140</sup>:

- Üniversite Ar-Ge stratejilerinin tanımlanmasına katkı vermek,
- Üniversitenin Ar-Ge politika ve stratejilerine uyumlu olarak çalışmak,
- Üniversite içerisinde ulusal ve uluslararası Ar-Ge fonlarının tanıtımını yapmak ve bu fonlardan daha fazla yararlanabilmek adına eğitim, seminer, çalıştay ve benzeri etkinlikler düzenlemek, proje hazırlama, başvuru, yürütme ve izlemede destek olmak,
- Üniversite içerisinde proje yazma ve yönetme kültürünün geliştirilmesine katkı sağlamak,
- Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili olarak kamu ve özel sektör ile işbirliği yapmak,
- Üniversite içinde ve dışında teknoloji transferi ile ilgili konularda tanıtım, bilgilendirme ve eğitim hizmetleri vermek,
- Üniversite ve sanayi işbirliğini geliştirmek adına üniversite ve sanayi tarafında potansiyeli, fırsatları ve benzerlerini ortaya koyan analiz, tanıtım, etkinlik ve benzeri çalışmalar yapmak ve ayrıca kontratlı projelere aracılık etmek,

<sup>139</sup> <https://teknopark.sanayi.gov.tr/Home/Index>

<sup>140</sup> A.g.e.

- Üretilen bilgi ve yapılan buluşları fikri mülkiyet kapsamında koruma altına almak ve uygulamaya aktarmak,
- Üniversite içi şirketleşme ve girişimcilik hizmetleri vermek ve bu kapsamda destek olmak.
- Yıllık faaliyet raporunu hazırlamak ve her yılın ocak ayı sonuna kadar senatonun uygun görüşüyle birlikte Yükseköğretim Kurulu Başkanlığına sunmak,
- Uluslararası üniversitelerin Teknoloji Transfer Ofisleri ile işbirliği içerisinde çalışarak ulusal/uluslararası paydaşların (yerli/yabancı şirket, üniversite gibi) olduğu çalışma ortamları hazırlamak,
- Yükseköğretim kurumlarında yapılan Ar-Ge çalışmaları sonucunda oluşturulan bilginin korunması için fikri ve sınai haklar hakkında bilgilendirme çalışmaları yapmak.
- Yürütülen faaliyetlere ilişkin üç yıllık stratejik plan yaparak her yıl stratejik plan ilerleme raporu hazırlamaktır.

TGB Yönetmeliği ve Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği kıyaslandığında, ikincisinin daha üniversiteye dönük teknoloji transferine konu olabilecek çalışmaları desteklediğini ve üniversitenin yönetsel iradesine tabi olduğu görülmektedir. Ancak her iki kurgu da TTO'ların dünyada bilinen fonksiyonları ve yapıları ile örtüşmektedir.

Dünyadaki örneklerine bakıldığında her ülkenin kendi gereksinimleri, bölgesel özellikler ve yasal çerçeve ekseninde farklı teknoloji arayüzleri tasarladığı görülmektedir. Ancak bu tür yapıların ayakta kalmasının uzun yıllar aldığı ve TTO'ların ihtiyacı karşılayacak şekilde kurulması için desteklere ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir<sup>141</sup>

Ülkemizde Teknoloji Transfer Ofislerinin etkin ve verimli çalışabilmesi için TÜBİTAK tarafından 2012 yılında 1513 kodlu Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı yürürlüğe konulmuştur. TÜBİTAK, TTO'ların faaliyetlerini 5 modül çerçevesinde desteklemektedir<sup>142</sup>:

***Modül 1: Farkındalık, Tanıtım, Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri:*** İş dünyasının, Ar-Ge projeleri yürütme, üniversite ile işbirliği yaparak projeler geliştirme, teknoloji ve inovasyon konularında bilgi sahibi kılınması amaçlanmaktadır. Modül çerçevesinde yürütülebilecek faaliyetler, üniversitelerin iş dünyasına yönelik olarak sahip oldukları yetkinliklerinin, kaynakların ve işbirliği imkânlarının tanıtılması, yeni teknolojiler, Ar-Ge sistematiği vb. konularda eğitim organizasyonları düzenlenmesi ve üniversite sanayi işbirliğine yönelik çeşitli bilgilendirme etkinliklerinin yapılması şeklinde sıralanabilir.

***Modül 2: Destek Programlarından Yararlanmaya Yönelik Hizmetler:*** Bu modül çerçevesinde TTO tarafından yürütülebilecek faaliyetler; üniversitelerin ve iş dünyasının çeşitli hibe destek programlarından yararlanması için bilgilendirme, projelendirme ve idari destek işlemleri vb. olarak tanımlanabilir.

<sup>141</sup> Mahmut Kiper ve diğerleri, Üniversite Sanayi İşbirliğinde Önemli Bir Araç: Teknoloji Transfer Arayüzleri, TTGV, Ankara, 2010, s: 87

<sup>142</sup> [http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1513\\_cagri\\_uyurusu.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/1513_cagri_uyurusu.pdf)

**Modül 3: Proje Geliştirme/Yönetim Hizmetleri (Üniversite Sanayi İşbirliği Faaliyetleri):** Bu modülün ana eksenini, üniversitelerin sahip oldukları akademik bilgi birikiminin özel sektör Ar-Ge projelerinde kullanılmasıdır. Bu modül çerçevesinde TTO tarafından yürütülecek faaliyetler; çeşitli iletişim araçlarının kullanılarak firmaların Ar-Ge projelerinin belirlenmesi, belirlenen projelere destek verecek araştırmacıların bulunması, projeler ile araştırmacıların eşleştirilmesi, işbirliğine yönelik kontratların oluşturulması, projelerin yürütülmesi esnasında verilecek koordinasyon hizmetleri olarak örneklendirilebilir.

**Modül 4: Fikri Sınai Hakların Yönetimi ve Lisanslama Hizmetleri:** Üniversitelerde fikri mülkiyet kapsamında değerlendirilebilecek proje ve çalışmaların belirlenmesi, bu kapsamdaki patent işlemleri ve patentlerin ticarileştirilmesi bu modül altında yürütülmektedir.

**Modül 5: Şirketleşme ve Girişimcilik Hizmetleri:** Yeni ürün ve teknolojilerin ekonomiye kazandırılmasına yönelik olarak akademisyen ve üniversite öğrencileri tarafından yürütülecek girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi bu modülün içeriğini oluşturmaktadır. Modül çerçevesinde TTO'lar, Ar-Ge fikri olan akademisyen ve öğrencileri, söz konusu fikirlerinin projelendirilmesi, pazarlama, hukuk ve idari işlemler gibi konularda danışmanlık, eğitim vb. hizmetler verilmesi şeklinde destekleyecektir. Bu kapsamda üniversite bünyesinde kuluçka merkezi oluşturulabilir.

Ülkemizdeki TTO'lar genellikle yukarıdaki her biri modülü bir birim olarak TTO bünyesinde yürütmektedir. Bununla birlikte Hacettepe TTM ve ODTÜ TTO gibi bazı TTO'lar, Modül1 olan tanıtım ve pazarlama çalışmalarını yatay ekseninde her bir modül içerisinde yürütmektedir.

1513 TTO desteğine üniversiteler, TGB'ler ya da üniversitelerin ve/veya TGB'lerin ortak olduğu şirketler başvurabilir. Yıllık destek miktarı her bir TTO için 1.000.000 TL'ye kadardır. 2013-2016 yıllarında toplam 41 TTO'ya yaklaşık 79 milyon TL (2016 sabit fiyatlarıyla) hibe destek verilmiştir<sup>143</sup>. Ülkemizde TGB bünyesinde kurulan TTO sayısı<sup>144</sup> 54'tür<sup>145</sup>, ancak Erciyes ve İstanbul Teknik Üniversitesi gibi hem TGB bünyesinde hem de üniversite bünyesinde 2 TTO'ya sahip üniversiteler de bulunmaktadır.

#### **4.2.3. GAP Bölgesi'nde TGB ve TTO'ların Mevcut Durumu**

Bu bölümde, GAP Bölgesi'nde aktif olarak faaliyette bulunan TGB ve TTO'ların yapısı, işleyişi ve faaliyetleri hakkında bilgi verilecektir. Ülkemizde TTO'lar, TGB'lerin ayrılmaz bir

<sup>143</sup> "Sanayi Yatırımlarına Verilen Destekler ve Teşvik Programları", Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara, 2017, s:55

<sup>144</sup> Öte yandan TGV tarafında DAP BKİ'ye yapılan 2017 tarihli "Dünyada ve Türkiye'de Teknoloji Transfer Ofisleri ve DAP Bölgesi için Üniversite-Sanayi İşbirliği ve Bölgesel TTO Analizi Raporu"na göre ülkemizde 62 TTO bulunmaktadır.

<sup>145</sup> STB Ar-Ge Teşvikleri GM'den 24.04.2019'da alınan bilgi esas alınmıştır. Bu rakama üniversitenin kendi TTO'ları dahil değildir ancak TGB bünyesinde olmayıp da üniversite ile yapılan protokol çerçevesinde kurulan TTO'lar dahildir. Bununla birlikte ülkemizde bulunan TTO sayıları herhangi bir resmi dokümanda yer almamaktadır.

parçası olduğu için literatür kısmında yer verildiği gibi ayrıca değerlendirilmeyecek, bir arada verilecektir. Bu kapsamda ilgili TGB aktarıldıktan sonra TTO'su hakkında bilgi verilecektir. TGB'si olmayan üniversitelerin TTO'su hakkında bilgiye ise ayrıca yer verilecektir.

#### 4.2.3.1. Dicle Teknokent



*Fotoğraf 7. Dicle Teknokent'in Görünüşü*

Dicle Teknokent kurulum çalışmaları 2007 Bakanlar Kurulu ilanı ile resmîyet kazanmış, 2009 yılında bütçe bulunmuş ve inşaat çalışmalarının beklenenden uzun sürmesi nedeniyle 06.02.2012 tarihinde faaliyete geçmiştir. TGB, firma almaya 2011 yılında başlamış ve 6 Şubat 2012 tarihinde faaliyete geçmiştir. %78 hisse ile Dicle Üniversitesi, %15 hisse ile Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası, %5 hisse ile Ticaret ve Sanayi Borsası, %1 hisse ile Diyarbakır Mermereciler Birliği ve Özel Bilişim Sektörü, Teknokent'in ortakları arasında yer almaktadır. Yönetim Kurulu üyeleri de ortaklardan oluşmaktadır. Diyarbakır TSO'dan 2 üye, Diyarbakır Ticaret Borsası'ndan 1 üye ve Dicle Üniversitesi'nden 4 akademisyen Yönetim Kurulu'nu oluşturmaktadır. Teknokent'in 7 kişilik Danışma Kurulu üyelerinin tamamı dekanlardan ve rektör yardımcılarında oluşmaktadır.

Yönetim tarafından Dicle Teknokent'in kurulmasındaki amacın akademinin desteği ile ildeki sanayiye canlandırmak ve bölgeye katkı sağlamak olduğu ifade edilmiştir. Bu amaçla Teknokent kurulmasına yönelik müracaatların Gaziantep ve Şanlıurfa'dan daha önce yapıldığı ancak sürecin daha geç tamamlandığı da belirtilmiştir.

TGB yönetiminde 1 genel müdür, 3 güvenlik personeli ve 1 temizlik personeli olmak üzere 5 kişi çalışmaktadır. Faaliyete geçmesinin üzerinden 7 yılı aşkın bir süre geçmesine rağmen Dicle Teknokent'in organizasyonel birimleri henüz yapılandırılmamıştır. TGB'nin Genel

Müdürü akademisyen kimliğinin yanı sıra 10 Ağustos 2017'de TGB bünyesinde A.Ş. olarak kurulan TTO'yu ve diğer tüm TGB işlerini tek başına yürütmektedir. Bununla birlikte yakın zamanda TTO ofisinde çalışmak üzere 1 mühendis alındığı belirtilmiştir<sup>146</sup>. TTO, hocaların proje yazım süreçlerine destek olmakta, sanayi ve akademi arasında ikili işbirliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. TTO'nun patent konusunda çalışmalar yapabilmesi için TGB Yöneticisi, üniversitenin BAP projesine başvurduğunu belirtmiş olmakla beraber TTO'nun birimlerinin tam olarak yapılanmadığı söylenebilir.

57 ofis ile hizmet veren Dicle Teknokent'in doluluk oranı 2018 yılı Ağustos sonu itibariyle %60'dır ve yılda ortalama 9 firma başvurusu almaktadır. Firmaların çoğunluğu akademisyen olan TGB'ye farklı zamanlarda gerçekleşen saha ziyaretlerinde Dicle Teknokent'in yaşayan bir TGB olmadığı ve belirtilen sayıda firmanın aktif olarak faaliyetlerini TGB içerisindeki ofislerde değil, özellikle akademisyen girişimcilerin üniversite bünyesindeki odalarında devam ettirdikleri gözlemlenmiştir.

Teknokent, kurulduğu yıllarda büyük ilgi görsede zaman içinde ilginin azaldığı, Diyarbakır Sur ve 15 Temmuz olaylarının ardından firmaların ayrıldığı ve Ocak 2017'de firma sayısının 13'e kadar düştüğü belirtilmiştir. Akademisyenlerin TGB'ye ilgisinin az olmasının yanı sıra 15 Temmuz olayları ile beraber Dicle Üniversitesi'nin akademik kadrosunun da azalması TGB'nin faaliyetlerini olumsuz etkilemiştir. Bilgi formuna göre Ağustos 2018 itibariyle, TGB'de 9 tanesi akademisyen ortaklı toplam 32 firma faaliyet göstermektedir.



*Fotoğraf 8-9. Dicle Teknokent'in İçinden Görüntüler*

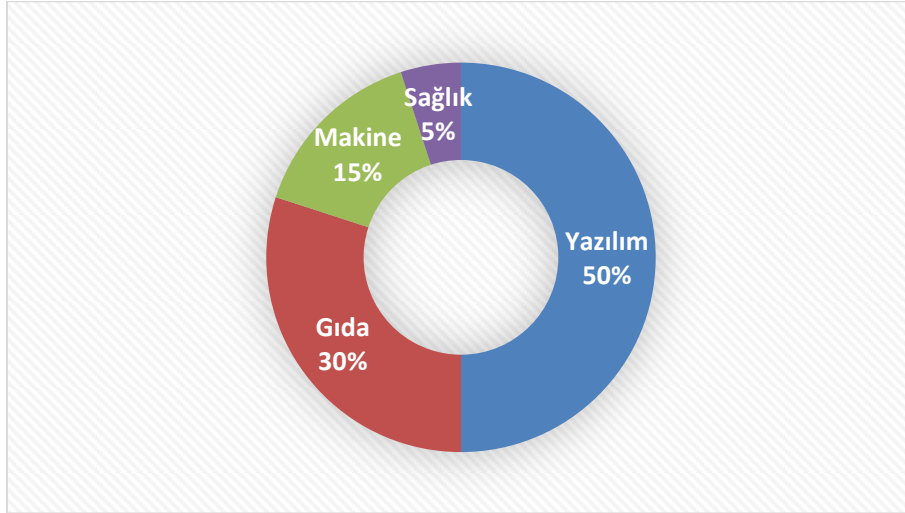
TGB firmalarının sektörel dağılımlarına bakıldığında yazılım sektörünün ağırlıkta olduğu görülmektedir (Şekil 41). Ancak söz konusu yazılım firmaları üniversiteden değil, dışarıdandır. Öte yandan Dicle Üniversitesi'nin bilgisayar mühendisliği bölümünün

<sup>146</sup> 24.04.2019 tarihinde Dicle Teknokent GM ile yapılan görüşme notlarından alıntılanmıştır.



açılmasına 2010 yılında karar verilmesine rağmen henüz öğrenci almadığı bilinmektedir<sup>147</sup>. Dicle Üniversitesi'nin ziraat ve tıp fakültelerinin ise güçlü olduğu belirtilmiştir.

Faaliyet gösteren tüm firmalarda toplam 40 personel istihdam edilmekte ve bu personellerin 24'ü Ar-Ge personeli, 10'u destek personeli, 6'sı kapsam dışı personel olarak görev yapmaktadır.



Şekil 41. Dicle Teknokent Firmaları Sektörel Dağılımları (%)

TGB'nin gelir kaynaklarını kira ve aidatlar oluşturmaktadır<sup>148</sup>. Türkiye'de yer alan TGB'ler ile kıyaslandığında kira bedellerinin en uygun olduğu yerin Dicle Teknokent olduğu belirtilmiştir. Teknokent'in ön kuluçka hizmeti bulunmamakta, kuluçka hizmeti verilmektedir. Bir firmanın kuluçkada kalma süresi ise mevzuatta belirtildiği gibi 3 yıldır.

TGB yönetimi ile yapılan görüşmelerde Diyarbakır'ın 6. Yatırım Teşvik Bölgesi'nde yer alması ve buna bağlı olarak bölge teşviklerinin TGB teşviklerinden daha iyi olmasının Dicle Teknokent'in gelişmesinin önündeki en büyük engel olduğu belirtilmiştir. Teknopark'ın üniversiteden uzak olması, kira gelirlerinin dışında herhangi bir gelinin olmaması, atölye ve laboratuvarlarının bulunmaması yanında firmalara üniversitenin ücretli laboratuvar hizmeti sunması, personel sıkıntısı yaşaması ve üniversitenin yeteri kadar desteğini alamaması Dicle Teknokent'in başlıca sorunlarıdır.

Dicle Teknokent'in ileriye yönelik hedefleri arasında tıp ve tarım alanlarında tematik bir TGB yaratmak, Diyarbakır OSB ile sektörel işbirlikleri geliştirmek, ön kuluçka programını hizmete açmak, 7-8 laboratuvar açmak, tohum ıslah çalışmaları için TGB arazisinde deneme sahaları

<sup>147</sup> 20.04.2019 tarihinde Dicle TGB GM ile yapılan görüşmelerden ve <https://www.dicle.edu.tr/bilgisayar-muhendisligi> adresinden faydalanılmıştır.

<sup>148</sup> Dicle Teknokent'in Ar-Ge gelirleri olmadığı için diğer TGB'lerde yer verilen finansal tabloya bu kısımda yer verilememiştir. Bilgi formunda gelirlerle ilgili kısım boş bırakılmıştır.

açarak tohum firmalarının Ar-Ge çalışmalarını desteklemek yer almaktadır. Ayrıca firmalarına yılda 2-3 eğitim veren Teknokent bu sayıyı da arttırmayı hedeflemektedir.

Performans Endeksine<sup>149</sup> göre, Dicle Teknokent 2013 yılında 34 TGB arasında 31. sırada iken 2017 yılında 50 TGB arasında 48. sırada yer almıştır.

#### 4.2.3.2. Gaziantep Teknopark



*Fotoğraf 10. Gaziantep Teknopark'ın Görünüşü*

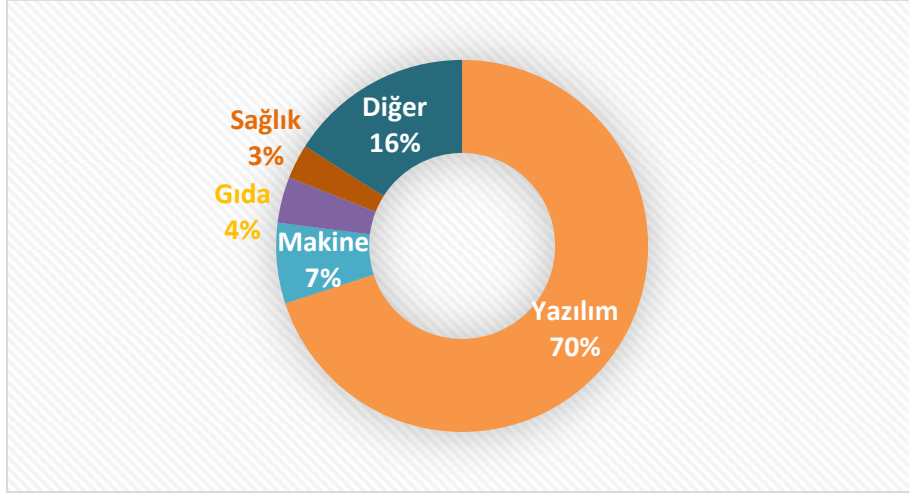
Gaziantep Teknopark'ın başvurusu 2006 yılında yapılmış olup 2008 yılında Bilkent Cyberpark'ın bir iştiraki olarak kurulmuştur. 2012 yılında Bilkent Cyberpark tüm hisselerini Gaziantep Üniversitesi'ne devretmiştir ve böylece Gaziantep Üniversitesi (hisse sahipliği %99,6) teknoparkın 5 ortağından en büyüğü olmuştur. Teknoparkın diğer ortakları ise Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Gaziantep Sanayi Odası, Gaziantep Ticaret Odası ve Gaziantep Üniversitesi Vakfı'dır. Yönetim Kurulunda ise 5'i akademisyen 2'si sanayici olmak üzere toplam 7 üye bulunmaktadır. Kurul ayda bir toplanarak teknoparkın karar aşamalarında ve faaliyetlerinde rol oynamaktadır. Teknopark yönetici şirketinde Muhasebe, İdari İşler, Proje, Bakanlık ve Mali İstisnalar ile ilgilenen toplamda 4 çalışan ve 1 Genel Müdür bulunmaktadır.

Teknopark şu an 163.138 m<sup>2</sup>lik bir arazi üzerinde, 9200 m<sup>2</sup>lik bir kapalı alanda 4 blok ve 126 ofis ile hizmet vermektedir. Teknopark bünyesinde 1750 m<sup>2</sup>lik bir montaj atölyesi de bulunmaktadır. Tüm binaların altyapı hizmetleri tamamlanmış durumdadır ve firmalara eğitim-konferans salonları, akıllı sınıf, güvenlik gibi temel hizmetlerin tamamı sunulmakla birlikte görüşme yapılan firmaların çoğu bölgede fiber internet bağlantısının olmamasını

<sup>149</sup> <https://teknopark.sanayi.gov.tr/Home/TgbListesi>

eleştirmiştir. Ayrıca, TGB bünyesinde bulunan ve yemek hizmeti sunan yemekhane yeterli seviyede olmayıp firmalar tarafından eleştirilmiştir. Sosyal donatılar anlamında TGB'nin firmalara sunduğu hizmetlerin yeterli olmadığı hem firmalar tarafından dile getirilmiş hem de gözlemlenmiştir.

Gaziantep Teknopark'ta 20'si akademisyen ortaklı olmak üzere 81 firma faaliyet göstermektedir. Firmaların en çok yoğunlaştığı alan ise yazılım sektörüdür (Şekil 42).



Şekil 42. Gaziantep Teknopark Firmaları Sektörel Dağılımları (%)

140 Ar-Ge personeline sahip TGB firmalarının toplam çalışan sayısı 172'dir. Ayrıca teknoparkın doluluk oranı %92 olup her yıl ortalama 40-50 arası firma başvurusu almaktadır. 2018 yılının Ağustos ayı itibarıyla 45 proje tamamlanmış olup 194 proje devam etmektedir.

Gaziantep sanayisinin gelişmişlik seviyesi, üniversite ile sanayinin giderek daha çok bir araya gelmesi ve iş insanlarının melek yatırımcı olarak daha fazla yer almak istemeleri ile birlikte teknoparkta gerçekleşen proje sayılarındaki artış Ar-Ge gelirlerine de yansımıştır. Teknoparka ait finansal göstergelere Tablo 31'de yer verilmektedir. Buna göre, firmaların toplam cirosunun %90'ını Ar-Ge gelirleri oluşturmaktadır. 2015 yılında 325 milyon TL olan firmaların toplam cirosu, 2016'da 85 milyon TL'ye düşmüş ve 2017'de tekrar yükselişe geçerek 158 milyon TL'ye ulaşmıştır. 2016 yılında cirodaki düşüşün nedeni olarak 15 Temmuz olayları sonrasında bağlantılı olduğu tespit edilen yüksek cirolu firmaların teknoparktan çıkartılması gösterilmektedir.

Tablo 31. Gaziantep Teknopark Firmalarına Ait Finansal Göstergeler

Göstergeler	2015	2016	2017
Firmaların toplam Ar-Ge geliri (TL)	-	3.725.724	142.364.935
Firmaların toplam Ar-Ge gideri (TL)	3.102.649	2.693.243	4.507.721
Firmaların toplam ihracatı (TL)	-	889.664	416.353
Firmaların toplam cirosu (TL)	325.294.710	85.207.445	158.176.843

Gaziantep Teknopark, firmaları için ön kuluçka ve kuluçka programları da yürütmektedir. Ön kuluçkada ortalama kalma süresi 3-6 ay olarak belirlenmiştir. 2017 yılında ön kuluçka sonrası şirketleşen firma sayısı ise 6 olarak gerçekleşmiştir.

TGB, Gaziantep Üniversitesi'nin ODTÜ geleneğinden gelen güçlü mühendislik fakülteleri ve Tıp Fakültesi ile daha yakın çalışmaktadır. TGB yönetimi akademisyenlerden yoğun ilgi gördüklerini ve hatta bazılarını reddettiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte TGB'nin fiziki koşullarının ve altyapısının daha iyi bir seviyeye getirilmesine ihtiyaç duyulduğu da ifade edilmiştir. Paydaşlarla yapılan görüşmelerde TGB'nin Gaziantep gibi güçlü sanayisi ile ön plana çıkan bir ilde daha etkin olması gerektiği belirtilmiştir. Nitekim 2016 yılında TGB Performans Endeksi'nde 39. sırada yer alan Gaziantep TGB, 2017'de 34. sıraya yükselmiştir.



Gaziantep Üniversitesi TargeT TTO, 07.03.2013 yılında TGB bünyesinde kurulmuştur. A.Ş. olan TTO, 2014'ten beri TÜBİTAK 1513 desteği almaktadır. 2015 yılında TÜBİTAK 1601 Programı "Mentör Eğitici Çağrısı"<sup>150</sup> kapsamında TargeT TTO seçilen 8 kuruluştan biri olmuştur. Ayrıca, TTO 01.01.2017 – 31.12.2019 tarihleri arasında 1601 kapsamındaki TÜBİTAK 1512 Teknogirişim Sermaye Desteği Programı 1. Aşama Uygulayıcı Kuruluş olarak seçilmiştir. Bu kapsamdaki "Entegre BİGG" programı ile teknolojik ve yenilikçi iş fikirlerine sahip kişilerin başvurularını almakta, girişimcileri hazırlamakta ve ilk aşama değerlendirmesini yapmaktadır.

Target TTO, aynı zamanda AB COSME Programı (İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği Hibe Programı) kapsamında Avrupa İşletmeler Ağı SouthInnogate Projesi'nin Gaziantep TGB ile birlikte ortaklarından. 2020 yılına kadar devam edecek projede, KOSGEB koordinatör olarak yer almaktadır. Diğer ortaklar Gaziantep Sanayi Odası, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası ve Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası'dır. Akdeniz Avrupa İşletmeler Ağına 50 ülke, 600 üye organizasyon bulunmaktadır. Ağ, bilgilendirme ve danışmanlık, ticari işbirlikleri ve uluslararasılaşma gibi temel hizmetler vermektedir. Bu kapsamda program, AB mevzuatı, proje yazma gibi eğitimler ve danışmanlıklar, işletmelerin ticari ve teknolojik işbirliği profillerinin ağ içerisinde yayılımı, 50 ülkede yer alan Avrupa İşletmeler ağı veri tabanında yer alan firmalara ve işbirliği tekliflerine ulaşma imkanı, teknoloji transferi anlaşmaları gibi fırsatlar sunmaktadır<sup>151</sup>. Kısacası Target TTO, firmalarını ve ihtiyaç duyan diğer işletmelerin 50 üye ülkenin girişimcileri ve KOBİ'leri ile işbirliği kurmasını sağlayacak bir işbirliği ağına dahil olmuştur.

<sup>150</sup> Bu kapsamda, mentor adaylarına, stratejik teknoloji/ürün yönetimi, ileri mühendislik ile tasarım, iş geliştirme, teknoloji tabanlı başlangıç firmaları alanlarında mentörlük eğitimi verilmektedir.

<sup>151</sup> [http://www.emo.org.tr/ekler/5ebba777fb2c559\\_ek.pdf?tipi=2&turu=X&sube=12](http://www.emo.org.tr/ekler/5ebba777fb2c559_ek.pdf?tipi=2&turu=X&sube=12)

Donanım ve yer kiralamaya ilişkin süreçler (kabul süreçleri, vergi istisnaları, güvenli barınma vb.) TGB tarafından yürütülürken danışmanlık ve eğitim hizmetleri, network oluşturma, farklı tarafları bir araya getirme, patent başvuruları vb. hizmetler TTO tarafından yerine getirilmektedir. TargeT TTO, TÜBİTAK tarafından tanımlanan 5 modül çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu kapsamda TTO bünyesinde Araştırma Destek Projeleri Birimi, Üniversite-Sanayi İşbirliği Birimi, Fikri ve Sınai Hakların Yönetimi Birimi, Girişimcilik ve Şirketleşme Birimi ile Eğitim ve Halkla İlişkiler Birimi bulunmaktadır.

11 tam zamanlı çalışana sahip TTO, ulusal ve uluslararası fonlara başvuru konusunda eğitim ve danışmanlık desteği vermektedir. Sanayi ve üniversite işbirliği çerçevesinde taraflar arası sözleşmelerin hazırlanması, bilgi transferine yönelik eşleştirme/ takım oluşturma çalışmaları, proje teklifi geliştirme, sözleşme yönetimi ve bütçe yönetimi hizmetleri de yine TTO tarafından yararlanıcılara sağlanmaktadır. Gerek akademisyenlerin ve gerekse teknoloji odaklı KOBİ'lerin patent, ticarileşme gibi süreçleri TTO tarafından yürütülmektedir. TTO, 2017 yılında üniversitenin akademisyenleri ve sanayicileri arasında 200 adet eşleştirme yapmış ve teklif hazırlamıştır. Sadece sanayi tarafından finanse edilen Ar-Ge proje sayısı 2017'de 152 iken 2018'de 158'dir. 2017 yılında temas kurulan firma sayısı 97 iken 2018 yılında 190 firma ile temasa geçilmiştir. TTO'nun Şirketleşme ve Girişimcilik Birimi tarafından ön kuluçka, hızlandırma ve kuluçka konularında iş kurma, büyütme, eğitim, seminer, iş modeli danışmanlığı ve mentörlük hizmetleri de girişimcilere sağlanmaktadır. TGB, yılda en az bir kere "Girişimci Savaşçısı" eğitimi ile girişimci firmaları eğitime dâhil etmektedir.

Gaziantep TGB, 2016 yılında mentör eğitici kuruluş olarak çalışmalarına başlamıştır. Bu kapsamda en az 5 yıl girişimcilik veya 10 yıl sanayide yöneticilik kriterlerini taşıyan adayları mentör eğitimi programına dâhil etmiş ve 225 mentörü sertifikalandırarak mentör havuzunu oluşturmuştur. Söz konusu mentörler daha çok Teknogirişim Sermayesi Desteği Programı 2. aşamaya hazırlanan girişimciler için kullanılmakta ve girişimciler en az 3 seans olmak üzere kendi alanlarıyla ilgili uzmanlık geliştiren mentörlerle görüşmektedir. Mentör görüşmeleri sonunda "mentör odak formları" doldurulmakta ve mentörlerin takibi yapılmaktadır. Yılda iki kez uygulanan program kapsamında ortalama yıllık 50 mentör-girişimci eşleşmesi yapılmaktadır. Dolayısıyla GAP Bölgesi TGB'leri arasında en yüksek mentörlük hizmeti alan firma sayısı Gaziantep TGB'ye aittir.

TGB, Adıyaman TTO'nun kurulmasını 2 personel ile desteklemiş ve zaman içerisinde bu personeller kendi üniversitelerinin bünyesine geçmişlerdir. TargeT TTO'nun İskenderun Teknik Üniversitesi TTO'da<sup>152</sup> da iki personeli bulunmaktadır. Dolayısıyla gerek

---

<sup>152</sup> İSTE-TTO ile Target TTO ve Gaziantep TGB arasında imzalanan protokol kapsamında Target TTO'nun tüm etkinliklerine (BIGG Entegre, Girişimci Savaşçısı vb.) İskenderun Teknik Üniversitesi akademisyenleri/ öğrencileri ya da ilgili paydaşları da katılabilmektedir.

Adıyaman'daki ve gerek İskenderun'daki TTO personeli üniversite-sanayi işbirliği projelerini belli bir noktaya getirdikten sonra gerek duyduklarında Target TTO'nun uzmanlığına danışmaktadır.

Gaziantep TGB, TİM-TEB Girişim Evi ile startup programını başlatmış ve 6 girişimci programa seçilmiştir. Ayrıca yakın bir zamanda İpekyolu Kalkınma Ajansı'na sunulan ve kitlesel fonlamalardan firmaların yararlanması ve global pazarlara açılmasını hedefleyen bir proje de onaylanmıştır<sup>153</sup>. Proje kapsamında kitlesel fonlama eğitimleri verilerek farkındalık yaratılması ve böylece ArGex, Çağan Yazılım gibi Gaziantep TGB firmalarının geldikleri noktanın diğer firmalara da örnek teşkil etmesi hedeflenmiştir.

Target TTO, ARGETİ markası altında yılda iki kez proje pazarı düzenlemektedir. Böylece girişimciler projelerini iş dünyasına ve yatırımcılara sunma fırsatı yakalamaktadır. TTO, yaptığı tüm çalışmalarını sosyal medya hesaplarından duyurmakta, yazılı ve görsel medyayı aktif olarak kullanmaktadır. Ayrıca, TTO her hafta hazırladığı e-bülteni paylaşmakta, desteklerden ve gelişmelerden paydaşlarını haberdar etmektedir. Performans Endeksine<sup>154</sup> göre, Dicle Teknokent 2013 yılında 34 TGB arasında 31. sırada iken 2017 yılında 50 TGB arasında 48. sırada yer almıştır.

#### 4.2.3.3. Şanlıurfa Teknokent



*Fotoğraf 11. Şanlıurfa Teknokent'in Görünüşü*

Şanlıurfa Teknokent'in kurulum süreci 2008 yılında Harran Üniversitesi'nin o zamanki adıyla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na yapmış olduğu başvuru ile başlamış olup 28 Nisan

<sup>153</sup> <http://blog.gaziantepteknopark.com.tr/category/duyurular/> Erişim Tarihi: 28.03.2019

<sup>154</sup> <https://teknopark.sanayi.gov.tr/Home/TgbListesi>

2010 tarihinde yayınlanan Bakanlar Kurulu kararı ile ilan edilmiştir. İdare binası ve kuluçka merkezinin yapım süreçlerinin tamamlanmasıyla da TGB Kasım 2014'te faaliyetlerine başlamıştır. TGB'nin ihale süreçleri Bakanlık kontrolünde yapılmadığı için su aboneliği, iklimlendirme ve elektrik şebekesinde ciddi sorunlarla karşılaşan yönetim, sorunların çözümü için oldukça fazla zaman ve kaynak ayırmak zorunda kaldığını görüşmelerde ifade etmiştir.

Şanlıurfa Teknokent'in kurulum süreci 2008 yılında Harran Üniversitesi'nin o zamanki adıyla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na yapmış olduğu başvuru ile başlamış olup 28 Nisan 2010 tarihinde yayınlanan Bakanlar Kurulu kararı ile ilan edilmiştir. İdare binası ve kuluçka merkezinin yapım süreçlerinin tamamlanmasıyla da TGB Kasım 2014'te faaliyetlerine başlamıştır. TGB'nin ihale süreçleri Bakanlık kontrolünde yapılmadığı için su aboneliği, iklimlendirme ve elektrik şebekesinde ciddi sorunlarla karşılaşan yönetim, sorunların çözümü için oldukça fazla zaman ve kaynak ayırmak zorunda kaldığını görüşmelerde ifade etmiştir.

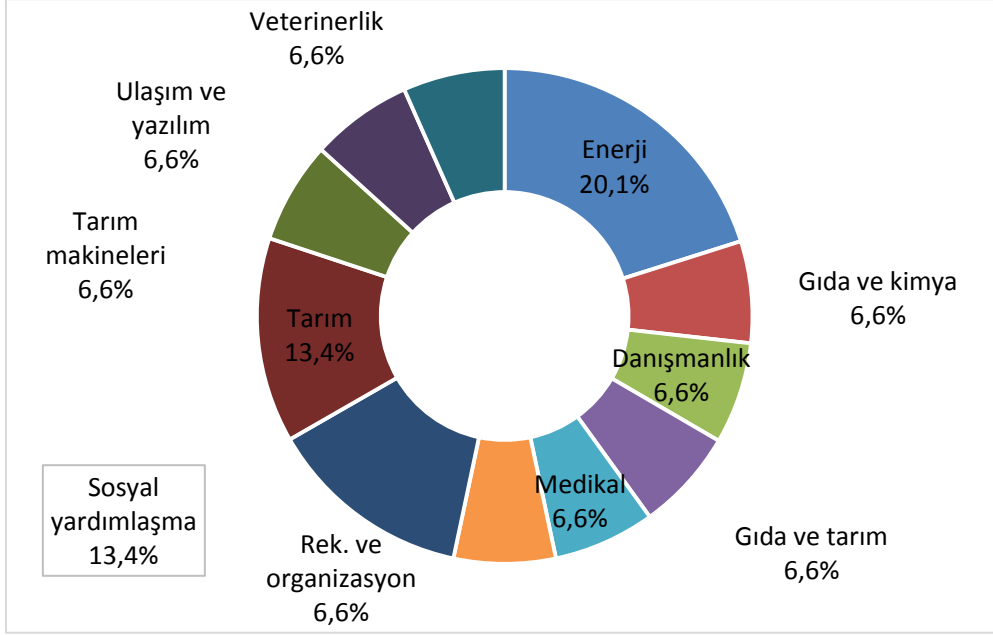
Teknokent'in, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa Valiliği, Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi, Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası, Şanlıurfa Ticaret Borsası, Şanlıurfa OSB, Progen Tohum A.Ş. ve Toru Porselen Ltd. Şti olmak üzere 8 ortağı bulunmaktadır. Yönetim Kurulunda ise Harran Üniversitesi'nden 2 üye, özel sektörden 2 üye ve Şanlıurfa Valiliği'ni, Şanlıurfa Ticaret Borsası'nı ve Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası'nı temsil eden birer üye bulunmaktadır. Teknokent'i temsil eden ve karar alma süreçlerinde yer alan Yönetim Kurulu dışında bir de İstişare Kurulu oluşturulmuştur. Bu kurulda üniversite, sanayi ve kamu kurumlarından üyelerin yer aldığı 19 üye bulunmaktadır.

Nisan 2018'de TGB ile yapılan görüşmelerde akademisyen olan TGB genel müdürünün, genel müdür yardımcısının ve 1 proje koordinatörünün üniversite tarafından görevlendirildiği belirtilmiştir. Ayrıca, TGB yönetim ekibinde 1 idari/mali işler koordinatörü yer almaktaydı. Aradan geçen bir sene içerisinde yine üniversite tarafından görevlendirilen 3 akademisyenin yanı sıra 4 kişinin de tam zamanlı TGB yönetici şirkette çalıştığı belirtilmiştir<sup>155</sup>.

Şanlıurfa Teknokent 3 farklı bölgede hizmetlerini sürdürmektedir. 55 kiralanabilir ofis ile merkez binasının yer aldığı ilk bölge, Harran Üniversitesi Makine Fabrikası yerleşkesinde 24.000 m<sup>2</sup> lik bir alanda yer almaktadır. Bina içerisinde 5 ofis UNDP'ye tahsis edilmiştir. Diğer 2 bölge ise Bakanlar Kurulu Kararı ile Teknokent'e tarımsal Ar-Ge faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla tahsis edilen 716.365 m<sup>2</sup> alana sahip TGB-2 Sahası ve 481.807 m<sup>2</sup> lik alan ile TGB-3 Sahasıdır. Bu 3 bölge ile faaliyetlerini sürdüren Şanlıurfa Teknokent'in diğer TGB'lerden en önemli farkı ise tarım ve gıda üretim teknolojileri ağırlıklı bir teknokent oluşturma düşüncesi ile kurulmasıdır. TGB bünyesindeki firmalar Mardin yolu üzerinde bulunan ve üniversite ile OSB arasındaki ana yol üzerinde yer alan TGB1'de faaliyet göstermektedir.

---

<sup>155</sup> 24.04.2019 tarihinde TGB yönetimi ile yapılan görüşmeden alıntı yapılmıştır.



Şekil 43. Şanlıurfa Teknokent Firmaları Sektörel Dağılımları (%)

Teknokent yönetici şirketinde 1 Genel Müdür, 2 Genel Müdür Yardımcısı, 1 Proje Koordinatörü, 1 İdari ve Mali İşler Koordinatörü, 3 Proje Yürütücüsü, 1 Özel Kalem, 1 Yazı İşleri Memuru, 1 Güvenlik Sorumlusu ve 3 Destek Personeli olmak üzere toplam 14 kişi çalışmaktadır<sup>156</sup>. 2018 yılının Ağustos ayı itibarıyla Teknokent'in doluluk oranı m<sup>2</sup> olarak %48'dir ve TGB'de 6'sı akademisyen ortaklı 15 firma hizmet vermektedir. Şekil 31, firmaların sektörel dağılımını göstermektedir. Görüşmelerde TGB'nin her yıl ortalama 7 - 15 aralığında firma başvurusu aldığı ifade edilmiştir.

İldeki ve GAP Bölgesi'ndeki tarımsal potansiyeli daha etkin ve verimli kullanabilmek amacıyla kurulan Şanlıurfa Teknokent'te, firmaların sektörel dağılımına bakıldığında tarım, tarım makineleri ve gıda sektörünün %26,6'lık bir paya sahip olduğu söylenebilir. Ancak TGB tarım ve tarım sanayisi alanında ihtisaslaşmak istiyorsa bu oranın daha yukarılara çekilmesi önerilmektedir. Öte yandan enerji sektörü (%20) ikinci sırada gelmektedir. Tarım sektörünün farklı disiplinleri yatayda kesen bir alan olduğu düşünülürse ve tarım sektörüne yönelik enerji ihtiyacı üzerinde çalışan firmalar olduğu düşünülürse TGB'nin kuruluş misyonuna yaklaştığı söylenebilir.

Şanlıurfa Teknokent'in Sakarya Teknopark, ODTÜ Teknokent, İTÜ Arı Teknokent Teknopark İzmir, Antalya Teknopark ve Erciyes Teknopark ile imzalamış olduğu işbirliği protokolleri bulunmaktadır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Derneği tarafından yapılan mentör-mentee eşleştirmesi kapsamında Şanlıurfa TGB, ODTÜ Teknokent ve Teknopark İzmir yetkilileri bir araya gelerek olası iş birlikleri hakkında bilgi alışverişinde de bulunmaktadır. Ayrıca TGB

<sup>156</sup> Şanlıurfa Teknokent, iletilen bilgi formunda Yönetici Şirket çalışan sayısını belirtmemiştir. Dolayısıyla kendileriyle yapılan görüşmeler neticesinde 26.04.2019 tarihinde gönderdikleri bilgi baz alınmıştır.



yönetimi kapasite geliştirmeye yönelik eğitimler, TGB ziyaretleri ve işbirliği görüşmeleri gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu kapsamda 2018 yılında 20 faaliyet gerçekleştirilmiştir.

Şanlıurfa TGB'nin çalışmalarına bakıldığında GAP BKİ ile "Maker Atölyesi" projesi kapsamında 7-10 ve 10-14 yaş aralığında çocuklara robotik kodlama eğitimleri verilmektedir. Karacadağ Kalkınma Ajansı desteği ile başlatılan Üniversite-Sanayi İşbirliği Merkezi (ÜSİM) projesi kapsamında ise TGB, 120 mentör adayını üç aşamalı eğitimlere tabi tutmuş ve başarılı olan 81 mentör adayına sertifika vermiştir. Ayrıca, ÜSİM mentörlük sisteminden faydalanmak isteyen imalat sektöründe yer alan KOBİ'lerin başvuruları Teknokent web sayfası üzerinden alınacak ve yapılacak değerlendirme sonrasında seçilen 30 firma 1 sene boyunca ücretsiz mentör desteği alacaktır. Proje ile firmaların Ar-Ge ve inovasyon kültürünü geliştirerek ulusal ve uluslararası hibelerden destek almaları amaçlanmaktadır. TGB, "Teknokent Akademi" markası altında 2019 yılının Mart ayında Avrupa Birliği Gençlik Projeleri Yazma Eğitimleri vermiş, patent başvuru ve bilgilendirme eğitimleri düzenlemiştir.

Şanlıurfa TGB'nin ayrıca; Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen;

- Cazibe Merkezleri Destekleme Programı kapsamında yürüttüğü ve hızlandırıcı olarak kullanılacak TEKNO-İŞGEM Projesi,
- Güdümlü Proje Programı kapsamında yürüttüğü ve kuluçka merkezi olarak faaliyet gösterecek Tekno Girişimcilik ve İnovasyon Merkezi Projesi ile

GAP Bölge Kalkınma İdaresi tarafından desteklenen;

- Maker Atölyesi Projesinin GAP illerine Yayılması Projesi bulunmaktadır.

Şanlıurfa TGB'nin TTO'su bulunmamakla beraber Patent Destek Ofisi bulunmaktadır. TGB'nin yine Karacadağ Kalkınma Ajansı desteği ile yürütülen bir Kuluçka Programı bulunsa da henüz faaliyete geçmemiştir. 2016 yılında TGB Performans Endeksi'nde 40. sırada yer alan Şanlıurfa TGB, 2017 yılında 46. sıraya gerilemiştir<sup>157</sup>. Şanlıurfa Teknokent, firmalarının cirosuna ilişkin bir veri paylaşmamıştır. Ayrıca firmaların Ar-Ge gelirleri olsa da çok düşük seviyede olduğu ve ihracat yapmadıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte Teknokent firmalarının Ar-Ge gideri 2015'te 3,1 milyon, 2016'da 2,7 milyon ve 2017'de 4,5 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. GAP Bölgesi TGB'lere ilişkin özet bilgilere Tablo 32'de yer verilmiştir.

<sup>157</sup> 2014 yılında TGB listesinde 19. sırada yer alan Dicle TGB, 2015 yılında listede yer almamaktadır. Bunun nedeninin TGB yönetimi tarafından o yıllarda yaşanan Sur Olayları olabileceği, söz konusu dönemde pek çok firmanın TGB'den ayrıldığı dile getirilmiştir.

Tablo 32. GAP Bölgesi TGB'leri Hakkında Özet Bilgiler

Bilgiler	Dicle Teknokent	Gaziantep Teknopark	Şanlıurfa Teknokent
Faaliyete başlama yılı	2012	2008	2014
Üniversitenin ortaklık oranı	78%	99,60%	50,68%
Doluluk oranı	60%	92%	27%
Ofis sayısı	57	102	70
Ar-Ge personel sayısı	24	140	14
Firma sayısı	32	81	15
Firmalarda toplam çalışan sayısı	40	172	17
Yılda ortalama başvuru sayısı	9	40-50	7-15
TGB Yönetici şirket çalışan sayısı (beyaz yaka)	1	5	7
TTO çalışan sayısı	1	11	yok
TGB Performans endeks sıralaması	-	34.	46.
TGB Yöneticisinin kimliği	Akademisyen	Akademisyen değil	Akademisyen

#### 4.2.3.4. Hasan Kalyoncu Üniversitesi - Kalyoncu İnovasyon ve Teknoloji Transfer Ofisi (KALİTTO)

Hasan Kalyoncu Üniversitesi (HKÜ) TTO'su hakkında bilgi vermeden önce, kısaca vakıf üniversitesi olan HKÜ hakkında bilgi vermenin TTO'nun daha iyi anlaşılması için yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, 2010 yılında eğitim-öğretime başlamış ve mevcutta yaklaşık 9000 öğrencisi ile üçüncü nesil<sup>158</sup> üniversite olma hedefi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Proje odaklı ve Amerika üniversite müfredatı ile uyumlu eğitim içeriklerine sahip olan üniversite, öğrencilerin laboratuvarında ve sahada daha çok vakit geçirmelerini desteklemektedir. Üniversitenin hedefi, sanayi ile entegre çalışmaya fırsat yaratacak yüksek lisans ve doktora öğrenci sayısını ve interdisipliner çalışmaları arttırmaktır. Üniversitenin yurtdışı üniversiteler ile pek çok bağlantısı bulunmakta, gerek akademisyenlerine ve gerek öğrencilerine belli dönemlerde yurtdışı anlaşmalı üniversitelerde bulunma fırsatı sunmaktadır.

Gaziantep Üniversite'sinin "intörn mühendislik" adıyla uyguladığı 4. sınıfın 2. dönemini sanayide geçirme programını Hasan Kalyoncu Üniversitesi, "Co-up Education Sistemi" altında uygulamaktadır. Bu sisteme dahil olan öğrencilerin %70'nin mezuniyet sonrası staj yaptıkları şirkette devam ettiği belirtilmiştir.

HKÜ KALİTTO, üniversitenin girişimci ve yenilikçi arayüzünü oluşturmak, girişimcilerin fikirlerinin ticarileşmesini sağlamak ve üniversite sanayi işbirliğinde köprü görevi görmek

<sup>158</sup> 1. Nesil üniversiteler temel fonksiyonu eğitim olan ve eğitim-öğretime önem veren üniversitelerdir. İkinci nesil üniversiteler eğitimin yanı sıra Ar-Ge çalışmalarına da önem veren üniversitelerdir. Üçüncü nesil üniversiteler ise toplumla ve sanayi ile daha entegre, öğrencilerin ve akademisyenlerin girişimcilik faaliyetlerini destekleyen üniversitelerdir.

misyonu ile 2014 yılında üniversite çatısı altında kurulmuştur. 1 Koordinatör ve 4 TTO uzmanının çalıştığı TTO, farklı modüller ile öğretim üyelerine, öğrencilere ve sanayicilere hizmet vermektedir. TTO, 5 alanda hizmet vermektedir:

- Proje destek ve uygulama kapsamında ulusal/uluslararası destek programlarına ulaşım, proje planlama, bütçeleme ve yönetim danışmanlığı, bilimsel ve teknik organizasyonlar düzenlenmektedir.
- Proje yönetimi ve danışmanlığı konusunda ilgili taraflara eğitimler (zaman yönetimi, kapsam yönetimi, risk yönetimi, maliyet yönetimi vb.) ve danışmanlıklar verilmektedir.
- Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında ise Ar-Ge projeleri geliştirme, mentörlük, ürün-süreç iyileştirme gibi alanlarda hizmet verilmektedir.
- FSMH konusunda ise patent, endüstriyel tasarım, marka danışmanlığı, FSMH süreçlerinin takibi, patentlerin ticarileştirilmesi, lisanslama, hukuki ve mali danışmanlık verilmektedir.
- Girişimcilik çalışmaları kapsamında ise akademisyen ve öğrencilere kuluçka hizmeti, şirket kurulumu ve yönetimi, hukuki ve mali danışmanlık verilmektedir.

KALİTTO, İpekyolu Kalkınma Ajansı başta olmak üzere TÜBİTAK, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB, AB Projeleri, KOSGEB, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile pek çok proje yürütmüştür ve yürütmektedir. TTO'nun özellikle TÜBİTAK çağrılarını üniversite akademisyenleri ile paylaşma, onları yönlendirme, işbirlikleri geliştirme konusunda uzmanlık geliştirdiği görüşmeler sırasında sıklıkla dile getirilmiştir.

KALİTTO, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın verdiği hibe ile "Kalyon Garaj Prototipleme ve Girişimcilik Merkezi"ni kurma çalışmalarını yürütmektedir. 23 Temmuz 2019'da üniversite bünyesinde açılacak olan Merkez, prototipleme atölyesi olup içinde gelişmiş 3D printer, CNC ve torna, tarayıcı ve diğer makine üretmeye yönelik ekipmanlar bulundurmaktadır. Ayrıca, TTO kapsamında elektronik kartların üretilmesi için "elektronik laboratuvar" mevcuttur.

KALİTTO, yürütücülüğünü Yıldız Teknik Üniversitesi'nin yaptığı ve KOSGEB'in desteklediği "Uluslararası Kuluçka Merkezi Kurulması Projesi" kapsamında İTÜ, Gebze Teknik, Bahçeşehir Üniversiteleri ile proje ortağı olmuştur. Bu projenin amacı, katma değerli ürün sunma potansiyeline sahip girişimcileri belirlemek ve bu girişimcilere küresel pazarda rekabet edebilmeleri için gerekli destekleri vermektir. Silikon Vadisi'nde yer alan uluslararası kuluçka merkezi (Starcamp) başta 4 üniversitenin girişimcileri (iş fikri olgunlaşmış ve prototip oluşturmuş firmalar) olmak üzere yeterli koşulları sağlayan diğer girişimlere de açıktır.

TTO, Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin desteği ile çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca 2 personelin istihdamı farklı projelerden karşılanmaktadır. 2018 yılı TÜBİTAK 1512 programında 1. Aşama Uygulayıcı Kuruluş olarak seçilmiştir. TÜBİTAK'ın 1513 ya da 1601 TTO destekleme programından yararlanmamaktadır.

TTO bünyesinde yer alan kuluçka merkezinde<sup>159</sup> 19 firma bulunmaktadır. Bunların 4'ü öğrenci, 15'i akademisyen girişimci firmadır. Firmaların bir kısmı ürün aşamasına gelmiş olsa da önemli bir kısmı eğitim ve danışmanlık firmasıdır. Hiçbir firmanın sürekli personeli bulunmamakta, ya tek başlarına ya da gider pusulası yöntemi ile hizmet alımı şeklinde çalışmaktadırlar. Ön kuluçkada ise 7 girişimci bulunmaktadır. Ön kuluçka ya da kuluçkadaki girişimcilerden kira bedeli alınmamaktadır. Firmalara eğitim ve mentörlük hizmetleri verilmekte, ek olarak aylık muhasebe ücretleri TTO tarafından karşılanmaktadır. TTO, aynı zamanda proje pazarı, Hackaton160 yarışmaları, seminerler vb. etkinlikler düzenlemektedir. KALİTTO ayrıca Target TTO, GETHAM gibi kuruluşlarla da ortak proje ve işbirliği yapmaktadır.

#### 4.2.3.5. Adıyaman Üniversitesi TTO

Adıyaman Üniversitesi TTO, 2013 yılında 1 akademisyenin görevlendirilmesi ile "Proje Üretim ve Koordinasyon Merkezi" olarak kurulmuştur. Ancak 2014 yılında yapılan "Target TTO'nun Adıyaman Üniversitesi'ne irtibat ofisi kurulması ve işbirliği geliştirilmesi" protokolü ile irtibat ofisi olarak Target TTO'ya bağlanmıştır. Böylece, Gaziantep TGB'de ofis kurmak isteyen Adıyaman Üniversitesi akademisyenlerinin yönlendirilmesi, ortak projeler yapılması ve Adıyaman TTO'da görev alacak personelin yetiştirilmesi sağlanmıştır. 2016 yılında ise Target TTO'dan ayrılarak ADYÜ TTO olarak çalışmalarına devam etmiştir<sup>161</sup>. Ancak Target TTO ile ortak projeler gerçekleştirme, ortak duyuruların yapılması gibi işbirlikleri devam etmektedir.

Adıyaman TTO'da 1 koordinatör ve 2 TTO uzmanı olmak üzere 3 kişi görev almaktadır. TTO üniversite rektörlüğüne bağlı birim olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Haziran 2018'de yapılan görüşmelerde uzmanlar, üniversite personeli olmayıp üniversitenin BAP projelerinden maaşları karşılanmaktaydı ancak geçen süre zarfında üniversite, uzmanlarını TTO'da çalıştırılmak üzere YÖK öğretim görevlisi kadrosu ile atamıştır<sup>162</sup>.

Bilimsel ve teknolojik bilgiye ulaşmaya aracılık etmek, teknolojik bilgi üretmek, üretilen bilginin ticarileşmesini sağlamak ve girişimciliği desteklemek amacıyla kurulan TTO, diğer TTO'larda olduğu gibi 5 modül üzerinde çalışmaktadır. Bu kapsamda "Farkındalık, Tanıtım ve Bilgilendirme" kapsamında, üniversite içinde TTO bilgilendirme sunumları, OSB ve firma

<sup>159</sup> Vakıf Üniversitesi bünyesinde TTO olduğu için kuluçkada kalma süresi olan 3 sene, bünyelerindeki kuluçka firmaları için geçerli değildir.

<sup>160</sup> KALİTTO her sene belirlenen bir başlık altında (Akıllı Yaşam, Gastro Bilişim vb.) bilgisayar programcılarının bir araya gelerek belli bir zaman dilimi içerisinde yazılım projesi üretme (Hackathon) yarışmaları düzenlemektedir. Görüşmelerde üniversitenin Hackaton konusundaki uzmanlığı sık sık dile getirilmiştir.

<sup>161</sup> ADYÜ TTO'nun "Proje Üretim, Yönetim ve Koordinasyon" başlığı altında üniversite web sayfası bulunmaktadır. Bu kısımda yer alan bilgilerin çoğunluğu yapılan görüşmelerden alınmıştır.

<sup>162</sup> 29.04.2019 tarihinde yapılan görüşmelerden alıntılanmıştır.

ziyaretleri, üniversitenin mevcut durumunu anlamaya yönelik çalışmalar, TTO kapsamındaki konularla ilgili eğitimler ve seminerler verilmektedir.

“Proje Destek Birimi”, proje çağrılarının (TÜBİTAK, KOSGEB, Kalkınma Ajansları vb.) duyurulması, proje başvurusu ön inceleme, proje yazma desteği, proje yürütme desteği vermektedir. Bu kapsamda uzmanlar, akademisyen, araştırmacı ve sanayici ziyaretleri ile proje başvurularını arttırmaya çalışmaktadır.

“Üniversite-sanayi işbirliği” kapsamında akademisyenlerin sanayideki imkanları kullanabilmesi, üniversitede oluşan sanayi fikirlerinin sanayi kuruluşlarına duyurulması, üniversite altyapısının (laboratuvar vb.) özel sektör tarafından kullanılması, sanayinin Ar-Ge proje taleplerini belirleyerek bu talepleri/ sorunları çözüme kavuşturabilecek nitelikte akademisyenlerin bulunması ve eşleştirme yapılması gibi faaliyetler yürütülmektedir.

FSMH Birimi ise sanayicilere, öğrencilere ve akademisyenlere patent, faydalı model, marka, endüstriyel tasarım konularında bilgilendirmelerde bulunmaktadır. Birim, buluşların değerlendirilmesi, patent başvuru süreçlerini yönetme, sözleşme yönetimi ve lisanslama konusunda teknik destek verme, ticarileşme kapsamında pazar araştırması, patent, faydalı model değerlendirilmesi gibi hizmetler sunmaktadır. Haziran 2018 itibarıyla TTO 2 akademisyenin ve 7 öğrencinin patent başvurusunu yapmıştır. Patent başvuru süreçlerini kalkınma ajansı vasıtasıyla yapan TTO, uzmanların aldığı eğitimler ve her fakülteden 2 akademisyene verilen eğitimler neticesinde 2019’da patent süreçlerini kendisi yürütme kararı almıştır<sup>163</sup>.

Adıyaman Üniversitesi TEKMER ya da Teknopark için başvuruda bulunmuş ancak bu başvuru kabul edilmemiştir. Üniversite bünyesinde görev yapan bazı akademisyenlerin yakın şehirlerdeki teknoparklarda şirketleri olduğu ve akademisyenlerden teknopark kurulması yönünde taleplerin geldiği görüşmelerde dile getirilmiştir.

TTO uzmanları ile yapılan görüşmelerde aynı zamanda KÜSİ İl Temsilcisi olan TTO Koordinatörü ile birlikte yapılan saha ziyaretleri sayesinde sanayi-üniversite işbirliğinin geliştiği, önceleri sanayici üniversiteye gelmezken yapılan çalışmalar sonucunda sanayicinin hangi akademisyenden destek alacağını artık bildiği dile getirilmiştir. TTO, sanayi ziyaretlerini o alanda çalışan akademisyenle ve STB İl Müdürlüğü ile gerçekleştirmekte ve böylece sorunların daha iyi anlaşılması sağlanmaktadır.

TTO, 2017-2018 “Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği Araştırmacı İlgili Alanları Kataloğu”nu yayınlamıştır. Katalog, fakülteler bünyesinde çalışma yapılan alanları ve o alanlarda bulunan akademisyenlerin uzmanlık alanları ile iletişim bilgilerini vermektedir. Örneğin, sanayide otomasyonla ilgilenen bir akademisyen, elektrik-elektronik, makine, bilgisayar mühendisi akademisyenlerinden oluşan “otomasyon timi” oluşturmuştur. Sanayicinin bu alanda soruları

---

<sup>163</sup> 29.04.2019 tarihinde yapılan görüşmeden alıntılanmıştır.

ya da problemleri olduğunda TTO, söz konusu timi sanayiciye önermekte ve kendilerine danışmanlık verilmektedir. TTO, sanayinin sorunlarına ilişkin farklı alanlarda timler (pazarlama timi gibi) oluşturmaya destek olmaktadır. TTO, ayrıca Adıyaman'ın sürekli güneş alması ve Atatürk Barajı sayesinde üniversitenin enerji alanında ihtisaslaşabileceğini ve TTO kapsamında da en çok enerji alanında çalışan akademisyenlerle bir araya geldiklerini belirtmiştir. Ayrıca, Şanlıurfa Teknokent'in mentör yetiştirme projesine katılan ve mentörlük belgesi olan Adıyaman Üniversitesi akademisyenlerinin firmalara TTO aracılığıyla mentörlük ataması gerçekleştirilmektedir.

2017-2018 eğitim öğretim yılında TTO, 18 firmayı ziyaret etmiş ve 17 tanesinden dönüş almıştır. Bu kapsamda sanayideki sorunların giderilmesi, akademisyenler ile eşleştirme (mentör atama) gibi çalışmalar gerçekleştirilmiştir. TTO, İpek Yolu Kalkınma Ajansı ve TÜBİTAK projelerine başvuru konusunda akademisyenleri desteklemektedir. Bölgede en çok Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü ile çalıştıklarını belirten TTO, diğer paydaşlarla istenilen seviyede işbirliği yapamadıklarını belirtmiştir.

Adıyaman Üniversitesi girişimci ve yenilikçi üniversite endeksinde ilk 50'de yer almadığı için TTO, 1601 ya da 1513 TÜBİTAK programlarından faydalanamamaktadır. Ticarileşme çalışmaları olmadığı için gelirleri de olmamaktadır. Yapılan faaliyetlerin bütçesi öğrenci topluluklarına ayrılan bütçeden karşılanmaktadır. TTO uzmanları, saha ziyaretleri ve ulaşım ücretlerini karşılayacak ayrı bir kalem olmadığını, maaşlarından karşıladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, TTO bünyesindeki 5 birimin çalışmalarını toplamda 3 kişi yürütmektedir. Dolayısıyla, belli alanlarda uzmanlaşma sağlanamamaktadır.

TTO, ağırlıklı olarak Adıyaman'da bulunan 3 OSB'deki firmalara gitmektedir. OSB'lerde ağırlıklı tekstil firmaları olsa da teşviklerden yararlanmak için otomotiv, enerji gibi merkezi İstanbul'da bulunan firmalar da yer almaktadır. TTO, ilki 2017 yılında olmak üzere her sene "ADYÜ İnovatif Proje Pazarı" gerçekleştirmekte ve öğrencilerin proje fikirlerini değerlendirmektedir. TTO uzmanları, geleceğe yönelik hedefler arasında TGB'ye sahip olmak ve kendi bütçelerinin olması gerektiğini dile getirmişlerdir.

TTO, her ay yaptığı çalışmalarını on-line bülten olarak yayınlamakta ve paydaşlarına iletmektedir.

#### **4.2.3.6. Şırnak Üniversitesi TTO**

Şırnak Üniversitesi TTO 12 Eylül 2018 tarihinde A.Ş. olarak kurulmuştur. TRC3 Bölgesi'nde (Batman, Siirt, Mardin, Şırnak) TTO olmaması ve aynı zamanda üniversite geçmişinin 10 seneyi bulması sebebi ile TTO'ya hissedilen ihtiyaca yönelik kurulan TTO'nun amacı web sayfasında;

- Şırnak Üniversitesi ve çevre illerdeki üniversitelerde teknoloji transferi hakkında farkındalığı yükseltmek,
- Üniversitelerde yürütülen-araştırılan ve danışmanlık yapılan projelerde fon kaynaklarından daha fazla destek alabilmek,
- Kamu-Üniversite-Sanayi (KÜSİ) sac ayağında ortak araştırma ve ortam yapısını sağlamak,
- Üniversitede ve sanayide üretilen bilgiyi korumak ve ticarileştirmesine aracılık etmek,
- Endüstriyel ve teknoloji tabanlı akademik girişimciliği desteklemek, olarak belirtilmiştir.

TTO henüz çok yeni olmasına rağmen, 3 adet sanayi odaklı projenin kabulünü sağlamıştır<sup>164</sup>. 3 proje de DİKA tarafından fonlanan eğitim projeleridir. Projelerden biri girişimcilik kapsamında akademisyenlere, öğrencilere ve idari personele verilecek eğitimlerden oluşmaktadır. İkinci proje ise FSMH hakkında öğrencileri, akademisyenleri ve Ticaret ve Sanayi Odası çalışanlarını bilgilendirmeye yönelik eğitimlerden oluşmaktadır. Son proje ise üniversite-sanayi işbirliği kapsamında proje yazma eğitimi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda bölge sanayicileri ve akademisyenler eğitim alacaklardır. Haziran 2019'da üç projenin de bitirilmesi öngörülmektedir.

TTO ekibi, gönüllü akademisyenlerden oluşmaktadır. 5 akademisyenin her biri 5 birimin koordinatörü olarak görev almakta, 5 üniversite öğrencisi ise her bir koordinatöre yardımcı olmaktadır. Bunun yanında müdür, rektör ve yönetim kurulunda bulunan üç kişi de aktif olarak TTO çalışmalarını desteklemektedir. Üniversite'den TTO'ya ayrılması için yıllık 50 bin TL bütçe talep edilmiştir. Söz konusu bütçe ile koordinatörlerin ulaşım masrafları, fotokopi ve tanıtım malzemeleri vb. masrafların karşılanması planlanmıştır.

TTO ekibinin 35 projesi vardır<sup>165</sup> ve proje kabul oranının %87,5 olduğu belirtilmiştir. Kurulduğu günden bugüne 15 etkinlik gerçekleştiren TTO, ekip olarak eğitim almaya, TÜBİTAK'ın desteklerine ve TRC3 kapsamında üniversite-sanayi işbirliklerini sağlamaya yönelik saha ziyaretlerinin finanse edilmesine ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Bütçe sıkıntısı üzerinde sıklıkla durulmuş ve diğer TTO'lara yapılacak ziyaretlerin elzem olduğu ancak seyahat için bütçe engeli olduğu belirtilmiştir.

Şırnak TTO da 5 modül kapsamında çalışmalarını yürütmektedir. Üniversite- Sanayi İşbirliği Birimi Koordinatörü aynı zamanda KÜSİ il temsilcisidir. TTO, henüz yeni olduğundan öncelikle TTO'yu akademisyenlerine tanıtmayı hedeflemiştir. Bu kapsamda tanıtım toplantıları yapılmıştır. Ayrıca bölgedeki Ticaret Sanayi Odası, KOSGEB, DİKA, STB İl Temsilciği gibi kurumlar ziyaret edilmiştir.

<sup>164</sup> 8 Mart 2019 tarihinde telefonla yapılan görüşmeden alıntılanmıştır.

<sup>165</sup> Söz konusu projeler, aslında TTO'nun değil proje yapan akademisyen ekibin projeleridir ve %87,5'da bu ekibin projelerinin olumlu dönme oranıdır.

TTO Koordinatörü, üniversitenin henüz çok genç olduğunu, bölgedeki sorunlar nedeniyle hızlı atılım yapamadığını, akademisyen sayısı ve niteliği ile üniversitenin laboratuvar ve donanım açısından sıkıntılı olduğunu dile getirmiştir. Tüm bunların TTO'yu da ekleyeceğini belirtmekle birlikte öğrencilerin ve akademisyenlerin girişimciliğe ve işbirliği yapmaya meraklı olduğu aktarılmıştır. TTO yetkilisi Şırnak'ın sanayi ve sosyal projeler alanında bakir olduğunu, özellikle kirletilmemiş toprağı ile organik tarım için potansiyel taşıyan bir il olduğunu belirtmiştir.

Şırnak TTO, sanayi ve üniversite arasında bir arayüz olarak konumlanmakla birlikte henüz çalışmalarının başındadır. Şırnak merkezde 1 OSB ve Cizre'de de 1 OSB bulunmaktadır. Yerleşik büyük sanayinin olmadığı il, teşvikler sayesinde yatırım alan bir il olarak bilinmektedir. KÜSİ il temsilcisi, sanayicinin TÜBİTAK, KOSGEB gibi destekleri bilmediğini, öncelikli olarak sanayiciyi bu destekler konusunda bilgilendirmek gerektiğini ve Irak'a yakın olması ile ileriki dönemde firmaların ihracat potansiyelinin artabileceğini belirtmiştir.

KÜSİ il temsilcisi, Şırnak'ta sanayinin gelişmemiş olduğunu kabul etmekle beraber şimdiye kadar hiç üniversite-sanayi arasında etkileşim olmadığını ancak zamanla en azından var olan sanayiciler ile işbirliğini geliştireceklerine inandığını belirtmiştir. Tarım ve hayvancılık alanında da uzmanlaşma potansiyeline sahip üniversitenin ziraat fakültesinin güçlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Şırnak Üniversitesi'nde girişimcilik dersleri verilmemektedir, mühendislik fakültelerinden de Enerji Sistemleri Mühendisliği, İnşaat Mühendisliği ve Maden Mühendisliği öğrenci almaktadır. Bilgisayar Mühendisliği bölümü ise 2019-2020 öğrenim döneminde öğrenci alacaktır. Üniversite'nin Ziraat Fakültesi olmakla beraber 10 kadar öğrencisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, üniversitede proje yazan akademisyenler olmakla birlikte sayılarının yeterli olmadığı ve proje yazımı konusunda desteğe ihtiyaç duydukları belirtilmiştir.

#### **4.2.3.7. Kilis 7 Aralık Üniversitesi TTO**

GAP Bölgesi'nde kurulan en genç TTO olan Kilis 7 Aralık Üniversitesi (KÜYİ) TTO, 28 Şubat 2019 tarihinde TTO yönergesi ile kurulmuştur. Üniversite bünyesinde YÖK'ün 2017 yılı yönetmeliği kapsamında kurulan TTO, 5 modül kapsamında faaliyetlerini gerçekleştireceğini belirtmiştir<sup>166</sup>. Rektör tarafından 3 yıl süre ile görevlendirilen TTO müdürünün yanı sıra müdür yardımcısı ve bir uzman ile 9 kişiden oluşan yönetim kurulu TTO'nun yapısını oluşturmaktadır. TTO bütçesi henüz üniversite bütçesi içerisinde netleştirilmemiştir<sup>167</sup>.

<sup>166</sup> <http://www.kilis.edu.tr/dosyalar/yonergeler/45-%20Teknoloji%20Transfer%20Ofisi%20Y%C3%B6nergesi.pdf>.

Erişim tarihi: 28.04.2019

<sup>167</sup> 29.04.2019 tarihinde TTO Müdürü ile yapılan görüşmelerden alıntılanmıştır.



TTO yetkilisi ile yapılan görüşmede, ilin tekstil, baharatçılık, zeytincilik, zeytinyağı, yenilenebilir enerji konularında potansiyel barındırdığı, genç dinamik kadrosunun avantaj sağladığı ancak üniversitede akademisyenliğin sadece makale yazmak olarak algılanması, araştırmaların ürüne dönüşebileceği gerçeğinin göz ardı edilmesinin dezavantaj olduğu belirtilmiştir.

TTO, KÜSİ il temsilcisi ile sanayi ziyaretleri gerçekleştirmiştir ancak ildeki sanayici Ar-Ge'nin ne olduğunu tam olarak bilmediği de görüşmelerde ifade edilmiştir. KÜSİ ile birlikte bölgedeki akademisyenleri sanayicilerle tanıştıracakları bir çalıştay düzenlenmesi planlanmıştır. Ayrıca, akademisyenlerin bilgilerinin ve ilgi alanlarının olduğu, aynı zamanda bölgedeki sanayicilerin de yer aldığı bir kitapçık oluşturulması planlanmaktadır. Yine 3. ve 4. sınıf öğrencilerine yönelik etkinlikler ve girişimcilik seminerleri yapılmaya başlanmıştır.

Patent, ticarileşme gibi konularda TTO'da henüz bir uzmanlık oluşmamıştır, dolayısıyla TTO ilerleyen dönemde bu konularda farkındalık arttırmaya yönelik eğitimler vermeyi de hedeflemiştir. Henüz çok yeni olan TTO, ilde özellikle tekstil alanında önemli bir sanayi potansiyelinin olduğunu ve sektörde kullanılan makinelerin hepsinin ithal olması nedeniyle, TTO'nun çalışmaları ile tekstil makinelerine modül eklenebileceğini ve zamanla makinelerin yerleştirilebileceğini belirtmiştir. Aynı zamanda ilde zeytinciliğin gelişmiş olması dolayısıyla da hem tekstilde hem de zeytincilikte otomasyona geçilebileceği ifade edilmiştir.

KÜSİ il temsilcisi de üniversitenin akademik altyapısının yeterli olmadığını, akademisyenlerde ve sanayicilerde proje yazma ve yürütme kültürünün bulunmadığını ve ildeki sanayici profilinin niteliğinin düşük olduğunu belirtmiştir. Öte yandan TTO koordinatörleri, STB il temsilcisi, KOSGEB, ajans yetkilileri ile birlikte topluca yapılan ziyaretlerden firmaların çok memnun olduğunu ancak bölgede üniversite-sanayi işbirliği ağının kurulması için önemli bir zamana ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, Bölge sanayicisinde girişimcilik ve yenilikçilik ruhunun olmadığı, üniversite derslerinin teoride kalması ve laboratuvar altyapısının yetersiz olmasının Kilis'teki üniversite-sanayi işbirliğini olumsuz etkileyen diğer unsurlar olduğu belirtilmiştir.

Üniversitede, öğrencilere yönelik girişimcilik dersleri verilmekte ve mühendis öğrenciler proje yazmaya yönlendirilmektedir. Akademisyenler arasında girişimcilik, patent, ticarileşme, lisanslama gibi konuların çok az bilindiği ve ancak 5-10 akademisyenin alanda bilgili olduğu belirtilmiştir. Tablo 33, GAP Bölgesi TGB ve TTO'larının birlikte değerlendirildiği bir özet sunmaktadır.

Tablo 33. GAP Bölgesi TGB ve TTO'lara Yönelik Özet Bilgiler

	Dicle TGB/T TO	Gaziantep TGB/ TTO	Şanlıurfa TGB	Adıyaman TTO	Şırnak TTO	Kilis TTO	HKÜ TTO
<b>TTO</b>	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓
Ön kuluçka	X	✓	X	X	X	X	✓
Kuluçka	✓	✓	X	X	X	X	✓
Eğitim hizmetleri	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓
Danışmanlık	X	✓	X	✓	X	X	✓
Mentörlük hizmeti	X	✓	✓	✓	X	X	✓
Proje pazarı	X	✓	X	✓	X	X	✓
Tanıtım, farkındalık	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Destek programları hk. bilgilendirme	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Proje yönetimi	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
FSMH (patent vb.) yönetimi	X	✓	✓	✓	X	X	✓
<b>Kira dışında gelir sahipliği</b>	X	✓	✓	X	X	X	Kira almamakta
<b>TGB Atölye, laboratuvar</b>	X	✓	✓	X	X	X	✓
<b>TGB Altyapı (elektrik, su, ısıtma, internet vb.)</b>	✓	✓	✓	X	X	X	✓
<b>TGB Kafe, sosyal donatılar vb.</b>	X	X	X	X	X	X	✓
<b>TÜBİTAK 1513 desteği</b>	X	✓	X	X	X	X	X
<b>1512-1. Aşama uygulayıcı kuruluş</b>	X	✓	X	X	X	X	✓

### 4.3. Saha Çalışması Sonuçları

Proje kapsamında GAP Bölgesi üniversitelerinin genel durumunu, sanayi ile ilişkilerini ve çalışmalarını anlamaya yönelik Bölge akademisyenleri ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. TÜBİTAK TÜSSİDE araştırmacılarının gerçekleştirdiği yarı yapılandırılmış görüşmelerin her biri 45 dk. - 1,5 saat arası sürmüştür. Her bir üniversitede özellikle sanayi ile işbirliğine görece yakın duran mühendislik, tıp, eczacılık, işletme gibi bölümlerin akademisyenleri tercih edilmiştir. Ayrıca, akademisyenlerin belirlenmesinde karma bir yöntem izlenmiştir. Bir kısmı rastgele seçilmiş, bir kısmı ise Bölgeye ilişkin yazılı ve görsel medya haberlerinde yer alan üniversite akademisyenlerinden seçilmiştir. Ayrıca, görüşmeler sırasında özellikle tavsiye edilen akademisyenlerle de ilaveten görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme kayıtları deşifre edildikten sonra, görüşme çıktıları MAXQDA Analytics Pro 12 programı ile içerik analizine tabi tutulmuştur.

Görüşmelerde 42'si akademisyen olmak üzere toplamda 89 kişi ile görüşülmüştür. KÜSİ temsilcisi ve TTO yetkilisi olan akademisyenler de çalışmaya dahil edilmiştir. Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB) ve Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) yetkilileri, Ar-Ge Merkezi yetkilileri de çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Son olarak bölgesel paydaşlar ve ulusal

paydaşlarla da görüşülmüştür. Bölge paydaşlarından Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlükleri, TSO, ajanslar gibi kurumlarla farklı bakış açıları için görüşülmüştür. Ulusal paydaşlardan ise STB Ar-Ge Teşvikleri Genel Müdürlüğü'nden TGB performans çalışmalarını yürüten yetkili ile TÜBİTAK TEYDEB ve TÜBİTAK Bilim Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı'ndan ise uzmanlarla görüşme yapılmıştır.

Ar-Ge Merkezleri proje başladıktan sonra ihtiyaç görüldüğü için çalışmanın kapsamına alınmıştır. Ayrıca Ankara'daki ulusal paydaşlarla gerçekleştirilen görüşme de saha görüşmelerinde dile getirilen hususlara ilişkin paydaşların fikirlerini almak üzere yapılmıştır.

### 4.3.1. Üniversiteler

#### 4.3.1.1. İçerik Analizi

Tablo 34, üniversitelere yönelik sahada görüşülen 42 akademisyenin unvanlarına göre iller arası dağılımını vermektedir<sup>168</sup>. Görüşülen akademisyenlerin %62'si mühendislik fakültesi akademik kadrosundadır. Mühendislik bölümünden görüşülen akademisyenlerden 7 tanesi makine mühendisliği, 6 tanesi ziraat mühendisliği, 3'er tanesi inşaat ve elektrik-elektronik mühendisliği, 2'şer tanesi ise gıda ve kimya mühendisliği fakültelerindedir. Endüstri, yazılım ve metalürji mühendisi akademisyenlerden de 1'er kişi ile görüşülmüştür.

Tablo 34. Görüşülen Akademisyenlerin Unvan ve İllere Göre Dağılımı

İl	Ar. Gör.	Doç.Dr.	Dr.	Dr. Öğr. Üy.	Prof.Dr.	Toplam
Adıyaman		3				3
Batman				2	2	4
Diyarbakır		2	1	1	2	6
Gaziantep	1	1			5	7
Kilis		1	1		2	4
Mardin		2		1		3
Siirt		1		4	2	7
Şırnak			2	1	1	4
Urfa		2	1	1		4
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

Görüşme yapılan akademisyenlere kamu-üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde özellikle üniversitenin ve ilgili ekosistemin eksik yanları ve üniversite hayatını etkileyebilecek olası tehditler sorulmuştur. Bu çerçevede oluşturulan harita Şekil 34'te verilmiştir. Çizgilerin kalınlığı sorunun (kavramın) ne sıklıkta dile getirildiğini göstermektedir. Düz çizgiler üniversite akademisyenlerinin ve ildeki TGB, Ar-Ge merkezi vb. paydaşların dile getirdiği sorunlardır. Kesik ince çizgiler haritada belirtilen kavramlar arası ilişkileri göstermektedir. Kesik kalın mavi çizgiler ise haritada belirtilen kavramlarla en çok birlikte oluşan diğer kavramları

<sup>168</sup> Listeye TGB sahibi akademisyenler eklenmemiştir. Ayrıca, Siirt Üniversitesi'nde yapılan görüşmelere akademisyenler topluca katıldığı için ve her biri görüş bildirdiği için ayrı ayrı olarak yer verilmiştir. Diğer illerde gerçekleşen toplu görüşmelerde sadece görüşülen kişi baz alınmıştır.

göstermektedir. Örneğin, üniversitede bazı bölümlerin boş kalması, öğrenci gelmemesi en fazla siyasi sorunlar/kararlar vb. ile ilintilendirilmiştir. Keza taşrada olmanın zorlukları ya da akademik kadronun eksikliği de sıklıkla bölgenin jeopolitik konumu ile ilişkilendirilmiştir. Yine üniversite yönetiminin profesyonel olmadığını söyleyenler aynı zamanda üniversitenin kamu-üniversite-TGB işbirliğine önem vermeyen yönetime sahip olduğunu da belirtmiştir. Dolayısıyla Şekil 44'teki kavram haritası üniversitenin sorunları çerçevesinde belirtilen ifadeler ile bu kavramların birlikte dile geldiği diğer kavramları/kodları ve sıklıklarını vermektedir.

Şekil 44 incelendiğinde üniversitelerin zayıf taraflarına ilişkin sıklıkla laboratuvar eksikliklerinin dile getirildiği görülmektedir. Laboratuvar altyapısının iyi olmadığını belirten akademisyenlerin yanı sıra atıl laboratuvar ve malzeme bulunduğunu söyleyen akademisyenler de mevcuttur.

Ar-Ge'yi, ticarileştirmeyi teşvik edecek bir üniversite kültürüne sahip olamamak en sık dile getirilen ikinci sorun olarak dikkat çekmektedir. Söz konusu sorunun kesik çizgilerle gösterilen diğer ilişkili kavramlarına bakıldığında sorunun diğer boyutlarını da görmek mümkündür. Patent, ticarileşme vb. konularda bilgi sahibi olmayan akademisyenlerin varlığı en çok bu sorun ile ilişkilendirilmiştir. Öte yandan söz konusu konularda üniversitenin yeni olması, üniversitede uzmanların olmaması, proje yazımı konusunda zayıf kalınması ve üniversite yönetiminin zayıf kalması sorunla ilişkili diğer başlıklardır.



Şekil 44. Bölge Üniversitelerinin Sorunları – Birlikte Oluşan Kodlarla Kavram Haritası

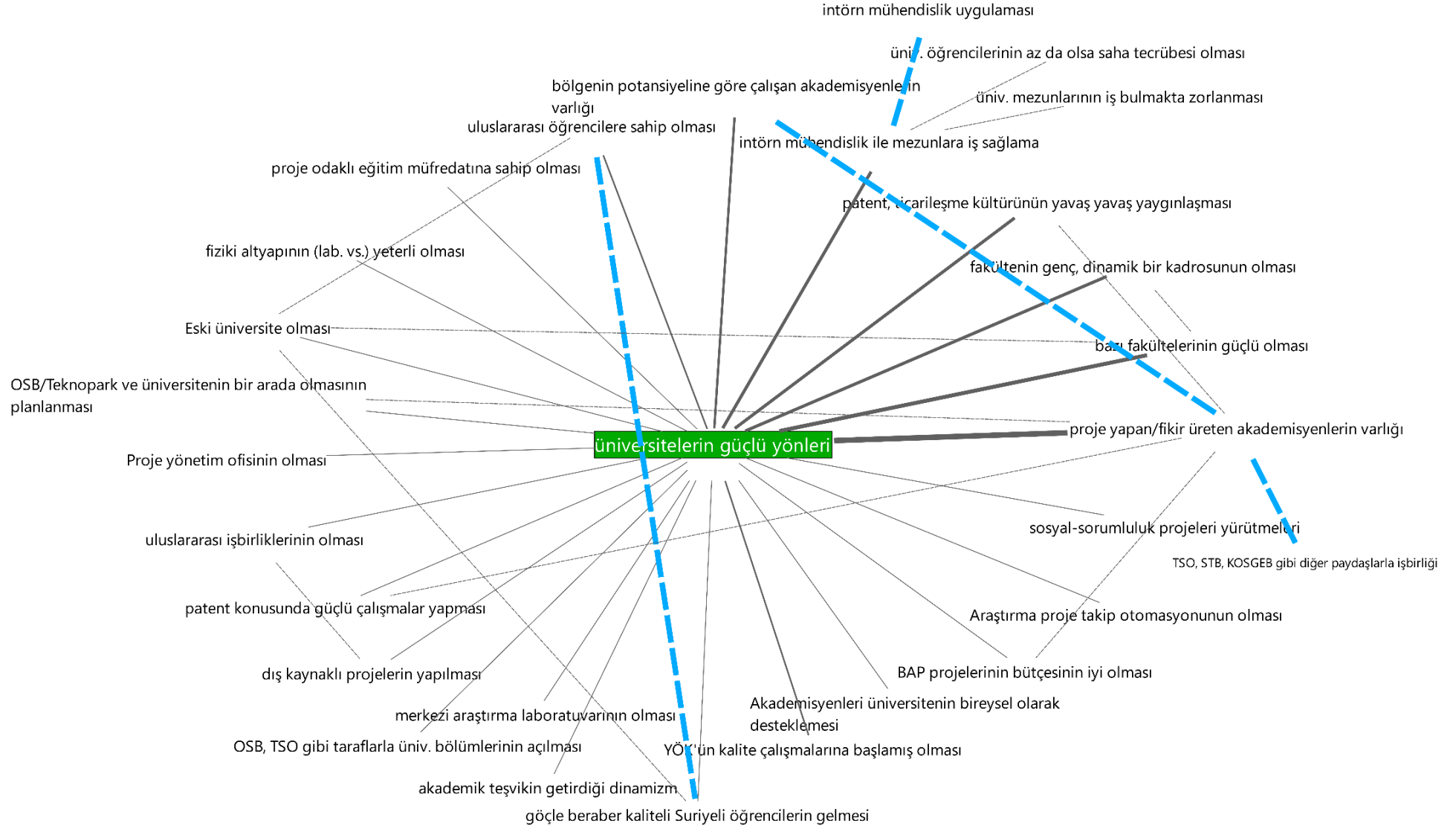
Şekil 44'te, "Anadolu üniversitelerinin dikkate alınmaması", bölge üniversite akademisyenlerin en çok dile getirdiği üçüncü sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu kavram çerçevesinde katılımcıların ilişkili olarak dile getirdikleri diğer sorunlar sanayicinin kendi bölge üniversitesine inanmaması, Bölgeye ilişkin olumsuz bakış açısı ve TÜBİTAK projelerinde Bölgeden gelen projelere ilişkin algı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla "öğrencilerin kalitesinin düşük olması" ile söz konusu kavram arasında da yoğun bir ilişki haritada dikkat çekmektedir.

Haritada sıklığıyla dikkat çeken diğer önemli sorunlar ise bazı bölümlerin boş kalması/ öğrenci gelmemesi, patent/ ticarileşme gibi konularda yeteri kadar güçlü olmayan akademik personel, öğrenci kalitesinin düşüklüğü, üniversite öğrencilerinin homojen bir yapıda olması, kadro eksikliklerinin bulunması olarak sıralanabilir.

Bölge üniversitelerinin özellikle üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde güçlü yönlerine ilişkin belirtilen kavram haritasına Şekil 45'te yer verilmiştir. Dikkat çeken ilk unsur, Bölge üniversitelerinin sorunlu alanlara ilişkin daha çok kavrama yer verilmesine karşın güçlü yönlerle ilişkin çok kavram dillendirilmemesidir.

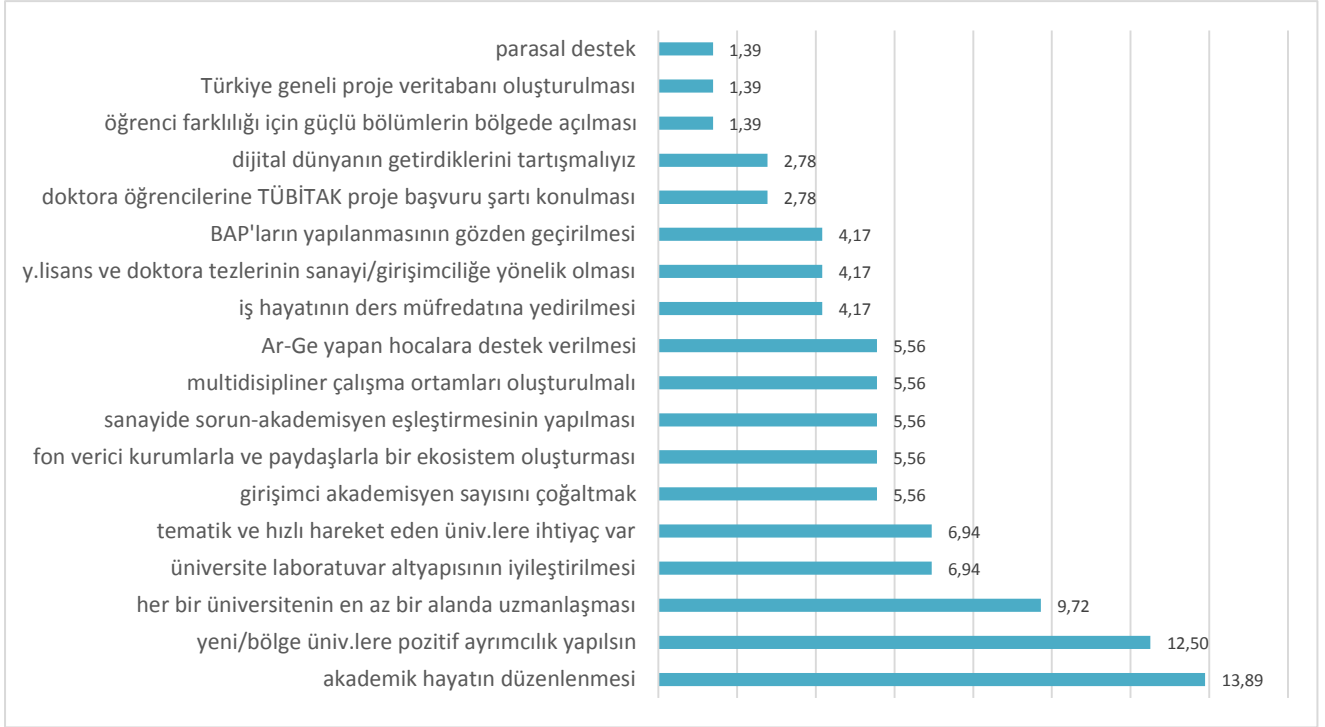
Şekil 45'e göre, üniversitelerin kadrolarında yer alan proje yapan/fikir üreten akademisyenlerin varlığı üniversitelerin en güçlü yanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu akademisyenlerin önemli bir kısmı aynı zamanda Bölgenin sorunlarına/potansiyeline yönelik çalışan akademisyenlerle ilişkilendirilmiştir. Nitekim yine söz konusu akademisyenler bölgesel paydaşlarla daha çok çalışan akademisyenlerdir.

Öte yandan "uluslararası öğrencilerle" göçle birlikte gelen kaliteli Suriyeli öğrenciler arasında sıkı bir ilişki vardır. Haritada üniversitenin ikinci güçlü yanları ise güçlü fakültelere sahip olmalarıdır. Bunun alt nedenlerine bakıldığında özellikle oturmuş ve köklü akademisyen ekiplerinin bulunduğu fakültelerin öne çıktığı görülmektedir. Genç, dinamik fakültelere sahip olmak, patent/ticarileşme kültürünün yavaş yavaş gelişiyor olması ve intörn mühendislik uygulaması haritada dile getirilen diğer güçlü yanlardır. Gaziantep Üniversitesi tarafından ağırlıklı olarak uygulanan "İntörn Mühendislik" uygulaması öğrencilerin okul bitirmeden önceki bir dönemlerini sanayide geçirmelerini sağlayan bir uygulamadır. Gaziantep Üniversitesi ile başlayan uygulama, Adıyaman, Batman ve Harran Üniversitesi'nde de uygulanmaktadır. Nitekim harita incelendiğinde söz konusu uygulama ile "mezunların iş bulabilmesi, saha tecrübelerinin olması, iş bulmakta zorlanmamaları" bir arada ilişkilendirilmiştir.



**Şekil 45. Bölge Üniversitelerin Güçlü Yönleri – Birlikte Oluşan Kodlarla Kavram Haritası**

Bölgedeki akademisyenler ile bölgesel/ulusal paydaşlarla yapılan görüşmeler sırasında iletilen öneriler listesi Şekil 46'da yer almaktadır.



Şekil 46. Bölge Üniversitelerinin Önerileri (%)

Şekil 46'ya göre, "akademik hayatın düzenlenmesi" başlığı altında yer alan öneriler seti ilk sırada yer almaktadır. Bu başlıkta "akademisyen sayısının artırılması" en yüksek sıklığa sahiptir. Kilis ve Şırnak'ın, coğrafi olarak sıkıntılı bir bölgede olması akademisyen sayısını da etkilemektedir. Görüşülen Batman Üniversitesi akademisyenleri ise idari görevlerinin fazlalığı, ders yükü ve en çok da bölgenin olumsuz algısı (terör bölgesi) nedeniyle istedikleri akademik profile ulaşamadıklarını ve akademisyen sayısının artırılması gerektiğini önermiştir. Akademik hayatın düzenlenmesi başlığı altında diğer ifade edilen husus ise "akademisyenlere performans sistemi getirilmesidir". Diğer öneriler ise şöyledir;

- MEB bursu ile yurtdışına gidenlerin alanlarına göre ilgili üniversitelere atanması
- Tıp Fakültelerinde uygulanan "şark görevinin" tüm akademisyenler için uygulanması
- Akademisyenlerin döner sermaye kesintilerinin azaltılması
- Akademisyen uzmanlık veri tabanının kurulması

Üniversite akademisyenlerinin önerileri içerisinde diğer en sık ifade edilen öneri, yeni/bölge üniversitelerine pozitif ayrımcılık yapılmasıdır. Şırnak, Dicle, Siirt ve Batman Üniversiteleri akademisyenleri TÜBİTAK proje başvurularında ve genel olarak devlet desteklerinde (ajans gibi) esnek olunması ve bu Bölgenin diğer bölgeler ile eş değer tutulmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise YÖK'ün de kadro atamada bölge bazlı gerekli esnekliği göstermesi gerektiğini ifade etmiştir.



Son olarak YÖK'ün ihtisaslaşma çalışmaları bazı akademisyenler tarafından olumlu karşılanmış ve her bir üniversitenin bir alanda uzmanlaşması gerektiği belirtilmiştir ancak buna ilişkin muhalif görüşler de vardır. Nitekim katılımcıların belirttiği “hızlı ve tematik hareket eden üniversitelere duyulan ihtiyaç” da her bir üniversitenin belli bir alanda uzmanlaşması ile yakından ilgilidir.

*Üniversiteler az çok şekillendi. Batman mühendislikte uzmanlaştı, tutup da diğer şehre açmaya gerek yok. Her bir şehrin ihtisas olduğu konu olmalı. Her yerde her fakülte olmasına gerek yok.*

#### **Batman Üniversitesi**

*“Bence sadece bölgemiz değil ülkemiz çapında da bu tür ihtisaslaşmalara mutlaka gidilmesi kanaatindeyim. Takdir edersiniz ki bir üniversitenin her işi yapmasından ziyade bildiği işi güzel bir şekilde yapması çok daha rahat olacaktır. Üniversitelerin personel sayısı arttıkça yönetimi zorlaşmakta ve sorunlara çözüm üretmekte de güçlükler yaratmaktadır. Ne kadar küçük olursa, ne kadar tematik amaçlı çalışırlarsa hem aynı temayı paylaşan bilim insanları daha yoğun olarak o alanda çalışabilmekte, o ortamda bulunmakta dolayısıyla fikir üretimlerinin daha kolay gerçekleşeceği kanaatindeyim.”*

#### **Sanko Üniversitesi**

*“81 ilde 81 üniversite projesi çok önemli bir proje. Her birinin universal olarak çalışmalar yapması gerekiyor. Her üniversitenin en az 1 alanda uzmanlaşması kendini diğer üniversitelerin önünde yer alması gerekiyor. 5 üniversitedeki pilot çalışmayı çok doğru buluyoruz.*

*Büyük üniversitelerde belki rehavettir belki başka bir konudur, belki metal yorgunluğudur. İstenen çalışmaların ortaya konulamadığını görüyoruz. Bazen hiç umulmadık üniversitelerden umulmadık güzel çalışmalar çıkabiliyor.”*

#### **Siirt Üniversitesi**

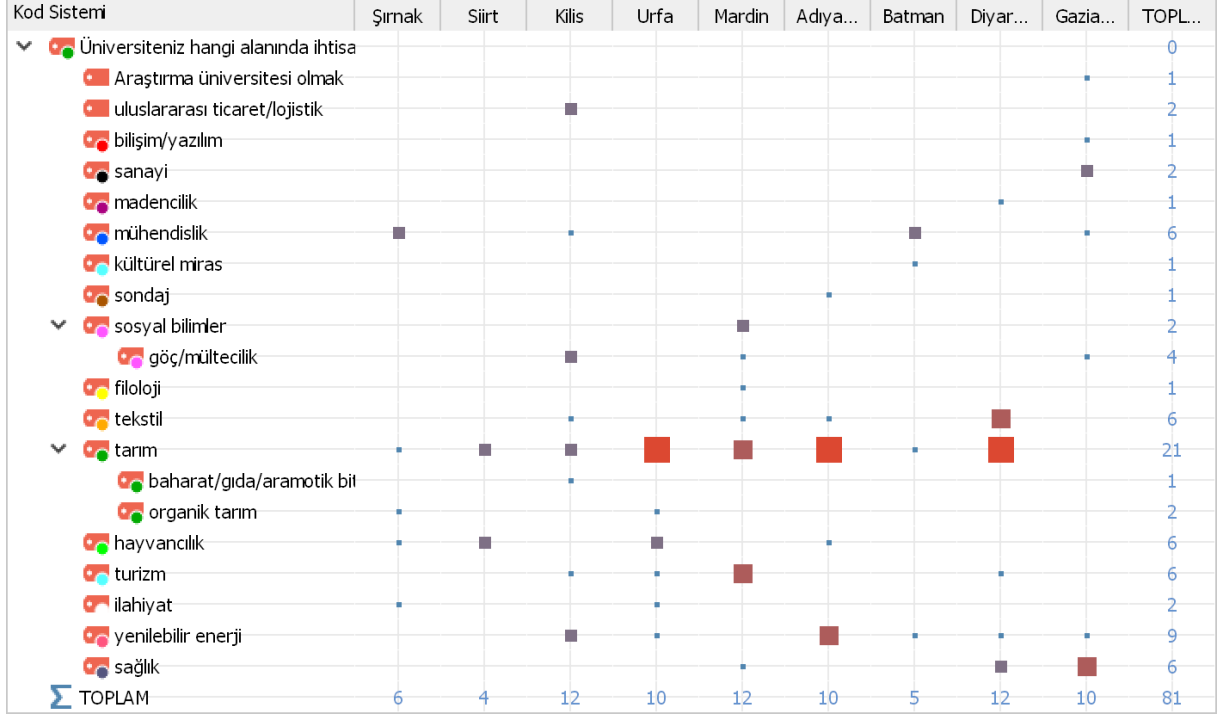
*Bence var çünkü her üniversitede inşaat var mesela Amerika’da falan bir sınır konuluyor 100 km çapında bir inşaat fakültesi varsa başka bir inşaat fakültesi kurulmasına izin verilmiyor. Bizde de böyle bir şey olması lazım her yere her fakültesinin kurulmasına izin verilmemeli. Herkes kendi alanında ihtisaslaşmalı, uzmanlaşmalı diye düşünüyorum. Mühendislik ve ilahiyat konusunda iyiyiz daha da ihtisaslaşabilir. İhtisaslaşma konusunu destekliyoruz, her üniversite bulunduğu şehre daha faydalı olur diye düşünüyorum.*

#### **Şırnak Üniversitesi**

Bölge Üniversitelerindeki akademisyenler ile yapılan görüşmelerde YÖK'ün “Üniversitelerimizin Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşması” projesi ile ilintili olarak “Sizin üniversiteniz ihtisaslaşsa bu hangi alanda olurdu?” sorusu da sorulmuştur. Görüşmelerin yapıldığı dönemde Bölge üniversitelerinin önemli bir kısmı YÖK'e başvuruda bulduklarını belirtmiştir ancak görüşme yapılan tarih itibarıyla başvuru sonuçları açıklanmamıştı<sup>169</sup>. Buna göre akademisyenlerin, buldukları illere göre önerdikleri ihtisaslaşma alanları Şekil 47'de verilmiştir. Şekilde sol sütunda ihtisaslaşması önerilen alanlar/sektörler yer almaktadır. İller ile alan/sektörlerin kesişim noktalarında verilen karelerin büyüklükleri söz konusu alanın/sektörün ne kadar sık dile getirildiğini göstermektedir. Buna

<sup>169</sup> Aralık 2018'de YÖK'ün yaptığı açıklamaya göre GAP Bölgesi'nde Siirt Üniversitesi “tarım ve hayvancılık” alanında ihtisaslaşacak üniversite olarak ilan edilmiştir. Gaziantep Üniversitesi ise 2017 yılında “Araştırma Üniversitesi” olarak başvuruda bulunmuş ancak seçilmemiştir.

göre, GAP Bölgesi'nde "tarım", Şanlıurfa, Mardin, Adıyaman ve Diyarbakır illerinde en çok ihtisaslaşması önerilen alan/ sektör olarak söylenmiştir. "Tekstil" sektörü Diyarbakır'da öne çıkarken, "turizm" de Mardin'de daha sık dile getirilmiştir. Adıyaman ve Kilis'te ise "yenilebilir enerji" öne çıkmaktadır. Gaziantep'te "sağlık" sektörü sıklıkla dile getirilen sektör olarak dikkati çekmektedir. Bununla birlikte günümüzde pek çok alanın birbirine girdiğini, alanlar arası sınırların bulanıklaştığını, birçok alanın alt disiplinlerinin olduğunu ve multidisipliner alanların zaman ilerledikçe çoğaldığını belirtmek gerekir.

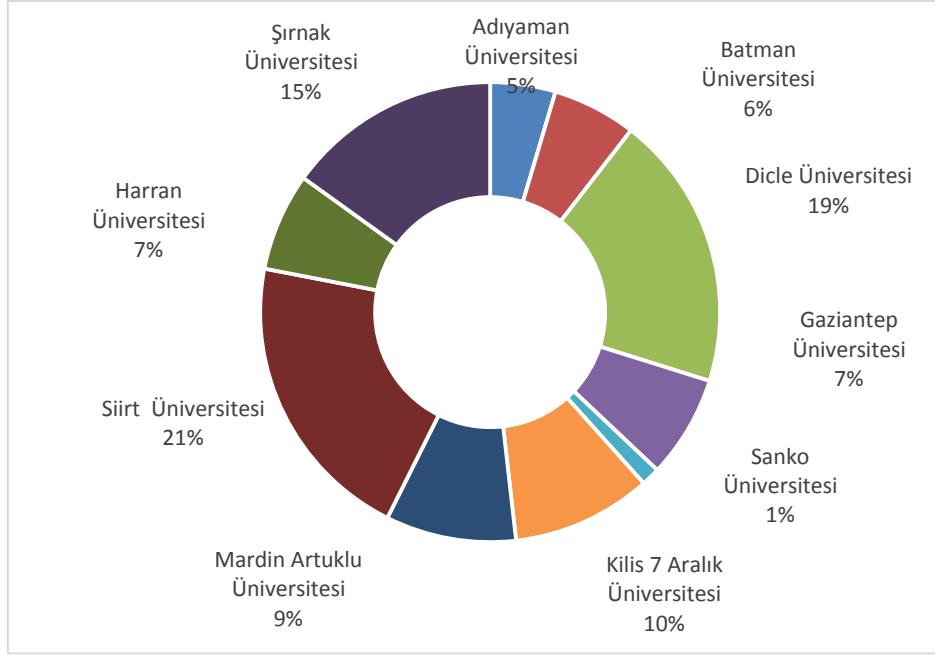


Şekil 47. İller Bazında Akademisyenlerin İlettikleri İhtisaslaşma Alanları

#### 4.3.1.2. Anket Analizi

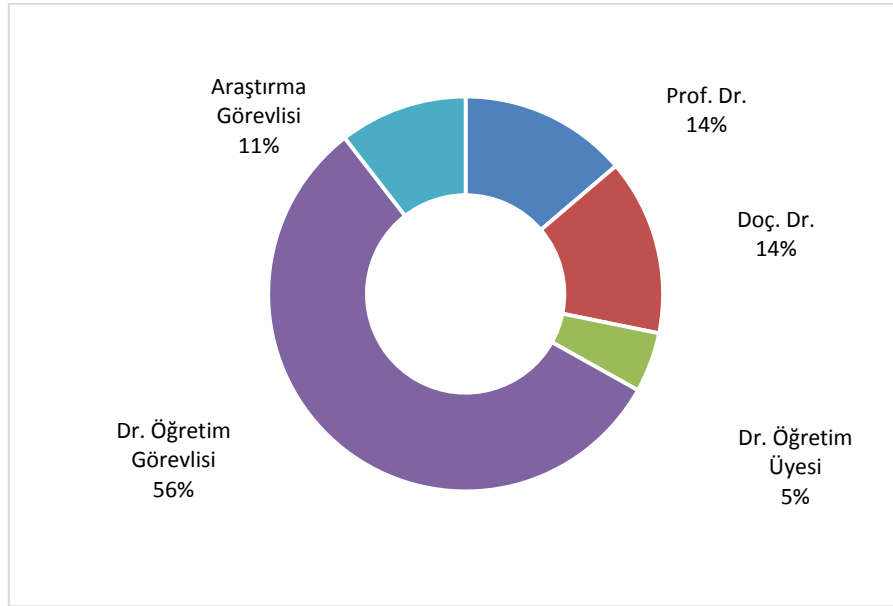
Proje kapsamında TGB firmaları dahil 160 akademisyen anketinin yapılması öngörülmüştür. Bununla beraber anket çalışmasına Bölgeden 305 akademisyenin katılımı sağlanmıştır.

Şekil 48, buldukları üniversiteye göre akademisyenlerin katılım oranını vermektedir. Buna göre en yüksek katılım Siirt Üniversitesi ve Dicle Üniversitesi'nden olmuştur. En düşük katılım ise 4 akademisyenle Sanko Üniversitesi'nden olmuştur. Hasan Kalyoncu Üniversitesi ise ankete katılım göstermemiştir ancak yapılan görüşmelerde yer almıştır.



Şekil 48. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Üniversite Bazında Dağılımı (%)

Şekil 49, anketi yanıtlayan akademisyenlerin unvanlarına göre dağılımını vermektedir. Ankete katılım gösterenlerin yarısından fazlası Dr. Öğretim Görevlisidir. Prof.Dr., Doç.Dr. ve Araştırma Görevlisi dağılımının ise dengeli olduğu söylenebilir.



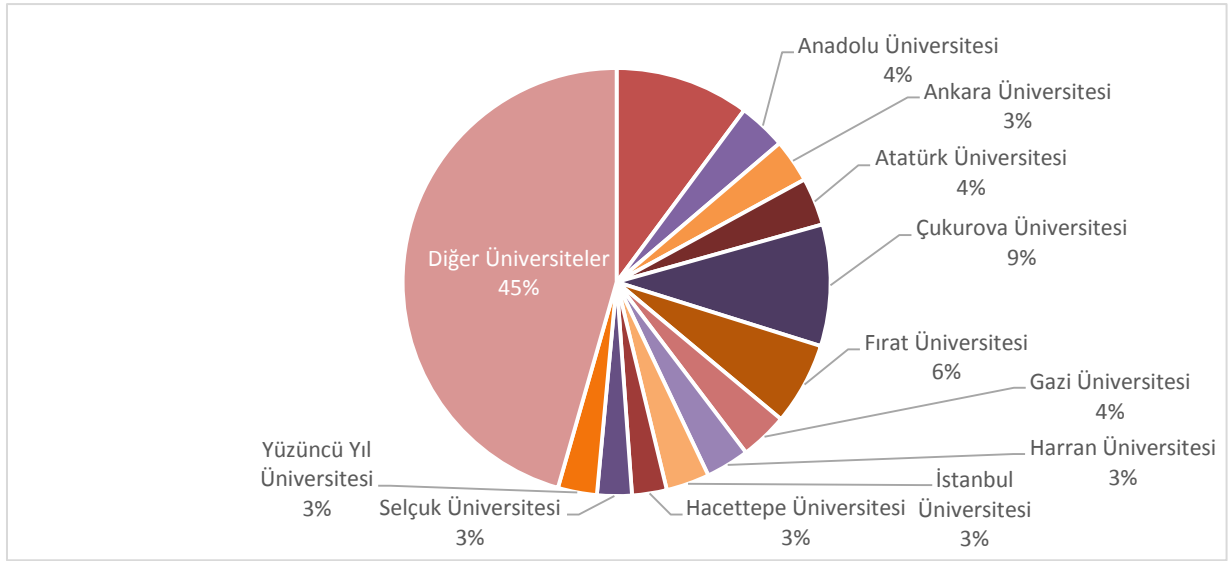
Şekil 49. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Unvanları

Tablo 35, akademisyenlerin en çok hangi fakültelerden ankete katılım gösterdiğini vermektedir. Mühendislik Fakültesi akademisyenleri en yüksek katılımı gösterirken (51 kişi) farklı fakültelerden katılımın olması da farklı görüşlerin alınması bakımından anlamlı olmuştur. Ana listede İlahiyat Fakültesinden, Turizm Fakültesine kadar geniş bir yelpazede katılım olmuştur.

Tablo 35. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Fakültelerine Göre Dağılımı

Fakülte	Kişi Sayısı
Mühendislik Fakültesi	51
Meslek Yüksekokulu	35
Ziraat Fakültesi	35
Fen Edebiyat Fakültesi	29
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	24
Tıp Fakültesi	18
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi	12
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	12
Eğitim Fakültesi	10
Diğer Fakülteler	76
<b>Toplam</b>	<b>302<sup>170</sup></b>

Anketi yanıtlayan akademisyenlerin yaklaşık %90'ı lisans eğitimini diğer üniversitelerden almıştır. Sadece %10'u bulunduğu üniversitede lisans eğitimini tamamlamıştır. Bölgede üniversitelerin geçmişinin eski olmaması bunun en önemli sebeplerinden biridir. Dışarıda lisans eğitimi almış akademisyenlerin dağılımına baktığımızda en sık belirtilen üniversitelerin toplam içerisindeki oranlarına Şekil 50'de yer verilmiştir.

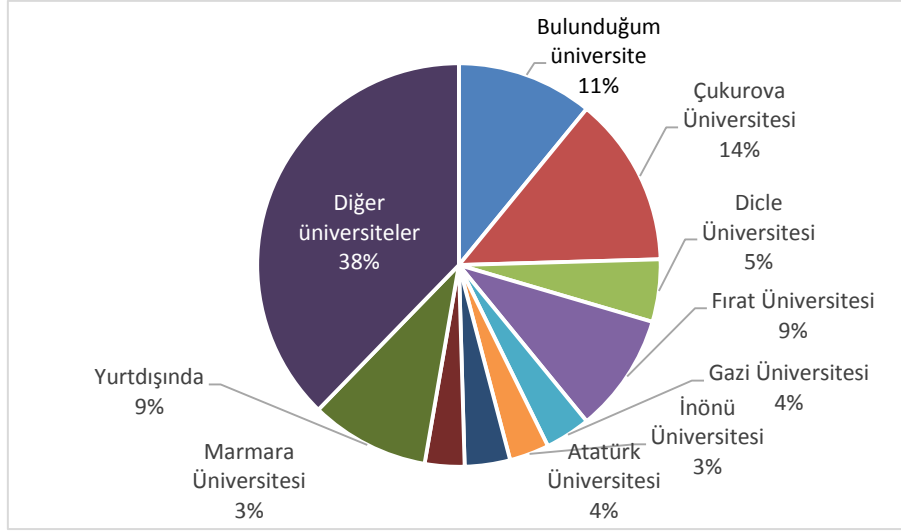


Şekil 50. Akademisyenlerin Lisans Eğitimi Aldıkları Üniversiteler

Şekil 51'de, kendi buldukları üniversitenin dışında lisans eğitimini Çukurova Üniversitesi ve ardından Fırat Üniversitesi'nde tamamlayan akademisyenlerin sayıca çokluğu dikkat çekmektedir. Hacettepe, Ankara ve İstanbul Üniversitesi gibi köklü üniversitelerde lisans eğitimini tamamlamış akademisyenler bulunsa da önemli bir kısmının yakın bölge

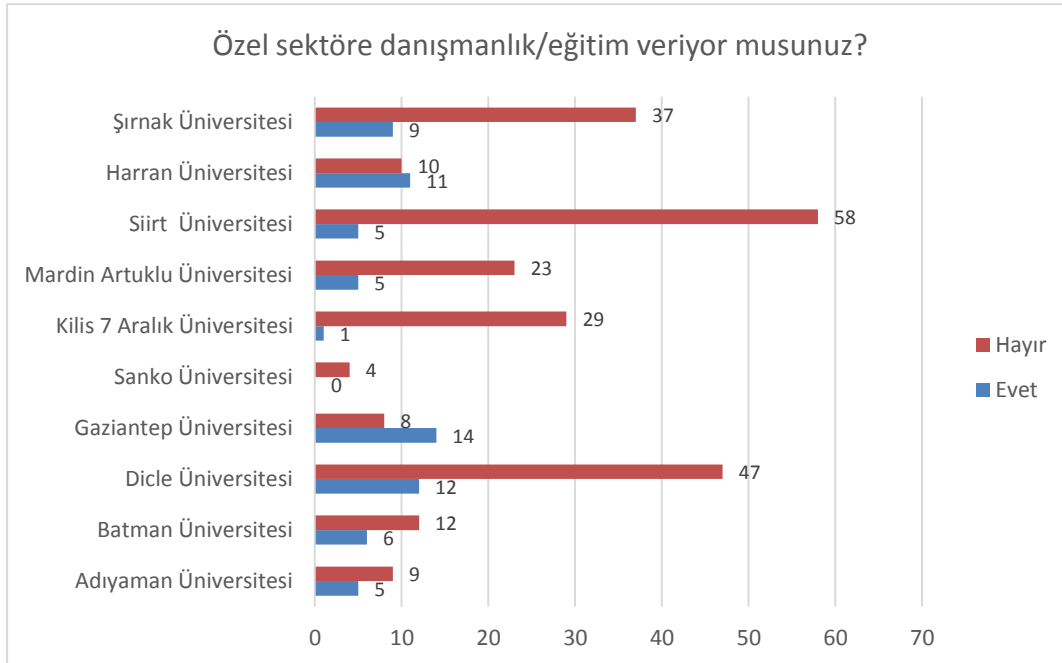
<sup>170</sup> 2 kişi Fakültesini Rektörlük olarak belirtmişken 1 kişi xxxx diye ifade etmiştir.

üniversitelerinde lisans eğitimi aldıkları söylenebilir. Anketi yanıtlayan akademisyenlerin yaklaşık %80'i ise yurtdışında en az 6 ay olmak üzere bir akademik projede/çalışmada bulunmamıştır.



Şekil 51. Akademisyenlerin Doktora Çalışmasını Tamamladıkları Üniversiteler

Ankete katılan akademisyenlerden doktora çalışmasını tamamlayanların oranı %72'dir. Doktorasını tamamlayan 220 akademisyenin doktorasını aldığı üniversitelerin sıklıklarına göre dağılımı ise Şekil 52'de verilmiştir.



Şekil 52. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Özel Sektöre Danışmanlık/Eğitim Verme Durumu

Ankete katılan akademisyenlere akademik hayatlarının yanı sıra özel sektöre danışmanlık/egitim verip vermedikleri sorulmuştur. Buna göre, anketi yanıtlayan

akademisyenlerin %78'i "Hayır" cevabını vermiştir. "Evet" ve "Hayır" cevabını veren akademisyenlerin üniversitelere göre dağılımına bakıldığında ve iki değişken arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,000$ ) dikkat çekmektedir.

Gaziantep Üniversitesi (Evet=14 kişi, Hayır=8 kişi) ve Harran Üniversitesi (Evet= 11 kişi, Hayır= 10 kişi) hariç tüm diğer üniversite akademisyenlerinin "Hayır" cevapları "Evet" cevaplarının çok üstündedir. Durumu tersine çeviren iki üniversite yani danışmanlık/egitim veren akademisyen sayısının vermeyenlerden yüksek olduğu üniversiteler Gaziantep Üniversitesi ve Harran Üniversitesi'dir. Ankete katılım gösteren Mardin, Siirt, Dicle, Şırnak ve Kilis Üniversiteleri akademisyenlerinin danışmanlık/egitim hizmetleri ise çok sınırlıdır.

Ankette, özel sektöre danışmanlık/egitim vermeyen akademisyenlere nedenleri de sorulmuştur. Buna göre, akademisyenlerin danışmanlık/egitim vermemelerinin en büyük nedeni buldukları ilde bu yönde bir ihtiyaç olmaması olarak belirtilmiştir (%67,9). İkinci sırada, birinci nedenle bağlantılı olarak gerekli işbirliği olmadığı için danışmanlık ve eğitime sıcak bakılmaması yer almıştır (%36,7). Son olarak ders yükü de üçüncü neden olarak belirtilmiştir. Akademisyenlerle yapılan görüşmelerde sıklıkla dile getirilen "sanayici Ar-Ge ihtiyacı hissetmiyor" ifadesi ile anket sonuçları benzerlik göstermektedir (Tablo 36).

*Tablo 36. Akademisyenlerin Danışmanlık/ Eğitim Hizmeti Vermeme Nedenleri*

İfadeler	Sayı	%
Bulduğum ilde eğitim ve danışmanlık hizmetine yönelik talebin olmaması	161	67,9
Bulduğum ilde üniversite-özel sektör-kamu iş birliğinin zayıf olması nedeniyle eğitim ve danışmanlıklarına sıcak bakılmaması	87	36,7
Ders yükümden dolayı yeterli zamanımın olmaması	68	28,7
Uzmanlık alanımın dışarıda eğitim ve danışmanlık hizmeti vermeye uygun olmaması	42	17,7
Üniversite mevzuat/yasal çerçevenin uygun olmaması	40	16,9
Dışarıda eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek için yeterli motivasyonumun olmaması	36	15,2
Üniversite yönetiminin akademisyenlerin dışarıdaki eğitim ve danışmanlık hizmetlerine öncelik vermemesi	23	9,7
Üniversitenin akademik yükselme kriterlerinin araştırma faaliyetlerini yeterince özendiriyor olması	18	7,6
Dışarıda eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek için yeterli donanıma sahip olmadığımı düşünmem	15	6,3
Diğer	7	3,0

\*En az 1 en fazla 3 seçenek işaretlenebildiğinden toplam oran %100'ü aşmaktadır

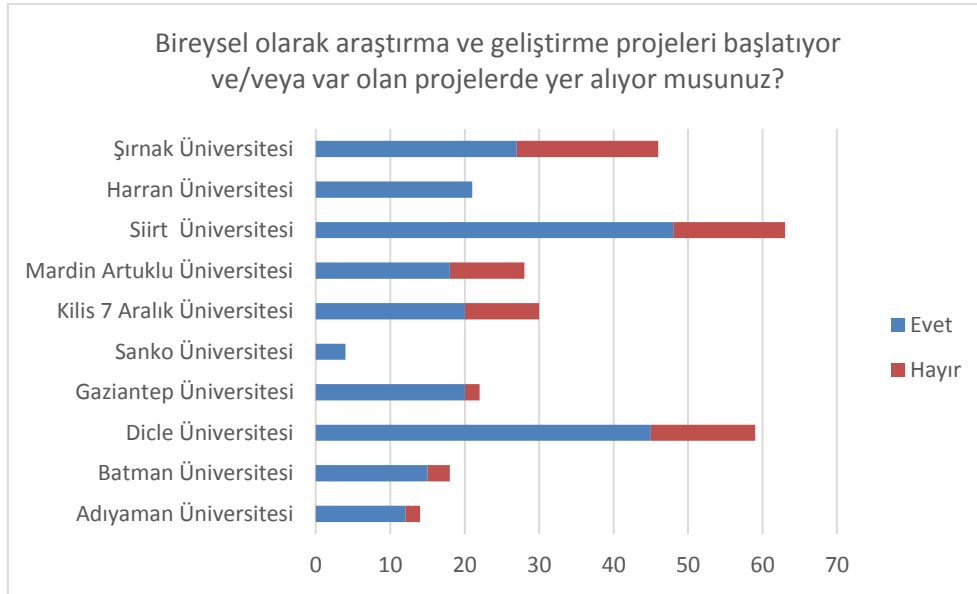
"Bireysel olarak araştırma ve geliştirme projeleri başlatıyor ve/veya var olan projelerde yer alıyor musunuz?" sorusuna katılımcıların %75,4'ü "Evet" cevabı vermiştir. "Hayır" cevabı veren akademisyenlere nedenleri sorulduğunda alınan cevapların sıklıklarına göre dağılımı Tablo 37'de yer almaktadır.

Tablo 37. Akademisyenlerin Araştırma Geliştirme Projelerinde Yer Almama Nedenleri

İfadeler	Sayı	%
Araştırma projeleri için gerekli fiziksel altyapının yetersizliği	34	45,3
Araştırma projeleri için gerekli finansman kaynaklarının azlığı	30	40,0
Ders yükümden dolayı araştırma projeleri için yeterli zaman kalmaması	25	33,3
Araştırma projeleri için yeterli motivasyonunun olmaması	24	32,0
Araştırma projeleri için gerekli insan kaynağının nitelik olarak yetersizliği	14	18,7
Araştırma projeleri için gerekli insan kaynağının sayıca yetersizliği	12	16,0
Üniversitenin akademik yükselme kriterlerinin araştırma faaliyetlerini yeterince özendirmediği olması	11	14,7
Diğer	5	6,7
Araştırma projelerine kurumsal olarak öncelik verilmiyor olması	4	5,3
Bilgi sahibi olmamak	3	4,0
Hastanedeki/TGB'deki şirketindeki iş yükümden dolayı araştırma projeleri için yeterli zaman kalmaması	1	1,3

\*En az 1 en fazla 3 seçenek işaretlenebildiğinden toplam oran %100'ü aşmaktadır.

Tablo 37'ye göre ilk üç madde, sırasıyla altyapı yetersizliğine, finansal kaynağın az olmasına ve ders yükünün fazlalığına işaret etmektedir. Akademisyenlerdeki motivasyon eksikliği görüşmeler sırasında bazı akademisyenler tarafından açıkça iletilmiştir. Anket yanıtlarında hem sanayi ile çalışmada hem de araştırma projesinde yer almada gönülsüzlük, istekli olmama, bölgenin jeopolitik konumu, üniversite yönetimi, öğrencilerin kalitesi gibi pek çok parametre ile ilintili görünmektedir.



Şekil 53. Üniversitelere Göre Ar-Ge Projesi Yapan Akademisyenler

Ar-Ge projelerinde yer alan akademisyenlerin üniversitelerine göre dağılımına bakıldığında anlamlı bir fark görülmektedir ( $p=0,007$ ). Buna göre Sanko Üniversitesi ve Harran Üniversitesi'nden anketi yanıtlayan akademisyenlerin hepsi Ar-Ge projelerinde yer almaktadır. Gaziantep Üniversitesi'nde ise bu oran %91'dir. Ankete katılan Şırnak Üniversitesi ve ardından Mardin Artuklu Üniversitesi akademisyenleri ise en az Ar-Ge projesi yapan akademisyenlerdir (Şekil 53).

*Tablo 38. Araştırma Destek Programlarına Başvuruda İhtiyaç Duyulan Konular*

İfadeler	Ulusal	Uluslararası	Ulusal/ Uluslararası	
			Sayı	%
Destek programları hakkında genel bilgilendirme	57	60	105	47,3
Proje sonuçlarının uygulamaya aktarılması/ticarileştirilmesi konusunda yardım	72	39	88	44,2
Destek programlarının kural ve prosedürlerinin anlaşılmasında yardım	51	61	82	42,3
Proje başvuru dosyasının hazırlanması konusunda yardım	53	68	81	40,4
Proje ortaklarının bulunması konusunda yardım	53	74	86	40,1
Proje yönetimi konusunda yardım	54	64	51	37,9
Proje sözleşmelerinin müzakeresi konusunda yardım	51	62	47	38,8

\*En az 1 en fazla 3 seçenek işaretlenebildiğinden toplam oran %100'ü aşmaktadır.

Tablo 38, ankete katılan akademisyenlerin ulusal ya da uluslararası seviyedeki araştırma destek programlarına başvuru için hangi konularda desteğe ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Buna göre akademisyenler hem ulusal hem de uluslararası araştırma projeleri hakkında daha çok "genel bilgilendirme" istemektedir. İkinci konu, ankete katılan akademisyenlerin en çok ticarileştirilebilir ürün sunmakta zorlandıklarını göstermektedir. Özellikle uluslararası projelerin yönetimi ve sözleşmelerin müzakere edilmesinde de akademisyenler, desteklenmeye ihtiyaçları olduklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan akademisyenlerin %50,8'i, "Anabilim dalınızdaki/merkezinizdeki araştırma altyapısını kullanıyor musunuz?" sorusuna "Evet" cevabı vermiştir. Üniversiteler bazında kullanımına bakıldığında anlamlı bir fark göze çarpmaktadır ( $p=0,003$ , Ek 7). Buna göre, Gaziantep Üniversitesi %77,3, Sanko Üniversitesi %75, Harran Üniversitesi %66,7 ile üniversitedeki altyapıyı kullanmaktadır.

Araştırma altyapısını kullanan akademisyenlere söz konusu araştırma altyapısının mevcut durumu ile ilgili ifadelerle ne derece katıldıkları sorulmuştur. Buna göre, Tablo 40'ta verilen her bir ifade (1=Hiç Katılmıyorum, 6=Tamamen Katılıyorum) değerlendirildiğinde anketi yanıtlayan akademisyenler, laboratuvarlarda çalışan insan kaynağını yeterli bulmamaktadır

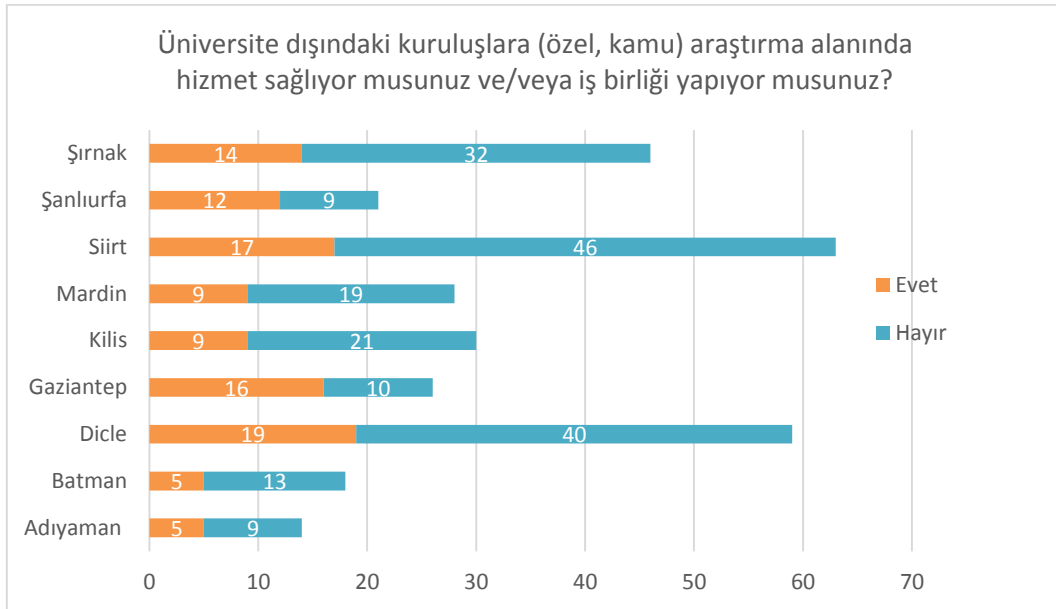


(ortalama=2,6). Katılımcılar, laboratuvarları genel olarak tatmin edici bulmakla beraber mükemmel de bulmamaktadır.

**Tablo 39. Üniversite Araştırma Altyapısının Durumuna İlişkin Akademisyenlerin Görüşleri**

İfadeler	Ortalama
Laboratuvar binaları ve genel fiziksel altyapıları araştırma çalışmalarımızı etkin şekilde yürütmek için yeterlidir	3,4
Laboratuvarlar, araştırma çalışmaları için uygun büyüklük, ortam, düzen ve konumdadır.	3,5
Laboratuvarlardaki ekipman, cihaz ve diğer donanım, yürütülen araştırma faaliyetleri ve dışarıya sunulan hizmetlerin gerektirdiği şekilde tasarlanmış, üretilmiş, adapte edilmiş, konumlandırılmış ve kalibre edilmiştir.	3,3
Laboratuvar envanterleri düzenli olarak tutulmakta ve güncellenmektedir.	3,2
Laboratuvarlarda, araştırma faaliyetleri ve diğer hizmetlerin kaliteli şekilde yürütülmesi için sayıca ve nitelik olarak yeterli seviyede personel görev yapmaktadır.	2,6

Anket çalışması kapsamında akademisyenlere, “Üniversite dışındaki kuruluşlara (özel/kamu) araştırma alanında hizmet sağlıyor musunuz ve/veya işbirliği yapıyor musunuz?” diye sorulmuştur. Katılımcıların %65,2 “Hayır” derken %34,8’i “Evet” demiştir. Verilen cevapların illere göre dağılımına baktığımızda anlamlı bir fark oluşmuştur ( $p=0,44$ ).



**Şekil 54. Üniversite Dışı Kuruluşlarla İşbirliği Yapan Akademisyenlerin Üniversitelere Göre Dağılımı**

Siirt, Dicle ve Şırnak Üniversitesi akademisyenleri üniversite dışındaki kuruluşlarla en az işbirliği yapanlar olarak görülmektedir (Şekil 54). Gaziantep Üniversitesi ise %61,5 ile ankete katılanlar arasında dışarıya ile en çok işbirliği / araştırma yapan akademisyenlere sahiptir.

Akademisyenlere “üniversite dışı kurumlarla araştırma yapmama ya da işbirliği sağlamama nedenleri” sorulduğunda (“Hayır” cevabı verenler, %65,2) yine en çok motivasyona ve teşvike vurgu yaptıkları görülmektedir. Ankete katılan 100 kişi (%50,3) gerekli teşvik ve motivasyona sahip olmadığını belirtmiştir. İkinci olarak laboratuvar altyapısı yine gündeme getirilmiştir. %37,2 ile bilgi ve deneyim sahibi olmamak da bölge akademisyenlerinin sorunlarından biridir (Tablo 40).

Tablo 40. Üniversite Dışı İşbirliği / Araştırma Yapmama Nedenleri

İfadeler	Sayı	%*
Araştırma hizmeti sağlama veya iş birliği yapma konusunda gerekli teşvik ve motivasyona sahip değiliz.	100	50,3
Araştırma hizmeti sağlama veya iş birliği yapma konusunda fiziki altyapımız (laboratuvarlar dahil) yeterli değil.	85	42,7
Araştırma hizmeti sağlama/iş birliği yapma konusunda atılması gereken adımlar hakkında bilgi/deneyim sahibi değiliz.	74	37,2
Üzerinde çalıştığımız araştırma alanları, dışarıya hizmet sağlamaya veya iş birliği yapmaya uygun değil.	54	27,1
Araştırma hizmeti sağlama veya iş birliği yapma konusunda nicelik olarak yeterli insan kaynağına sahip değiliz.	46	23,1
Araştırma hizmeti sağlama veya iş birliği yapma konusu fakültemizin stratejik öncelikleri arasında değil.	41	20,6
Araştırma hizmeti sağlama veya iş birliği yapma konusunda nitelik olarak yeterli insan kaynağına sahip değiliz.	39	19,6
Diğer	10	5,0

\*En az 1, en fazla 3 seçenek işaretlenebildiğinden toplam oran %100’ü aşmaktadır.

Üniversite dışındaki kuruluşlarla araştırma ve işbirliği yapan akademisyenlerden (“Evet” cevabı verenler, %34,8) “söz konusu işbirliklerin türünü, kuruluşların yurtiçi/ yurtdışında olmalarına ve işbirliğinin yoğunluğuna göre” değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre Tablo 41, GAP Bölgesi’ndeki ve yurt içindeki kuruluşlarla (kamu kurumları, özel sektör firmaları ve üniversiteler) anketi yanıtlayan akademisyenlerin ne derece (1=hiç yoğun değil, 6= çok yoğun) işbirliği yaptıklarına dair yanıtlarının ortalamasını vermektedir.

Tablo 41. Akademisyenlerin Yurtiçindeki Kuruluşlarla İşbirliği Türü ve Yoğunluğu

İşbirliği Türü	TGB Firmaları	GAP Bölgesi			GAP Bölgesi Dışında		
		Kamu	Özel sektör	Üniversite	Kamu	Özel sektör	Üniversite
Araştırma Projeleri	2,6	2,6	2,2	2,7	2,5	1,9	2,7
Danışmanlık hizmetleri	2,4	2,5	2,5	2,5	2,1	2,1	2,0
Eğitim	1,8	2,5	2,2	2,2	2,0	1,8	2,2
Analiz	2,3	2,0	1,9	1,9	2,2	1,8	2,3
Test	2,1	1,9	1,9	2,0	1,9	1,7	1,9
Kalibrasyon	1,7	1,6	1,5	1,7	1,6	1,5	1,5

Tablo 41’e göre, ankete katılan akademisyenler gerek TGB firmaları gerek GAP Bölgesi’nde ve gerekse dışında kamu, özel sektör ya da üniversite ile kalibrasyon hizmetleri/çalışmaları kapsamında çok az işbirliği yapmaktadır. En yüksek işbirliği (ortalama=2,7) öngörüleceği

üzere GAP Bölgesi ve dışındaki üniversitelerle “araştırma projeleri” alanında işbirlikleridir. Bununla beraber söz konusu ilişkinin “biraz yoğun/orta seviyede” olduğu gözden kaçmamalıdır. Dikkat çeken başka bir nokta ise GAP Bölgesi’ndeki üniversiteler ya da Bölge dışı olsun işbirliğinin yoğunluğunun değişmemesidir. Bu sonuç, üniversitelerin bölgesel olarak işbirliklerinin de zayıf olduğunu göstermektedir.

TGB firmaları ile “eğitim” alanındaki işbirliğinin düşüklüğü dikkat çekmektedir çünkü TGB firmaları özellikle işletme fakültesi akademisyenleri için iyi bir işbirliği sağlayabilir. Çünkü TGB firmaları ile yapılan görüşmelerde özellikle idari işler ve şirket yönetiminde zorluklar yaşandığı dile getirilmiştir. Yine akademisyenler, TGB firmaları ile “orta düzeyde” de olsa işbirlikleri sağlamaktadır.

GAP Bölgesi’nde GAP BKİ’nin, kalkınma ajanslarının vb. kamu kurumlarının varlığı ankete katılan akademisyenlerin bölge içerisinde “araştırma, danışmanlık ve eğitim” alanlarında kamu ile işbirliği yapma şanslarını arttırmaktadır. Nitekim Tablo 42’de yer alan yanıtların ortalamasına bakıldığında söz konusu işbirliği seviyesinin “orta seviyeye” (2,6 ve 2,5) yakın olduğu belirtilebilir.

Ankete katılan akademisyenlerin özel sektörle ilişkilerinin ise mesafeli olduğu söylenebilir. GAP Bölgesi içerisinde özel sektörle işbirliği en çok “danışmanlık” alanında olmaktadır (ortalama=2,5). Bölge dışına çıkıldığında ise özel sektöre sunulan danışmanlık hizmeti azalmaktadır (ortalama=2,0).

Tablo 42, akademisyenlerle yüz yüze yapılan görüşmelerin sonuçlarını destekler niteliktedir. Ankete katılanların %34,8’i üniversite dışındaki kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır ancak yüksek düzeyde bir işbirliğinden söz etmek mümkün değildir.

Son olarak GAP Bölgesi’ndeki kamu kurumları ile araştırma projeleri kapsamında hangi üniversitelerin ne yoğunlukta çalıştığına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı farkların bulunduğu kanıtlanmıştır ( $p=0,031$ ). Buna göre, Siirt Üniversitesi akademisyenleri toplamda %45,5 oranında kamu kurumları ile “araştırma projeleri” bağlamında ilişkilerinin “hiç yoğun” olmadığını belirtmiştir<sup>171</sup>. Bir diğer anlamlı farklılık ise Harran Üniversitesi’nin toplamda %36,4 oranıyla kamu kurumları ile işbirliğini “yoğun” olarak belirtmesidir.

Son olarak GAP Bölgesi’ndeki özel sektör firmaları ile “danışmanlık” türünde işbirliğine yine iller bazında bakılmış ancak anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p=0,64$ ). Bununla birlikte toplamda %11,8 oranında “özel sektörle işbirliğinin yoğun olduğunu” belirten akademisyenler içerisinde %50’si Gaziantep Üniversitesi akademisyenleridir.

---

<sup>171</sup> Söz konusu analizlerde işbirliği yapan akademisyen sayıları düşük olduğu için illere göre akademisyen sayıları da düşmektedir. Dolayısıyla sayıların düşüklüğü ve örnekleme tesadüfi giren akademisyenlerin varlığı nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşmak zordur.

Ankete katılım gösteren akademisyenlere yurtiçi işbirliklerinin yanı sıra yurtdışındaki işbirliklerinin türü ve yoğunluğu da sorulmuştur. Yine 6'lı skalada (1=hiç yoğun değil, 6= çok yoğun) akademisyenlerin verdikleri yanıtların ortalaması Tablo 42'de yer almaktadır. Buna göre, akademisyenlerin görece yurtdışı üniversiteler ile "araştırma, danışmanlık, eğitim" kapsamındaki işbirlikleri yurtdışı kamu ya da özel sektöre kıyasla daha yüksektir. Geneline bakıldığında ise yurtdışı ile işbirliklerin çok düşük seviyede olduğu görülmektedir.

*Tablo 42. Akademisyenlerin Yurtdışındaki Kuruluşlarla İşbirliği Türü ve Yoğunluğu*

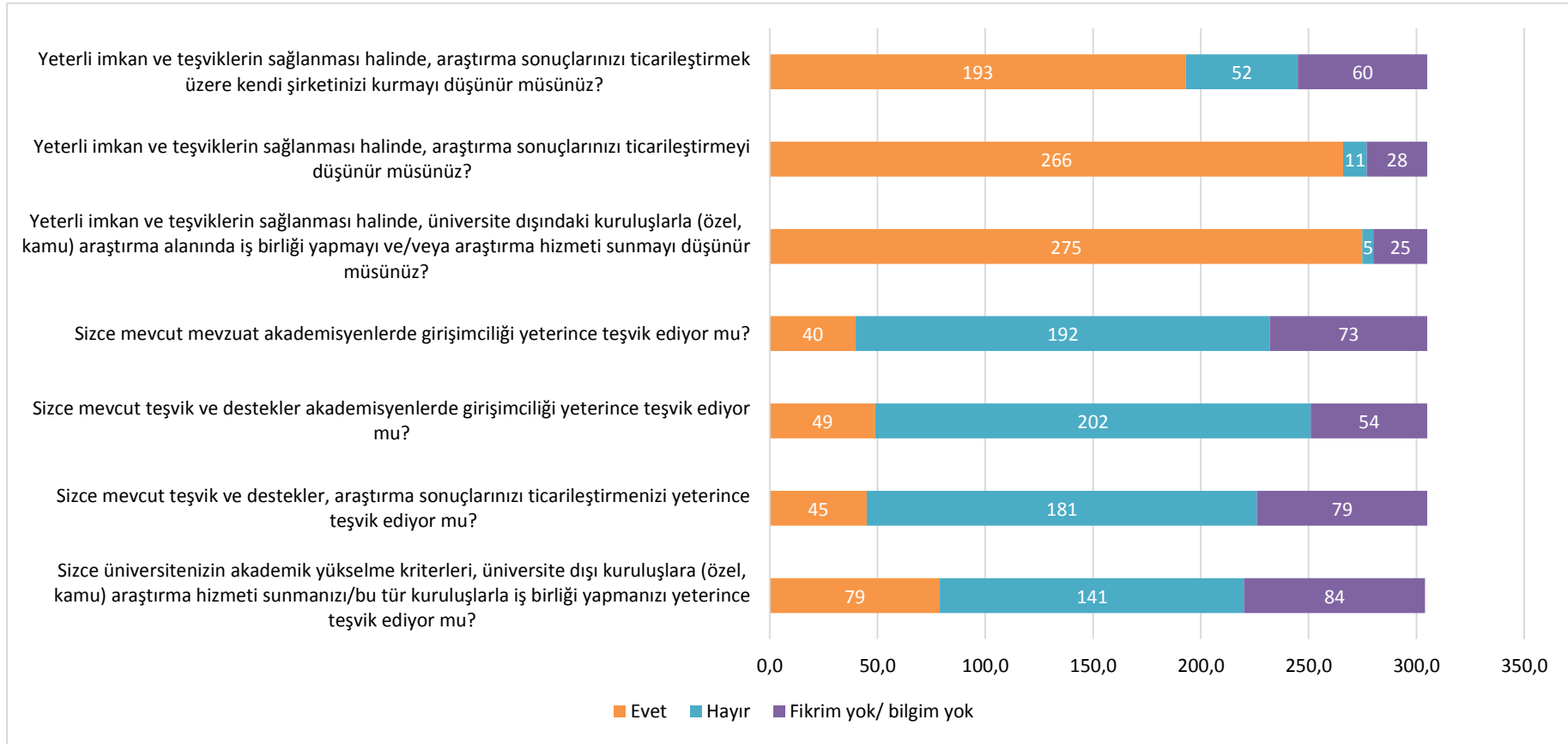
İşbirliği Türü	Yurtdışında İşbirliği Yapılan Kuruluşlar		
	Kamu	Özel sektör	Üniversite
Araştırma Projeleri	1,6	1,6	1,9
Danışmanlık hizmetleri	1,5	1,5	1,7
Eğitim	1,6	1,5	1,7
Analiz	1,5	1,4	1,6
Test	1,5	1,4	1,5
Kalibrasyon	1,4	1,4	1,5

Proje kapsamında anket çalışmasına katılan akademisyenlere ayrıca girişimcilik, işbirliği, araştırma sonuçlarını ticarileştirme gibi konularda mevzuat ve desteklerin ne kadar teşvik edici olduğuna yönelik birtakım sorular yönlendirilmiştir (Şekil 55).

Şekil 55'e göre, ankete katılan akademisyenlerin %46'sı (141 kişi) üniversitelerinin akademik yükselme kriterlerinin üniversite dışı kuruluşlarla işbirliği yapmayı yeterince teşvik etmediğini belirtmiştir. Akademisyenlerin %27,5'nin ise konuyla ilgili "Fikri yoktur". Söz konusu cevaba verilen yanıtların üniversite bazında farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır ( $p=0,000$ ). Buna göre, sadece Gaziantep Üniversitesi akademisyenleri, %61,9 ile kendi üniversitelerinin üniversite dışı işbirliklerini teşvik ettiğini belirtmiştir. Teşvik edilmediklerini en çok belirten akademisyenlerin oranı ise %72,9 ile Dicle Üniversitesi'ne aittir.

Ankete katılan akademisyenlerin %59'u (181 kişi), mevcut destek ve teşviklerin akademisyenlerin araştırma sonuçlarını ticarileştirmede yeteri kadar teşvik edici olmadığını düşünmektedir. Girişimciliği de teşvik etmediğini belirtenlerin oranı ise daha yüksektir (%66).

"Yeterli imkan ve teşvik sağlanması durumunda üniversite dışı kuruluşlarla işbirliği/araştırma yapmayı düşünür müsünüz?" sorusuna akademisyenlerin %90'ı "Evet" cevabı vermiştir. Katılımcıların %87'si ise yeterli imkan ve teşvik sağlandığında araştırma sonuçlarını ticarileştirmeyi düşünebileceğini iletmiştir. Ticarileştirmeye yönelik kendi şirketinizi kurar mısınız, sorusuna yönelik olarak ise akademisyenlerin daha tutucu olduğu görülmektedir. %63'ü "Evet", %17'si "Hayır" ve %20'si ise "Kararsız" olduğunu belirtmiştir.



Şekil 55. Akademisyenlerin Ar-Ge, Girişimcilik ve Ticarileştirme Konularına İlişkin Yanıtları

Ankete katılım gösteren akademisyenlere araştırma projesi hazırlama, fikri mülkiyet hakları, ticarileştirme gibi konularda bilgi sahibi olup olmadıkları sorulmuştur (Şekil 56).

Şekil 56'ya göre, araştırma projelerinin hazırlanması konusunda akademisyenlerin %51'i (155 kişi) bilgi sahibidir. Ancak fikri mülkiyet haklarının korunması konusunda akademisyenlerin sadece %25'i (76 kişi) bilgi sahibiyim derken yaklaşık %47'si (127 kişi) "Bilgi sahibiyim ama yeterli düzeyde değil" şıkkını işaretlemiştir. Akademisyen tarafından şirketin kurulması, bilgi/teknoloji transferi konusunda sağlanan imkanlar ve ticarileştirme konularında ise akademisyenlerin çoğunluğu bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir.

Bölgede ticarileştirme ve bilgi/teknoloji transfer faaliyetlerini olumsuz etkileyen faktörler var mı, sorusuna yönelik olarak ankete katılan akademisyenlerin %56,7'si "Evet" cevabını vermiştir. Buna göre "Evet" cevabını veren akademisyenlere söz konusu faaliyetleri olumsuz etkileyen ifadelere ne derece katıldıkları sorulmuştur (1=Hiç Katılmıyorum, 6= Tamamen Katılıyorum).



Şekil 56. Akademisyenlerin Araştırma Projesi Yazma, Ticarileştirme Gibi Konulardaki Bilgi Sahipliği

Tablo 43, anketi yanıtlayan katılımcıların her bir ifadeye ne sıklıkta katıldıklarına göre hazırlanmıştır (1=Hiç Katılmıyorum, 6= Tamamen Katılıyorum). Örneğin, "ticarileşme konusunda uzmanlık ve deneyim eksikliği" ifadesine yanıt verenlerin %24'ü (42 kişi) "Tamamen Katılıyorum" demiştir. Toplamda bu ifadeye ilişkin olarak en sık işaretlenen "Tamamen Katılıyorum" seçeneği olmuştur. Ayrıca, bu ifadenin genel ortalaması ise 3,94'tür.

Tablo 43 incelendiğinde anketi yanıtlayan akademisyenlerin %32,8'i üniversitenin özel sektörle ilişkilerini tamamen zayıf bulmaktadır. Öte yandan %34,5'i ise özel sektörün Ar-Ge sonuçlarını kullanma konusunda talebinin hiç olmadığını belirtmiştir. Söz konusu iki ifade, tüm ifadeler içerisinde ortalaması en yüksek ifadelerdir (m=4,28). Ayrıca, akademisyenlerin önemli bir kısmı (53 kişi, %30,5) üniversite dışı çalışmalarının yeteri kadar teşvik edilmediğini

belirtmiş ve söz konusu ifadeye “tamamen katılmıştır”. Bir başka dikkat çeken husus ise akademisyenlerin kendi şirketlerini kurmaları için yeteri kadar teknik yardım alamadıklarıdır (%29,3). Ortalaması en düşük ifade (m=3,62) ise fikri hakların yeterince korunmadığı yönündeki akademisyenler arasındaki görüştür. Son olarak üniversite-özel sektör arasında güven eksikliğine 36 kişi “Tamamen Katılıyorum” demekle beraber 34 kişi de “Katılıyorum” demiştir.

Anket sonuçları, içerik analizi sonuçları ile paralellik göstermektedir. Sanayi-üniversite arasındaki kopukluk, üniversitenin sanayi ile yeteri kadar bir araya gelmemesi gibi pek çok husus hem görüşmelerde hem de anket sonuçlarında kendini göstermektedir.

*Tablo 43. Akademisyenlerin Ticarileştirme ve Bilgi/Teknoloji Transferi Faaliyetlerini Olumsuz Etkileyen Hususlara İlişkin Görüşleri*

İfade	Katılım Durumu	Sayı	%	Ortalama
Ticarileştirme konusunda uzmanlık ve deneyim eksikliği (ortak aranması, fikri hakların yönetilmesi, müzakere)	Tamamen Katılıyorum (6)	42	24,1	3,94
Kurumsal olarak özel sektörle ilişkilerimizin zayıflığı		57	32,8	4,28
Özel sektörün Ar-Ge sonuçlarını kullanma konusunda talebinin olmaması		60	34,5	4,28
Özel sektörün Ar-Ge sonuçlarını kullanma konusunda kapasitesinin/seviyesinin yetersizliği		46	26,4	4,22
Üniversitenin Ar-Ge sonuçlarının ticarileştirilmesi konusunda politikasının yetersizliği	Tamamen Katılıyorum (6)	40	23,0	3,87
Akademisyenlerin şirket kurmaları konusunda yeterli teşvik ve imkanların bulunmaması (şirketlere ortaklık, geçici izin, vb.)		52	29,9	4,19
Akademisyenlerin, üniversite dışı kurumlarla Ar-Ge iş birliği yapmalarını ve/veya diğer bilgi/teknoloji transferi faaliyetlerinde bulunmalarını özendirerek teşviklerin olmaması		53	30,5	4,19
Akademisyenlerin şirket kurmaları için yeterli yol göstericiliğin/teknik yardımın bulunmaması		51	29,3	4,26
Mevzuatın ve yönetmeliklerin kısıtlayıcılığı	Biraz katılıyorum (4)	39	22,4	3,71
Fikri hakların yeterince korunmadığı yönünde akademisyenler arasında yaygın olan görüş		44	25,3	3,62
Akademisyenlerin şirket kurmaları için yeterli finansman imkanının bulunmaması	Katılıyorum (5)	59	33,9	4,51
Araştırma sonuçlarının gelişmişlik seviyesi (ticarileşmeye yakın olmaması, temel araştırma evresinde olması)		43	24,7	3,81
Üniversite ile özel sektör arasındaki güven eksikliği		36	20,7	3,75

Tablo 44’te, “Araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi ve bilgi/teknoloji transferi için aşağıdaki hizmetlerin/çalışmaların sizin için önemini belirtiniz” sorusuna katılımcıların “Son Derece Önemli” olarak işaretledikleri ifadelerin (1=Hiç Önemli Değil, 6=Son Derece Önemli) sıklığı ve yüzdesi verilmektedir. Buna göre, ankete katılan akademisyenler, Tablo 39’da belirtilen

her bir ifadenin oldukça önemli olduğunu düşünmektedir. Ortalamalara da bakıldığında ankete katılan akademisyenler Ar-Ge projelerini çoklu işbirlikleri ile yapmaktan ticarileştirmeye, girişimcilik eğitimlerine kadar pek çok alanda atılacak adımlara önem vermektedir.

*Tablo 44. Akademisyenlerin Ticarileştirme ve Bilgi/Teknoloji Transferi Konusunda Önem Verdikleri Hususlar*

İfadeler	Sayı <sup>172</sup>	%	Ort.
Mevcut araştırmalarının sonuçlarının ticarileştirilme potansiyelinin değerlendirilmesi	120	45,3	4,76
Buluşlarının patentlenebilirliğinin değerlendirilmesi	131	49,4	4,90
Patent başvurularının hazırlanması ve başvuruların yapılması	120	45,3	5,03
Ulusal patent başvuru ücretlerinin karşılanması	134	50,6	5,03
Uluslararası patent başvuru ücretlerinin karşılanması	140	52,8	5,07
Alınan patentlerin ticarileştirilmesi	144	54,3	5,18
Diğer fikri hak tescilleri (marka, telif hakkı, endüstriyel tasarım..) konusunda yardım	127	47,9	5,01
Araştırma sonucunda elde edilen çıktıların (buluş, vb.) testlerinin yapılması konusunda destek	147	55,5	5,23
Araştırma sonucunda elde edilen çıktıların (buluş, vb.) ulusal ve uluslararası standartlara uyumunun sağlanması konusunda destek	144	54,3	5,27
Araştırma sonucunda elde edilen çıktıların (buluş, vb.) ticarileştirilmesi için gerekli izinlerin alınması konusunda destek	135	50,9	5,22
Ticarileştirme için potansiyel alıcıların veya ortakların bulunması	129	48,7	4,99
Sözleşmeler ve müzakereler konusunda hukuki yardım	141	53,2	5,24
Kamu kuruluşları için sözleşmeli Ar-Ge projelerinin gerçekleştirilmesi	137	51,7	5,20
Özel sektör kuruluşları için sözleşmeli Ar-Ge projelerinin gerçekleştirilmesi	130	49,1	5,20
Özel sektör kuruluşlarıyla ortak Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	135	50,9	5,23
Diğer araştırma merkezleri ve üniversitelerle ortak Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	138	52,1	5,19
Üniversite dışındaki kuruluşlara danışmanlık hizmetleri verilmesi	134	50,6	5,18
Üniversite dışındaki kuruluşlara eğitim hizmetlerinin verilmesi	129	48,7	5,19
Üniversite dışındaki kuruluşlara laboratuvar hizmeti verilmesi	122	46,0	4,86
Akademisyenlere yönelik girişimcilik eğitimi	140	52,8	5,05
Öğrencilere girişimcilik eğitimi	148	55,8	5,12
Şirket kurulması sırasında yol göstericilik hizmeti	131	49,4	5,07
Şirket kurulması için başlangıç sermayesi imkanlarının bulunması	154	58,1	5,11
Kurulacak şirket için uygun laboratuvar ve ofis altyapısının temini	160	60,4	5,26

<sup>172</sup> Anketi yanıtlayan katılımcılar her bir ifadeye en çok "Son Derece Önemli" şikkını işaretleyerek yanıt vermişlerdir. Tablo 44, en sık işaretlenen şikkın toplam cevap verenler arasındaki dağılımını göstermektedir.



Tablo 45. Anketi Yanıtlayan Akademisyenlerin Anabilim Dalı/Merkezlerindeki İhtiyaçları

İfadeler	Sayı	%
Nitelikli araştırma projeleri için finansman kaynaklarının artırılması	139	45,9
Nitelikli araştırma projeleri için laboratuvar imkanlarının geliştirilmesi	116	38,3
Nitelikli araştırma projeleri için fiziki imkanların geliştirilmesi	109	36,0
Araştırma hizmetleri/iş birlikleri ve bilgi/teknoloji transferini özendiren teşviklerin uygulanması	101	33,3
Araştırma hizmetleri/iş birlikleri ve bilgi/teknoloji transferi konusunda profesyonel hizmet sağlanması	94	31,0
Ana bilim dalı/merkez genelinde araştırmanın önemi konusunda farkındalığın artırılması	90	29,7
Araş. hiz./iş birlikleri ve bilgi/teknoloji transferi konusunda farkındalığın artırılması	85	28,1
Nitelikli araştırma projeleri için insan kaynaklarının nitelik açısından güçlendirilmesi	76	25,1
Nitelikli araştırma projeleri için gerekli insan kaynağının sayıca artırılması	48	15,8

\*En az 1, en fazla 3 seçenek işaretlenebildiğinden toplam oran %100'ü aşmaktadır.

Tablo 45, “Üniversite dışındaki kuruluşlara araştırma konusunda sağladığınız hizmetlerin/işbirliklerin ve teknoloji transfer faaliyetlerinizin artması için öncelikli olarak, ana bilim dalı/ merkezinizde neye ihtiyaç olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna yönelik olarak verilen ifadelere akademisyenlerin ne derece katıldıklarını göstermektedir. Buna göre, akademisyenlerin (N=303) sadece %15,8 “insan kaynağına ihtiyaç” olduğunu belirtmiştir. Anketi yanıtlayanlar, akademisyen sayılarını oldukça yeterli bulmuş ancak nitelik açısından güçlendirilmesinin daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (%25,1).

Tablo 45 incelendiğinde akademisyenlerin %45,9'u “finansal kaynakların” arttırılmasına ihtiyaç duyulduğunu ve %38,3'ü laboratuvar imkanlarının geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

## 4.3.2. Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği

### 4.3.2.1. İçerik Analizi

#### Bölge Sanayisi

Proje kapsamında yapılan görüşmelerde bölge sanayisinin mevcut durumu da görüşmecilere sorulmuştur. Bu kapsamda akademisyenler ağırlıklı olmak üzere, TGB/TTTO yetkilileri, TGB firmaları, Ar-Ge merkezleri<sup>173</sup> ve diğer paydaşların<sup>174</sup> yetkililerinin bölge sanayisinin geliştirilmesi gereken alanlarına ilişkin belirttikleri ifadeler kavram haritasında yer verilmiştir

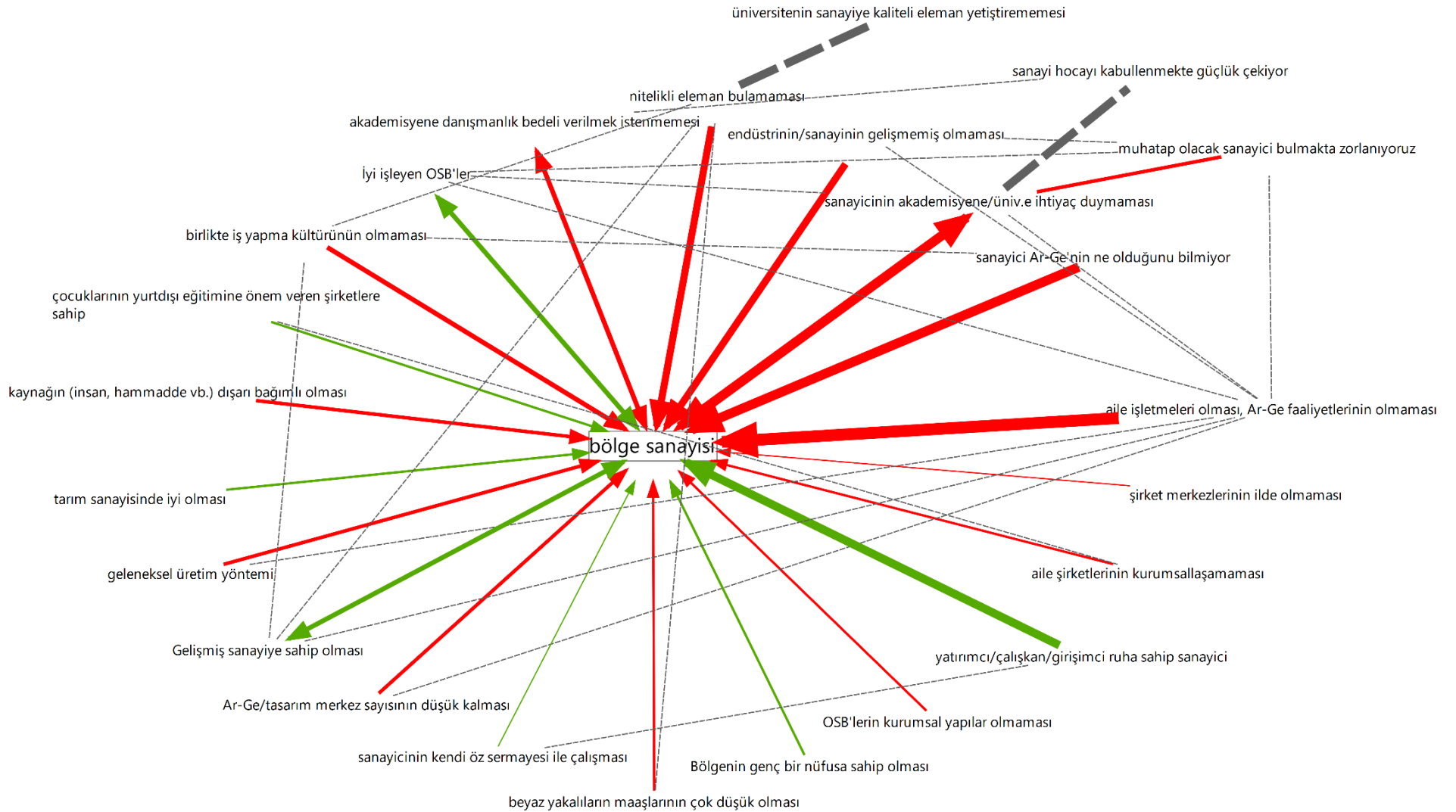
Şekil 58'de kırmızı çizgiler okun olduğu yönü olumsuz etkilediğini/ azalttığını işaret ederken yeşil çizgiler okun yöneldiği yönü olumlu etkilediğini/ arttırdığı göstermektedir. Buna göre; aşağıdaki haritada yer alan kavramlar arası oklar nedenselliği, okların yönü etkilenen-etkileyen ilişkisini göstermektedir. Daha önceki haritalarda olduğu gibi çizgilerin kalınlığı söz konusu ifadenin ne sıklıkta dile getirildiğini göstermektedir.

Şekil 58'e göre, akademisyenlerin ve ilgili paydaşların gözünden GAP Bölgesi sanayisinin üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde en önemli sorunu "aile işletmeleri olması ve Ar-Ge'ye ihtiyaç duymamaları olarak belirtilmiştir". "Sanayicinin Ar-Ge'nin ne olduğunu bilmemesi" ve "Üniversiteye/akademisyene ihtiyaç duymaması" ise en çok tekrar edilen diğer sorunlu alanlardır. Söz konusu bu iki sorun Gaziantep ili dışındaki diğer akademisyenler ve paydaşlar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Sanayinin akademisyene ihtiyaç duymaması bölge sanayisini olumsuz etkilerken, sanayi ile işbirliği yapmak isteyen akademisyenleri de olumsuz etkilediği için çift taraflı bir ilişki söz konusudur.

Sanayinin nitelikli eleman bulmakta zorlanmasını, üniversitenin kaliteli eleman yetiştirememesi ile ilişkilendirilmesi (kesik çizgiler) dikkat çekmektedir. Öte yandan Gaziantep sanayicisinden söz edilirken sıklıkla "çalışkan/yatırımcı ruha sahip olması"na vurgu yapılmıştır. Söz konusu ifade, Gaziantep dışında sadece bir kez Mardin için kullanılmıştır.

<sup>173</sup> Adıyaman'da 1, Gaziantep'te 5 Ar-Ge firması ile görüşülmüştür. Ar-Ge merkezleri iş paketi başladıktan sonra "girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi" içinde olduğu düşünülerek görüşme listesine dahil edilmiştir.

<sup>174</sup> Mardin OSB Yetkilisi, Mardin TSO, Diyarbakır TSO ve Gaziantep İpekyolu Kalkınma Ajansı. Söz konusu hedef kitle bu iş paketinde yer almasa da iki tarafı da dinlenmek adına tesadüfi olarak seçilmiştir.



Şekil 57. Akademisyenler ve Paydaşların Gözünden GAP Bölge Sanayisinin Mevcut Durumu – Kavram Haritası

## Bölgede KÜSİ

Proje kapsamında akademisyenler, TGB/TTO yetkilileri, Ar-Ge merkezleri ve ilgili diğer paydaşlardan “kamu-üniversite-sanayi işbirliği” (KÜSİ) çerçevesinde bölgedeki durumu değerlendirmeleri istenmiştir. Bu kısımda kamu-üniversite-sanayi işbirliğini etkileyen her türlü sorun ya da güçlü yönler içerik analizine dahil edilmiştir. Söz konusu alana ilişkin ifadelerin bir kısmı üniversitelere, bir kısmı sanayiye yönelik olmak üzere geniş bir yelpaze içermektedir. KÜSİ kapsamında dile getirilen sorunların çokluğu nedeni ile güçlü/zayıf alanlar bir haritada verilememiştir. Şekil 59, KÜSİ başlığı altında Bölge ve ulusal paydaşların dile getirdiği sorunlar kavram haritasını vermektedir.

Şekil 59'a göre, GAP Bölgesi'nde kamu-üniversite-sanayi işbirliğinin daha iyi olması önündeki en önemli engel, bölgenin jeopolitik konumu dolayısıyla yaşanan siyasi gerilimler, olaylar, Suriye göçü ve 15 Temmuz olaylarıdır. Bu kapsamda akademisyen kadronun azalması 15 Temmuz olayları ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca bölgeye yönelik algının, akademisyenlerin ve öğrencilerin bölge üniversitelerine gelmek istememesi, Suriye göçü ve bölgesel siyasi olaylardan etkilendiği belirtilmiştir. Siyasi çalkalanmaların KÜSİ işbirliğinde sorun olduğuna görüşmelerde 31 kez değinilmiştir.

İkinci en çok tekrar edilen husus ise “üniversite-sanayi arasında kopukluk” olduğudur. Yine bununla ilintili “sanayici ile akademisyenlerin aynı dili konuşmaması” diğer tekrar edilen ifadelerdendir. “Nitekim üniversitenin sanayi ile bütünleşmemesi” ve “Sanayicinin hocayı kabullenmekte güçlük çekmesi” ifadeleri de sanayi/üniversite arası kopuklukla bağlantılı ifadelerdir. Söz konusu bu ifadelerin hepsi turuncu renkle işaretlenmesinin sebebi, hepsinin aynı alanda ve birbirine yakınsayan ifadeler olmasıdır. Yeşil renk ile belirtilen okların ucundaki ifadeler de sanayi ve üniversite arasındaki bu kopukluğun nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok sık dile getirilmeyen ifadeler haritada yer verilmemiştir.



Şekil 59'da belirtilen "bölgesel sosyo-kültürel farklılıklar" o ilin iş yapış şekillerini ve girişimciliğe yaklaşımlarını etkilemektedir. Örneğin, bir akademisyen tarafından Gaziantep'in çalışan ve girişimci olması bölgede bir dönem yaşayan Yahudilerin varlığı ile ilişkilendirilmiştir. Urfa'daki aşiret yapısı ve dini değerlerin ekonomik hayata yansımaları, Gaziantep sanayisindeki kuşak çatışması ve baba otoritesi, Batman'ın sonradan oluşturulan bir şehir olması dolayısıyla toplama bir şehir olması ve aidiyet duygusunun oluşmamış olması, yerel halkın iş yapmayı sevmemesi, Mardin'in politik gücünün yüksek olması ve Kürt-Arap çatışmasının yaşanması gibi değerlendirmeler, görüşmelerde üniversite-sanayi işbirliği önündeki toplumsal engeller olarak dile getirilmiştir. Dolayısıyla Urfalı bir akademisyenin ifadesi ile "yereli bilip lokal projeler oluşturulması gerekir" ifadesi bu paragrafı özetler niteliktedir.

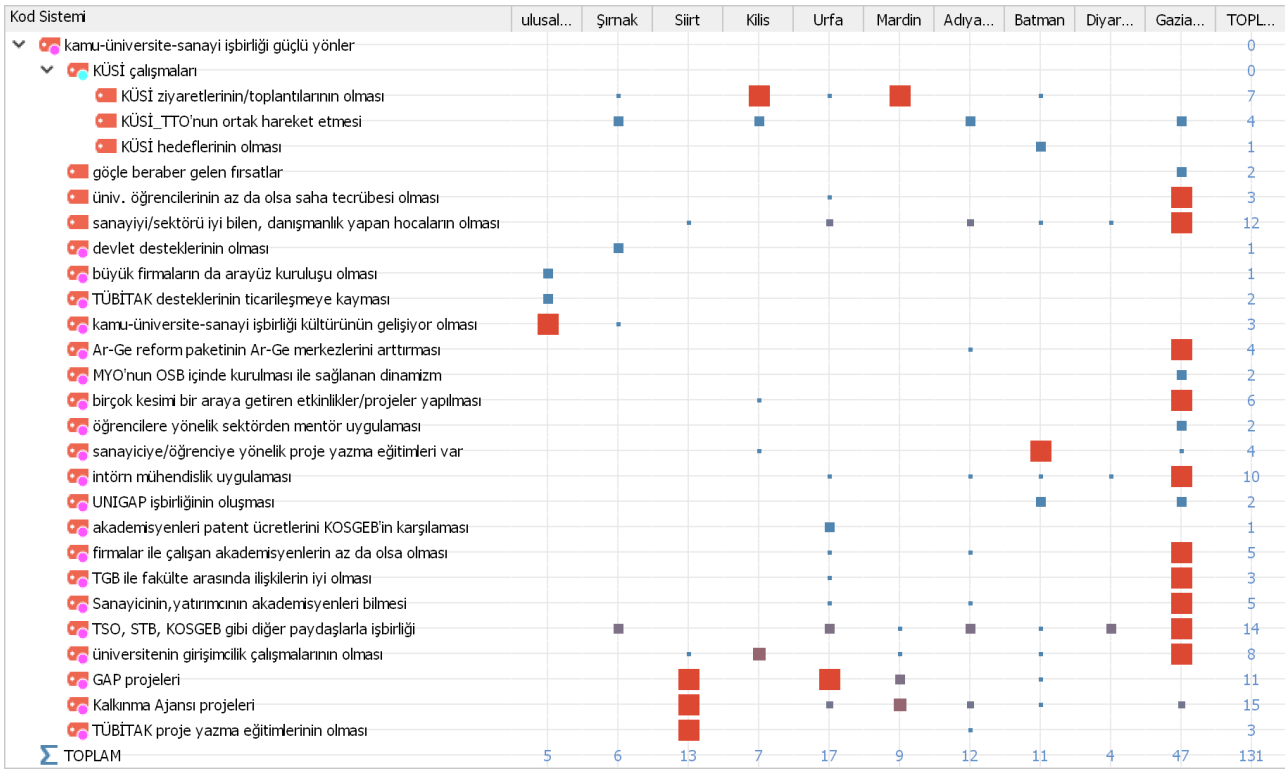
"Üniversite bölümleri ile sanayinin eşleşmemesi" görüşmeler sırasında dikkat çeken diğer önemli bir husustur. Örneğin Gaziantep Üniversitesi'nin özellikle sosyal bilimler alanında hızlı bir şekilde büyümesi öte yandan sanayi şehri olması dolayısıyla mühendislik fakültelerinin aynı oranda büyümemesi eleştirilmiştir. Diyarbakır'da Tekstil OSB'nin kurulması ile üniversitenin tekstil bölümünün yeterli olmadığı dile getirilmiştir. Özellikle Mardin'de gıda-tarım sanayisi olmasına rağmen Ziraat Fakültesi'nin olmaması en sık dile getirilen ifadedir. Yine Mardin'de sağlık alanında çalışmalar olmasına rağmen ilde sağlık sektörünün ve yükseköğrenimin olmaması, Batman'da endüstriyel tarımın önerilmesi ancak üniversitede ilgili bölümün olmaması, Adıyaman'da tekstil ve gıda mühendisliği olmasına rağmen Ziraat Fakültesi'nin olmaması görüşülen akademisyenler tarafından eleştirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde "rektöre göre işbirliğinin de değişmesi" ifadesi ulusal paydaşlar da dahil olmak üzere akademisyenler tarafından dile getirilmiştir. TGB yöneticilerinin akademisyen olması ve üniversitenin TGB üzerindeki etkisinin yüksek olması "rektör değiştikçe TGB müdürünün de değişmesi" eleştirilmiştir. İller bazında Rektörün sanayiye sahiplenmesi ya da boş bırakması, TGB'lerin daha etkin olması için Rektörlüğün eyleme geçmemesi gibi meseleler dile getirilmiştir. Urfalı bir TGB firmasının "Rektör değiştikçe ticaret de değişiyor" sözü aslında kurulan sistemlerin ne denli yönetsel becerilerle ilgili olduğuna işaret etmektedir.

"İşbirliği yok çünkü sanayi gelişmemiş" ifadesi özellikle Şırnak tarafından dile getirilmiştir. Kilis, Siirt, Adıyaman, Batman, Mardin ve Urfa illerinde sanayinin gelişmemiş olduğu, altyapısının eksik olduğu belirtilmiştir. Son olarak bölgedeki göç, 15 Temmuz olayları, Hendek çatışmaları, Nusaybin, Kızıltepe PKK saldırıları vb. gelişmeler bölgenin turizmini, sanayisini, üniversitesini ve kısaca tüm toplumsal ve ekonomik hayatını etkilemektedir. Şekil 59, söz konusu gerçekliğin derinliğini göstermektedir.

Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliğinin GAP Bölgesi'nde öne çıkan güçlü yanlarına ilişkin kod-matrix yapısına baktığımızda Gaziantep'in görüşülen kişi sayısının da fazla olması nedeniyle olumlu yönlerle ilişkin daha çok görüş bildirdiği görülmektedir (Şekil 60).

Kalkınma ajansları ve GAP BKİ'nin Bölge akademisyenlerine proje imkanı sağlaması ciddi bir avantaj olarak görülmüştür. Nitekim görüşülen akademisyenlerin önemli bir kısmı kalkınma ajansları ya da GAP BKİ ile proje gerçekleştirmiştir. Her ne kadar işbirliğinin yeterli seviyede olmadığı sıklıkla söylene de görüşme yapılan akademisyenler ve TTO yetkilileri bölge paydaşları olan Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İl Müdürlükleri, Meslek Odaları gibi kamu kurumları ve STK'lar ile bir araya geldiklerini, ortak işler yaptıklarını dile getirmişlerdir. Sanayiye, sektörü iyi bilen hocaların varlığı da KÜSİ işbirliğinde öne çıkmaktadır ancak sayıları yüksek değildir.



Şekil 59. GAP Bölgesi KÜSİ Güçlü Yönler

*“Sanayici de baskı yapmaya başlayınca sanayi odaklı akademisyenler olsun istendi. Ancak üniversite sanayi işbirliğini sağlayan akademisyenlerin sayısı %10'u geçmez. Akademisyenler muhafazakârdır bu konuda. Genelde kampüslerde yaşadıkları için gerçek hayatta ne olup bittiğini pek bilmezler”.*

### Gaziantep Üniversitesi, Akademisyen

Bölgedeki intörn mühendislik uygulaması yine katılımcılar tarafından olumlu bir uygulama olarak görülmüştür. Nitekim Gaziantep OSB içerisinde kurulan Naci Topçuoğlu MYO öğrencileri 2 dönemi sanayide geçirmektedir. Son olarak STB tarafından illerde yürütülen KÜSİ çalışmaları da sıklıkla dile getirilmiştir. Özellikle TTO, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü

ile KÜSİ temsilcisi akademisyenlerinin birlikte sanayiye ziyaret etmeleri dikkate değerdir<sup>175</sup>.

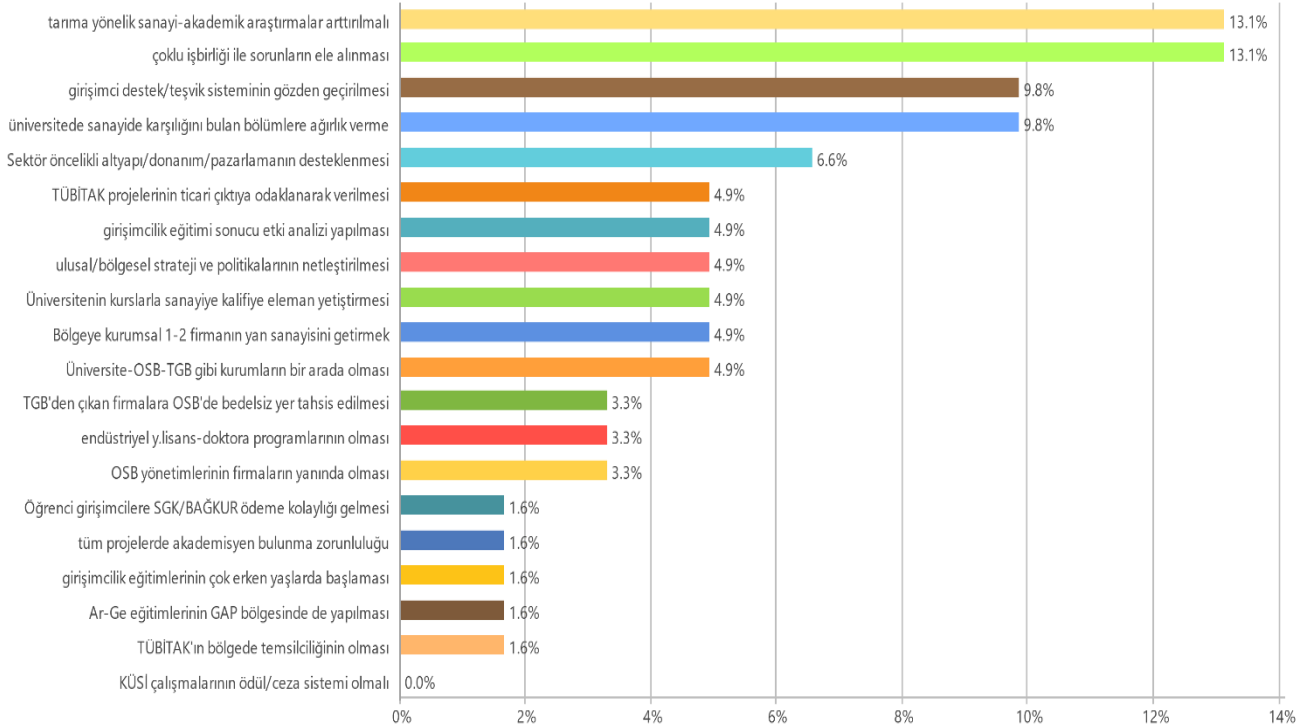
*“TTO’dan önce üniversite sanayi arasında pek bir etkileşim yokken TTO’dan sonra biz KÜSİ temsilcisi Ali Osman Bey ile haftalık sanayi ziyaretleri yapmaya başladık. Sanayi ile ortak projeler yazdık. Temaslarımız devam ediyor şu anda da”.*

#### **Adıyaman TTO**

*“Diğer taraftan baktığınızda da işletmeler buna memnunlar, devletten temsilci gelmesinden, çünkü biz gittiğimizde ekip olarak gidiyoruz. İl müdürlüğü, KOSGEB, ajans, üniversitede TTO’daki hocalarımız. Grup olarak gidiyoruz. Bu ziyaretten memnun oluyorlar. Bir iki firma var bir şeyler yapalım diye uğraşan ama yeterli mi, değil. Şunu da diyemiyoruz Bakanlığa; burası küçük oluşturmayın deme yetkimizde yok ama zamanla iyi olacağını düşünüyorum. Bunun için en önemli şey üniversitenin akademik altyapısının yeterli olması lazım”.*

#### **Kilis, KÜSİ İl Temsilcisi**

Kamu-Üniversite-Sanayi işbirliğini daha da arttırmaya yönelik katılımcıların belirttiği önerilere ise Şekil 61’de yer verilmiştir. Tarım ve tarım endüstrisine yönelik çalışmaların daha çok desteklenmesi, çiftçi-sanayici-akademisyen işbirliği ile Ar-Ge projelerinin yapılması en çok ifade edilen öneridir. Bu minvalde daha önceki analizlerde de akademisyenlerin önemli bir kısmı “tarım ve hayvancılık” alanında ihtisaslaşmayı öngörmüştü. Dolayısıyla bölgenin kurtuluşunun ziraat alanında olacağına inanan görüşmecilerin sayısı çoğunluktadır.



**Şekil 60. Bölge Paydaşlarının KÜSİ'ye İlişkin Önerileri**

<sup>175</sup> Kilis, Şırnak, Adıyaman ve Gaziantep Üniversiteleri dile getirmiştir.



Yapılan görüşmelerde, çoklu işbirliği, sahayı tanıma, tarafların ihtiyaçlarını dinleme, karşılıklı ziyaretler, sorunların kök nedenine inmek için tartışmaların yapılması gibi meseleler sıklıkla dile getirilmiştir. Nitekim, bu çerçevede yapılan işler de anlatılmıştır. Örneğin, Mardin'in un ihracatında Türkiye'de 1 numara olduğu ancak bankalarında kambiyo sisteminin olmadığından söz edilmiştir. Aşağıda görüşülen kişilerin bu çerçevede aktardığı ifadelere aynen yer verilmiştir.

*“Burada bir kitle var her şeyin turizm ile çözümlenebileceğine inanıyorlar. Bir kitle de turizmi yapıyı bozar diye düşünüyor. Bilim, Sanayi biraz da turizmi rakip olarak görüyor. Hâlbuki Mardin'de sadece 3 büyük otel var, tarımla rekabet edecek noktaya gelmemiş durumda. Tam tersine birbirine destekleyen sektörler. Biz burada tarıma yönelik bulgur festivalleri düzenledik. Mardin bulgurunu duyurmak, marka yapmak istedik. Mezopotamya bulguru şeklinde bir marka istedik tamamen Mezopotamya'dan gelen bulgurlar. Bulgurcular derneğine de gittik bu konu için, istekli değillerdi. Ama coğrafi işaret alamadık.”*

#### **Mardin**

*“İngiltere'de yürüyen bir sistem var şu anda. 122 paydaş tarım üzerine bir arada çalışıyor. Ortaklardan biri Boeing firması. Drone ile onlara havzada olası görüntüleri veriyor. Biri tarımın bir yönünü gösteriyor biri fabrikası için ürün gösteriyor. Bir arada çalışıyorlar. Avrupa'nın dörtte üçüne o kuruluş hükmediyor. Biz de üniversite ile sanayi aynı dili konuşmuyor. Üniversite diyor ki ben çok iyi bir proje yazdım sanayi diyor ki projeden ne kadar kazanırım. Devlet nasıl yatırım veriyor deniyor aslında deniyor ki devleti çarpacağımız kalem hangisi. Devletin verdiği her teşvik için etkinlik analizi yapılmalıdır. Stratejik ürünün pamuk mu pamuğu destekleyeceğim ancak basınçlı sulama yapanlara destek veriyorum cazibe sulaması yapanlara da %10 destek veriyorum. Böyle demelidir devlet”*

#### **Şanlıurfa**

### **4.3.3. TGB-TTO ve Ar-Ge Merkezleri**

#### **4.3.3.1. İçerik Analizi**

##### **TGB**

TGB'lerin zayıf taraflarına, kendilerini geliştirmesi gereken alanlarına ve tehditlere yönelik ifadeler Şekil 53'de verilmektedir. Söz konusu analize sadece Bölge TGB'leri değil, ilgili ulusal paydaşlar ve Hacettepe Teknopark, İTÜ, Samsun Teknopark da dahil edilmiştir. Buna göre haritada “yeterli tanıtım/işbirliği yapılmaması” en sık dile getirilen GAP Bölgesi TGB'lerinin sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. TGB'lerin bölge firmalarını bilmemesi, öğrencilerin TGB'yi bilmemesi, TGB'lerin halen ne iş yaptıklarının bilinmemesi, özellikle Urfa ve Dicle TGB'lerin tanıtıma yeteri kadar önem vermedikleri bu kapsamda dile getirilen sorunlardır. Gaziantep'te görüşme yapılan Ar-Ge Merkezleri de Gaziantep TGB'nin tanıtım ve işbirlikleri konusunda zayıf kalmasını eleştirmiştir.

“TGB'lerin / firmaların üniversite ile ilişkilerinin kopuk olması” diğer önemli bir sorun olarak

karşımıza çıkmaktadır. Bölge üniversiteleri ile TGB'lerin bir araya gelmemesi, TGB firmalarının Ar-Ge merkezleri, üniversite ya da TGB'nin kendisi ile iletişiminin olmaması, TGB'lerin firmalarını yetkinliklerine göre bir araya getirme, ortak proje yaptırma misyonunu kendisinde görmemesi, üniversitenin TGB'yi yalnız bırakması ve destek olmaması, üniversite öğrencilerinin TGB'ye çekilmemesi eleştirilen hususlar olmuştur.

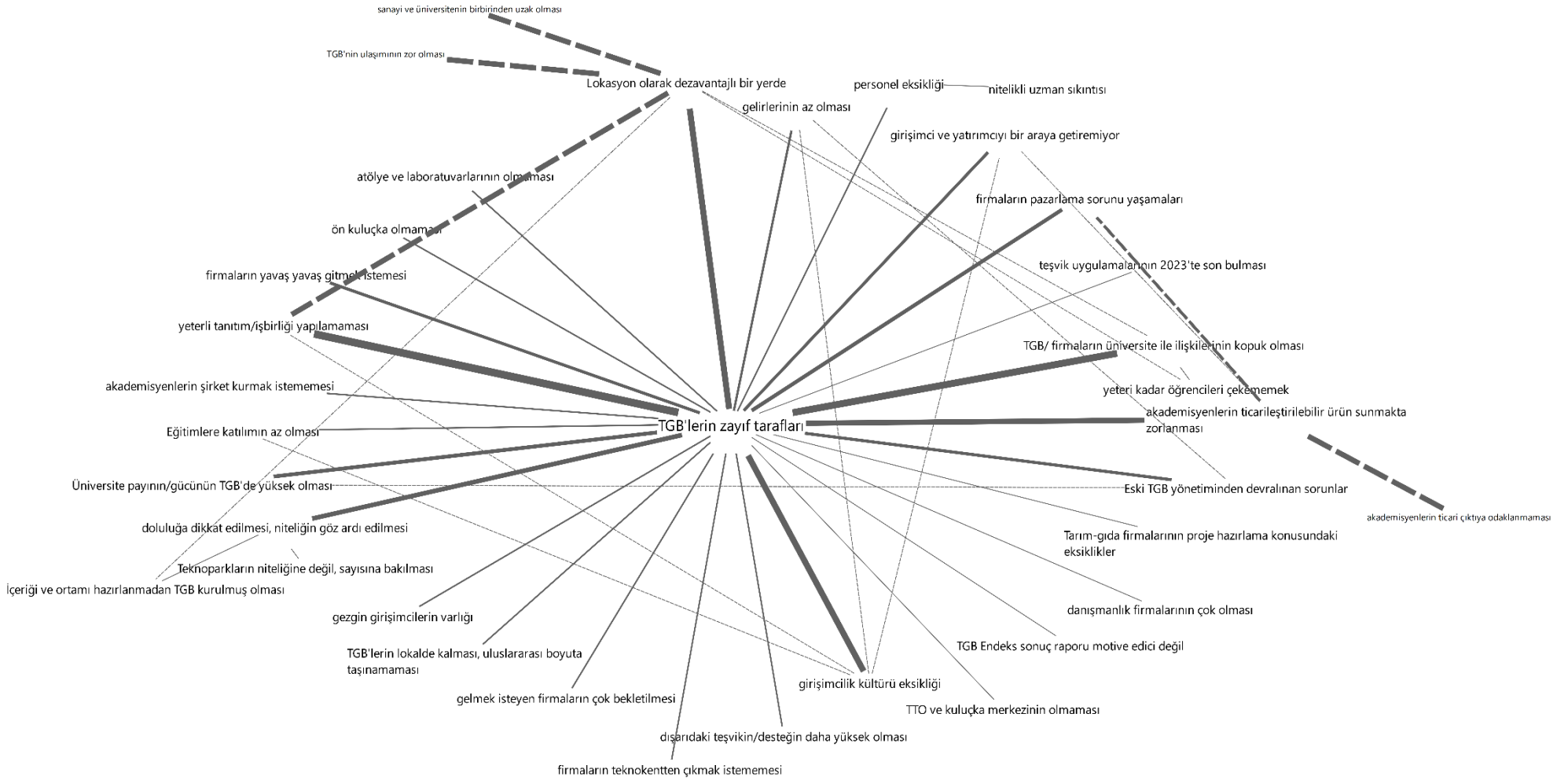
Akademisyenlerin ticarileştirebilir ürün sunmakta zorlanması ve dolayısıyla TGB'lerde akademisyen firma sayısının az olması da dile getirilen bir sorun alanıdır. Özellikle Ar-Ge merkezleri ve TGB firmaları tarafından ticarileştirme kültürünün az olması, akademisyenlerin teoride iyi ancak pratikte sınıfta kalmaları ve sanayinin hızına yetişemedikleri eleştirilmiştir.

*“Harran'a da gittim, ne kadar Ar-Ge yapıyor diye bakabilirsiniz, teknoparklardaki en büyük sıkıntımız bizim ticarileşme, esas biz bunun üzerine yoğunlaşıyoruz artık. Çünkü bütün prototipi ortaya çıkartıyor sonuç ticarileşme aşamasına geldiğinde çok büyük bir sıkıntı oluyor, esas buna bakmak gerekiyor. Şu an teknopark firmalarının en büyük sıkıntılarından biri teknoparkların ticarileşme sorunları. Her gittiğimizde bir şeyler anlatılıyor teknopark yönetici şirket genel müdürü tarafından, 2-3 tane firma bir şeyler yapmaya çalışıyor, bazen bize diyorlar ki Harran özelinde de diyebilirim; ben bunu ilk defa yaptım hâlbuki ben biliyorum başka teknoparkta da bunu gördüm”.*

#### **Ulusal Paydaş**

“TGB'nin lokasyonunun iyi olmaması” özellikle Dicle Üniversitesi akademisyenleri ve TGB firmaları tarafından sıklıkla eleştirilmiştir. Dicle Teknokent'in sanayiye uzak oluşu, üniversite ringinin olmaması ve toplu taşıma araçlarının olmaması dile getirilmiştir. Şanlıurfa Teknokent'in, sanayi ile üniversite arasında, ana yol üzerinde olduğu dile getirilmiş ancak her iki tarafa da yakın olmaması eleştirilmiştir. Son olarak Gaziantep TGB'nin de uzakta kalması, üniversite ringi olmaması ve öğrencilerin gelmemesinin TGB'yi olumsuz etkilediği belirtilmiştir. “Girişimcilik kültürü eksikliği”, hem öğrencilerin hem akademisyenlerin girişimciliğe uzak durması anlamında ifade edilmiştir. Şanlıurfa Teknokent ise özellikle girişimciliğin bir kültür olduğunu, Teknokent kültürünün yaygınlaşmasının zaman alacağını ve bölgenin henüz o kültüre sahip olunmadığı için talep de olmadığını dile getirmiştir.

Şekil 62'de belirtilen kesikli çizgiler, söz konusu sorunlar konuşulurken dile getirilen diğer alanları (birlikte oluşturulan kodları) göstermektedir. Örneğin yeterli tanıtım/işbirliğini yapamadığını söyleyen TGB'ler/ firmalar aynı zamanda lokasyon olarak da uzak yerde olan TGB'lerin olumsuzlarına değinmişlerdir. Bu iki ifade arasındaki kesikli çizgilerin kalınlığı ise her iki ifadeyi de söyleyenlerin sıklığını vermektedir. Aynı şekilde akademisyenlerin ticarileştirebilir ürün sunmakta zorlanmaları aynı zamanda firmaların pazarlama sorunu yaşamaları ile de ilintilendirilmiştir.



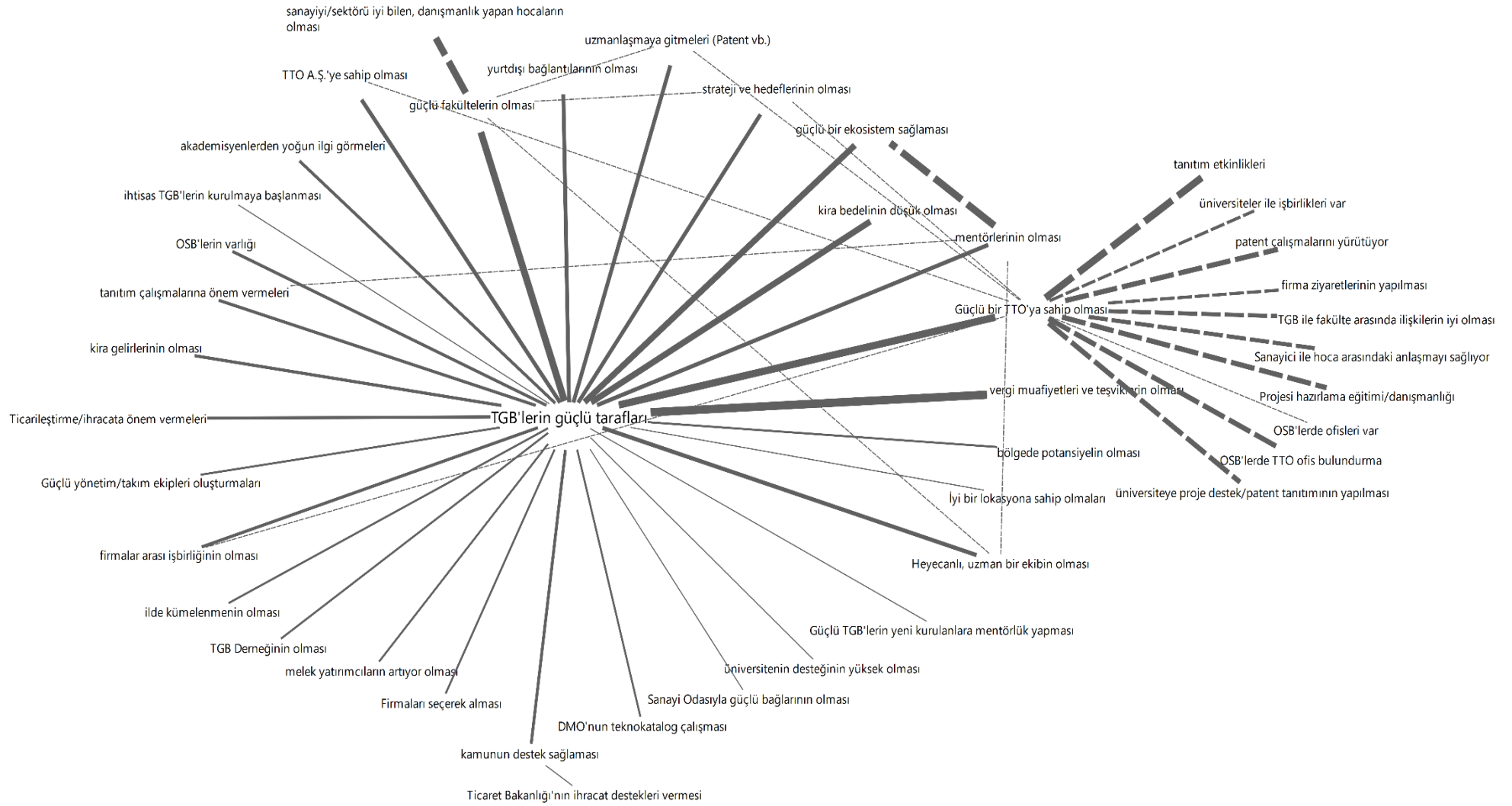
**Şekil 61. Bölge TGB'lerinin Zayıf Yönleri**

Şekil 63 ise TGB'lerin hangi bakımdan güçlü olduğuna yönelik ifadeleri içermektedir. Buna göre, TGB'lerin vergi muafiyetlerine ve teşviklere sahip olması firmalar için en önemli özellik olarak görülmektedir. Öte yandan güçlü üniversitenin/fakültelerin varlığı TGB'nin de etkinliğini arttırmaktadır. Ancak söz konusu güçlü alana vurgu bölgede sadece Gaziantep ve Şanlıurfa Teknokent tarafından dile getirilmiştir.

“Güçlü fakültelere sahip olma” ifadesindeki çizginin kalınlığı Hacettepe, İTÜ ve İTÜ'nün firmalarının ifade sıklıkları ile ilişkilidir. Yine de bölge üniversiteleri için değerli bir önerme olduğu için haritada yer verilmiştir. “Güçlü bir TTO'ya sahip olmak” özellikle Gaziantep TGB firmaları, Ar-Ge merkezleri tarafından dile getirilmiştir. Gaziantep TGB çerçevesinde konuşulan başlıklarda Target TTO, TGB'ye göre daha sık dillendirilmekte ve yaptıkları çalışmalar başarılı bulunmaktadır. Hacettepe ve Samsun TGB'lerde TTO'larının güçlü bir ekibe sahip olması ve aktif olmaları özellikle vurgulanan husus olmuştur.

“Güçlü bir TTO'ya sahip olmak” ifadesi ile birlikte oluşan diğer kodlara baktığımızda (kesik çizgiler) tanıtım etkinliklerini yapan TGB'lerin aynı zamanda güçlü TTO'ya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Yine güçlü TTO, patent çalışmaları, proje hazırlama ve danışmanlığı, sanayi ziyaretleri gibi TTO'ların aslında mevzuatta belirtilen görevleri ile ilişkilendirilmiştir. Burada OSB'ler de TTO ofis bulundurma Hacettepe Teknokent'in bir uygulaması olup Ankara OSB'ler ile sıkı çalıştıklarının göstergesidir.

“Güçlü bir ekosisteme sahip olmak” yine sadece Gaziantep TGB tarafından 1 kez dile getirilmiş olmasına rağmen İTÜ firmaları ve yönetimi tarafından 4 kez dile getirilmiştir. Son olarak “TGB kira bedellerinin düşük olması” da devletin sağladığı vergi ve teşviklerle ilintilidir. Söz konusu ifade en çok ve sadece Dicle ve Gaziantep firmaları tarafından dile getirilmiştir (Şekil 63).



Şekil 62. Bölge TGB'lerin Güçlü Yönleri

Şekil 64, Bölge TGB'lerine yönelik görüşmeye katılan tüm tarafların önerilerini içermektedir. Buna göre, "tanıtım ve bilgilendirme yapılmalı" önerisi en sık tekrar edilen öneri olmuştur. Her ne kadar TGB Mevzuatı 2001 yılına dayansa da TGB'lerin GAP Bölgesi'ndeki tanınırlıkları hala yaygın değildir. Özellikle Bölge TGB'lerinin kendi üniversite akademisyenleri/ öğrencileri ve bölge üniversiteleri ile daha sıkı iletişimde olmaları gerekmektedir. Ayrıca, Bilim ve Sanayi İl Müdürlükleri, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ajanslar gibi kuruluşlarla daha sık bir araya gelinmesi gerektiği dile getirilmiştir. Yapılan görüşmelerde GAP Bölgesi'ndeki TGB firmalarının birbirini tanımadıkları, hem araştırmacılar tarafından gözlemlenmiş ve hem de firmalar tarafında dile getirilmiştir. Görüşmeler sırasında aynı binada olmalarına rağmen ilk kez tanışan ve sohbet eden firmalara rastlanmıştır. Firmaların mutlaka daha sık bir araya gelip ortak proje geliştirmelerini destekleyen TGB kültürünün oluşturulması elzem görünmektedir.

Öte yandan Rektörlük ve TGB arasındaki ilişki, yol gösterici ve esnek bir yapıda olmalıdır. Özellikle Dicle Teknopark'ta Rektörlüğün TGB'yi desteklemediği dile getirilmiştir. Örneğin Malatya İnönü Üniversitesi Rektörü'nün TGB'ye sağladığı destek iki farklı katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca, görüşmelerde eski rektörlere de yer yer serzenişte bulunulmuştur.

TGB'lerde faaliyet gösteren firmaların belki de en önemli sorunlarından biri, geliştirdikleri ürünleri pazarlama, ihracat konularında kendilerini yalnız hissetmeleridir. Bu konu, Şekil 64te özellikle "mentör/koçların olmaması" ile birlikte oluşmuştur. Çünkü startup firmalar henüz yeni oldukları için işletme yönetimi mantığına çok alışkın değildir. Dolayısıyla kendilerini doğru yönlendirecek pazarlama/satış, muhasebe vb. uzmanlara ihtiyaç duymaktadır. Firmalar küçük oldukları için muhasebe gibi idari işlerin TGB'lerin bünyesinde yer alan idari ekip tarafından yürütülmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

*"Bence iyi finans mentörlerine ihtiyacımız var. Ne kadarını finanse etmem lazım ne kadarını basına ayırmam lazım ne kadarını networke ayırmak gerek yönlendirme gerek."*

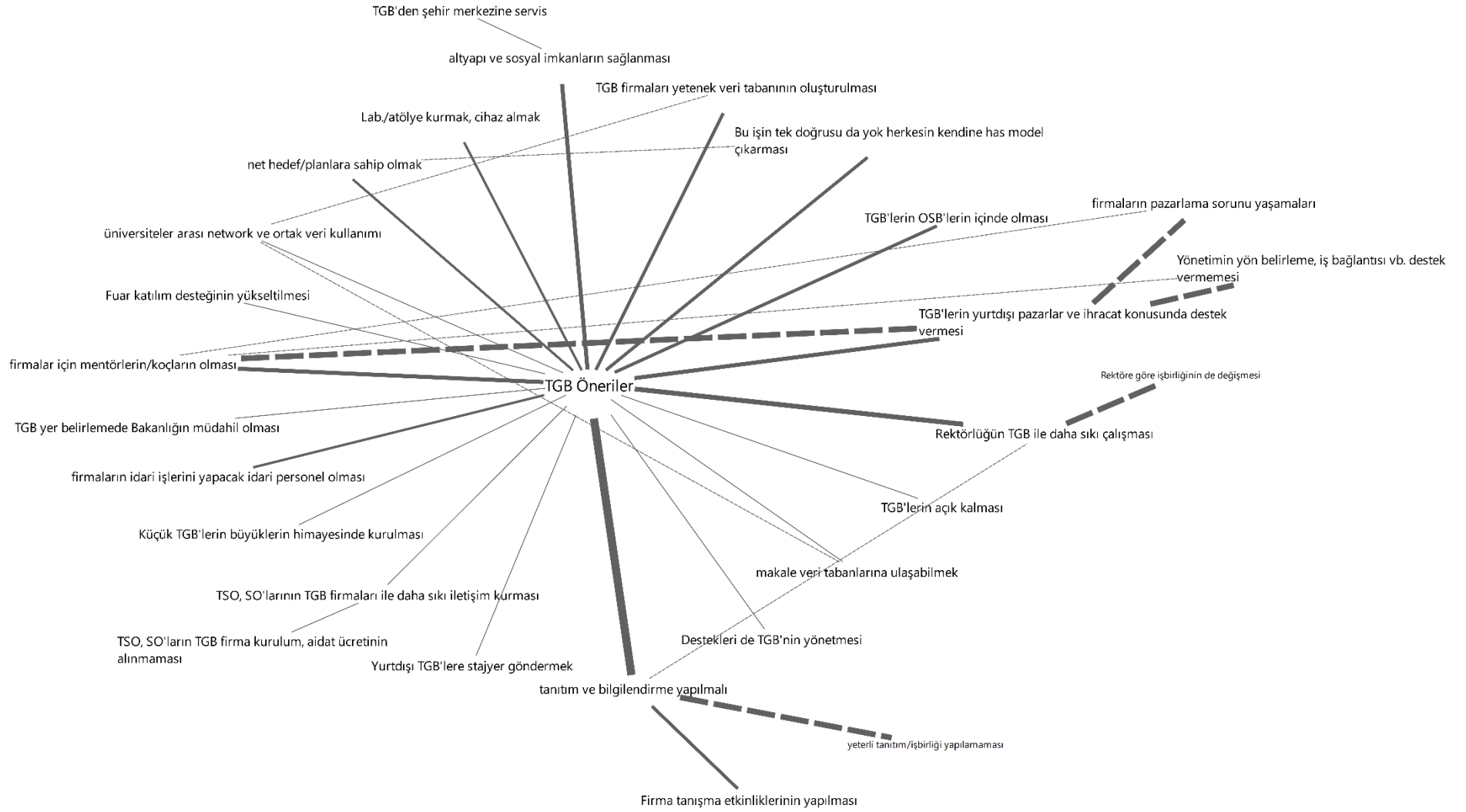
#### **Şanlıurfa Teknokent, Firma**

*"Pazar payı var mı diye bir kuruluş olmalı ki o kişiye zaman kaybı olmasın. Mesela ben şöyle bir şey yapmak istiyorum deyip o kuruluşa bu işin pazar payı var mı ya da fizibilite çalışmasını nasıl yaparız diye danışabilmeli. Bu projelerde firmalara danışmanlık yapabilecek fizibilite çalışması, pazar araştırması yapılması gibi, projenin katma değerli olup olmadığını ölçme üzerine bir kuruluş olursa ülkeye daha faydalı olabilir. Burada o konuda mağduruz. Ben piyasayla araştırma yaptım. Birebir ilişkilerin sonucunda bu projeye girdim."*

#### **Gaziantep Teknokent, Firma**

*"Koçluk gibi bir yardımları olabilir aslında. TGB böyle bir koçluk programı oluşturabilir. Başarılı firmaların mentörlük edeceği bir uygulama iyi olur"*

#### **Hacettepe Teknokent, Firma**



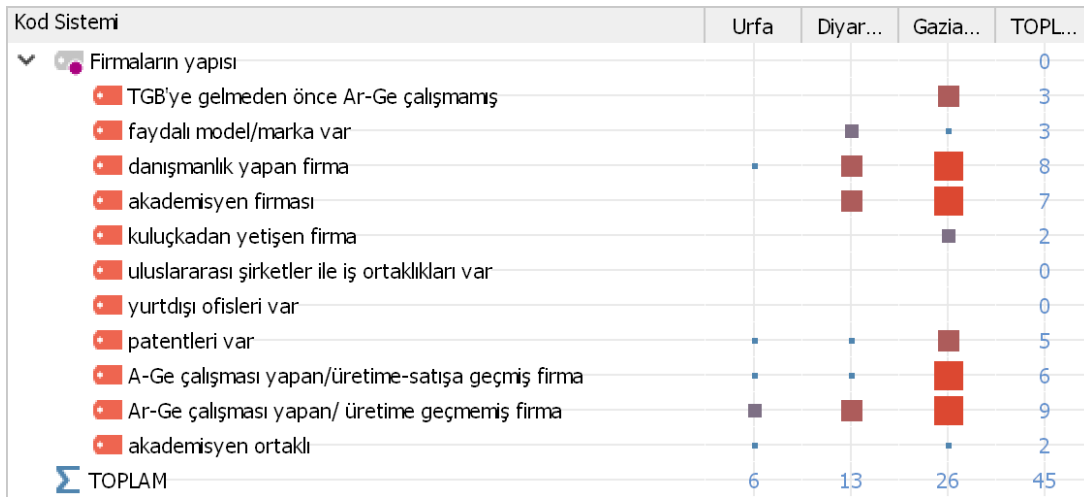
Şekil 63. TGB Öneriler

## TGB Firmaları

Proje kapsamında Gaziantep, Şanlıurfa ve Dicle Teknokentler ile İTÜ Arı Kent ve Hacettepe Teknokent'in firmaları ile de görüşülmüştür. Görüşme yapılacak firmaların seçimi Teknokent yöneticilerine bırakılmış ancak karma bir yapı göstermeleri rica edilmiştir. Bu kapsamda toplamda 19 firma<sup>176</sup> ile görüşülmüştür. Şanlıurfa Teknokent'ten 3 firma, Gaziantep Teknokent'ten 8 firma, Dicle Teknokent'ten 4 firma, İTÜ Arı Kent'ten 2 ve Hacettepe Teknokent'ten 2 firma ile görüşülmüştür. Tablo 46, TGB firmalarının çalıştıkları alanı/sektörü, çalışan sayısını ve buldukları TGB'yi vermektedir. Şekil 64 ise GAP Bölgesi TGB firmalarının yapısına ilişkin bilgi vermektedir.

Tablo 46. TGB Firma Bilgileri

Çalışma Alanı	Firma Sayısı	Çalışan sayısı	TGB
Yazılım	4	1/5-10/100/12-15	Dicle/Gaziantep/Hacettepe/İTÜ
Sağlık	4	1/1/12-15/2-4	Dicle/Şanlıurfa/Gaziantep/Hacettepe
Tarım/tarım endüstrisi	3	1/2-4/2-4	Dicle/Gaziantep/Urfa
Mobil teknoloji	2	2-4/12-15	Gaziantep/ İTÜ
Ölçüm cihazları	1	2-4	Gaziantep
Savunma sanayi	1	2-4	Gaziantep
Sayaç endeks-elektrik/elektronik	1	2-4	Gaziantep
Tekstil-halı	1	2-4	Gaziantep
Mühendislik-danışmanlık	1	2-4	Dicle
Sulama pompaları-enerji	1	2-4	Şanlıurfa
Toplam (Geçerli)	19		



Şekil 64. GAP Bölgesi TGB Firma Yapısı

<sup>176</sup> Dicle Teknokent'te görüşülen bir akademisyen TGB'de firma olarak yer almış ancak ayrılmıştır. TGB ekosistemini bildiği için ve firması hakkında konuşulduğu için bu listeye dahil edilmiştir. Ayrıca, Gaziantep Üniversitesi'nde tavsiye üzerine görüşülen akademisyenin aynı zamanda TGB firma sahibi olduğu anlaşılmış ve konuyla ilgili kendisiyle de görüşülmüştür.

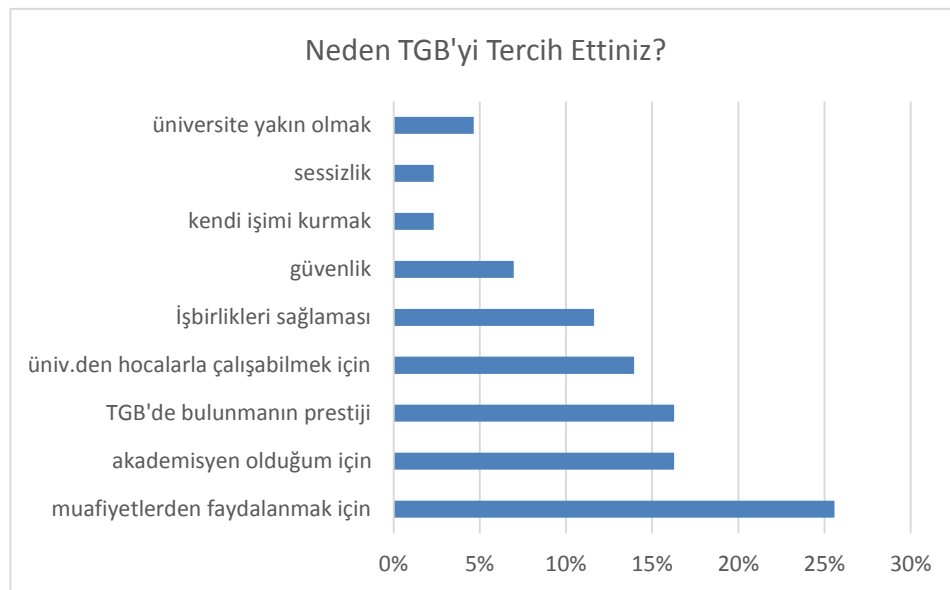


Buna göre, Gaziantep TGB firmalarından 4'ü üretime geçmiş/ satış yapan firma, 4'ü ise Ar-Ge projesi yapan firmadır. Ancak söz konusu firmaların Ar-Ge çalışmalarına bakıldığında gerçekten Ar-Ge niteliği taşıyan firmaların sayısı azdır. Bir firma, muadil ilaç üreten klinik merkezdir ancak Türkiye'de bulunan 4 klinikten biridir. Başka bir firma, yazılım destekli sunumlar yapmaktadır, kendilerini tam olarak Ar-Ge yapan bir firma olarak adlandırmamaktadır. ArGex, geliştirdiği WachX saati ile yurtdışına ciddi ihracat yapmakta, yurtdışından ödüller alan bir startup olarak dikkat çekmektedir.

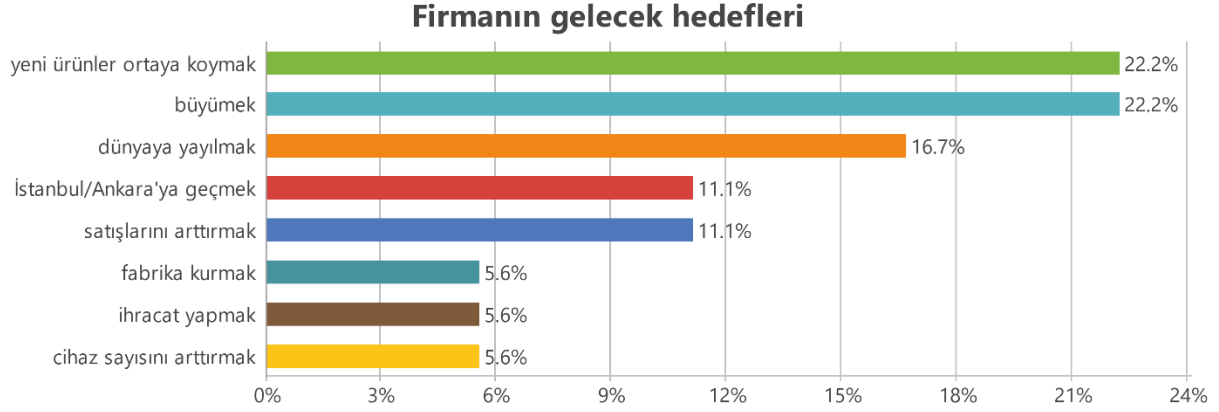
Ar-Ge çalışması yapan ancak araştırma sonuçlarını ticarileştiremeyen firma sayısı daha yüksektir. Buna göre, Gaziantep'te 4, Diyarbakır'da 3 ve Şanlıurfa'da 2 firma henüz prototip geliştirme aşamasındadır. Bölgede toplamda 5 firma patentinin olduğunu belirtmiştir.

Öte yandan Gaziantep TGB'de görüşülen 4 firma, danışmanlık da yapmaktadır. Dicle'de 3 firma ve Şanlıurfa'da 1 firma danışmanlık hizmeti vermektedir. Aslında firmaların danışmanlık yapma nedenleri tamamen kazanç kaynaklıdır. Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermek isteseler de danışmanlık gelirleri ile firmayı yönettiğini belirtenler olmuştur. Akademisyen firma sayısı 7'dir, 2 tanesi de akademisyen ortaklıdır. Görüşülen diğer firmalar, dışarıdan başvuru yapan girişimcilerdir. Uluslararası iş ortakları olan ve yurtdışında satış/pazarlama ofisi olan iki firmadan biri İTÜ'de, diğeri ise Hacettepe Teknokent'tedir. Ayrıca İTÜ'de görüşülen bir firma uluslararası yabancı fon desteği kazanmıştır.

Görüşülen TGB firmalarının "Neden TGB'yi tercih ettiniz?" sorusuna verdikleri cevap ise Şekil 65'te verilmiştir. Firmalar, en çok vergi ve teşviklerden, akademisyen oldukları için başka seçenekleri olmadığı için ve TGB'de bulunmanın verdiği prestijden dolayı TGB'de yer almayı tercih etmişlerdir.



Şekil 65. Firmaların TGB'yi Tercih Sebepleri



**Şekil 66. TGB Firmalarının Hedefleri**

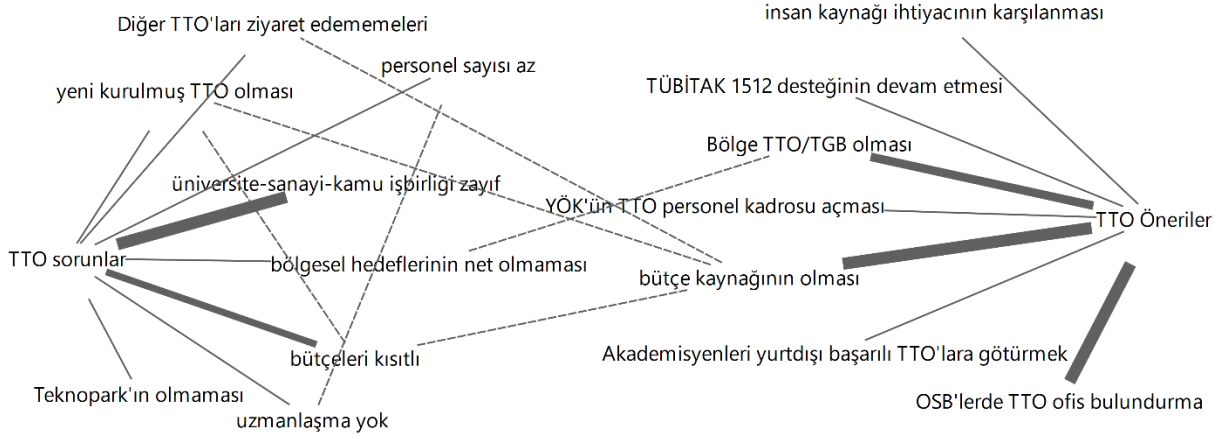
Şekil 66'ya göre, TGB firmaları gelecekte en çok yeni ürünler ortaya koymak ve büyümek istemektedir. GAP Bölgesi'nde Gaziantep TTO gibi uzun zamandır faaliyet gösteren ya da Kilis TTO gibi yeni kurulan TTO'lara baktığımızda farklı özelliklere sahip oldukları dikkat çekmektedir. Gaziantep TTO, AB projeleri dahil olmak üzere geniş bir yelpazede kalabalık bir ekiple hizmet veriyorken 2 kişi ile yürütülen TTO'lar da mevcuttur.

Görüşmeler sırasında Bölge TTO'ların hizmetlerine ilişkin en çok ifade edilen hizmetler, Şekil 67'de verilmiştir. Söz konusu hizmetlerin tekrar edilme sıklığını gösteren Şekil 68'e göre, Gaziantep Üniversitesi TTO hizmetleri ile öne çıkmaktadır, ayrıca daha önce de iletildiği gibi Gaziantep ili içerisinde TGB'ye göre bilinirlikleri daha yüksektir. Adıyaman TTO, daha önce Target TTO bünyesinde yer alıyorken (personel ile birlikte) zaman içerisinde ayrılmış ve üniversitede kendi ofislerini kurmuşlardır. Gaziantep TTO, bu anlamda bölge üniversitelerine mentörlük yapmaktadır.

Kod Sistemi	Şırnak	Siirt	Kilis	Urfa	Mardin	Adıya...	Batman	Diyar...	Gazia...	TOPL...
▼ TTO Faaliyetleri										0
• diğer TTO'lara mentörlük yapması									1	1
• kurumsal yapılanmaları için çalışmaları									0	0
• OSB'lerde ofisleri var									0	0
• tanıtım etkinlikleri	4					7				2
• özel eğitimler/kamplar sağlanması									2	2
• iş geliştirme danışmanlığı									1	1
• sanayiciye ücretsiz uzaktan eğitim vermesi									1	1
• Projesi hazırlama eğitimi/danışmanlığı						7			3	3
• girişimcilik eğitimleri vermesi	4								3	3
• patent kataloğu hazırlanmış									1	1
• sanayici ile hoca arasındaki anlaşmayı sağlıyor									2	2
• proje pazarları yapılıyor						7			1	1
• üniversiteye proje destek/patent tanıtımının yapılması	4								4	4
• akademisyenlerin envanterinin çıkarılması			2	1		7			3	3
• patent çalışmalarını yürütüyor									3	3
• KÜSİ ve hocalarla beraber sanayi ziyaretleri	4		2	1	0	7	0	0	4	4
Σ TOPLAM	4	0	2	1	0	7	0	0	17	31

**Şekil 67. Bölge TTO Faaliyetleri**

TTO'lar ile yapılan görüşmelerde TTO'ların problemlerine ve çözüm önerilerine de değinilmiştir. Şekil 68, Bölge TTO'larının sorunlarını ve çözümlerini aralarında ilişki kurarak vermektedir. Buna göre, TTO'lar en çok firma-üniversite-sanayi-kamu kurumları arasındaki ilişkiyi kurmakta zorlanmaktadır.



Şekil 68. TTO Sorunlar - Öneriler

*“Sadece potansiyelini yeterince başaramadığımız konu olarak sanayi işbirliğini görüyoruz. Özellikle sanayicilerle ortak TEYDEB projesi yazılması konusunda, dediğim gibi az önceki yetersizliklerden dolayı, sanayicinin Ar-Ge elemanı olmaması, bizim de uzmanları veya akademisyenlerimizi günler boyunca sanayi firmasında görevlendirmemiz nedeniyle en çok sanayiyle ortak TEYDEB projesi yazılması konusunda yetersizliğimiz var. Hani dedim ya sanayicide Ar-Ge elemanı yok. Diyor ki ortak proje yazalım ama benim de şöyle bir ihtiyacım var, problemim var, ben yazamıyorum diyor, siz yazmalısınız, bizim de ona bir ay boyunca görevlendirilecek uzmanımız yok.”*

#### **Hasan Kalyoncu TTO**

*“Ar-Ge Merkezi kurulmadan önce bizim Teknopark'ta ofisimiz vardı 2015 senesinde. Ne teknoloji transferi, ne başka aracı kurum kapımızı çalmadı, bilgilendirmeler yapılmadı. Ne yapıyorsunuz, neden ofis açtınız, sizin firmaya bir gelirim iletişim eksiklikleri. Hep biz gittikten sonra bizim talebimizle oldu. Hocalarla bulduğumuzda, eğitim talep ettiğimizde o zaman teknoloji transferi devreye girdi. Bu anlamda TTO'ların eksik olduğunu düşünüyorum”*

#### **Gaziantep – Ar-Ge Merkezi**

*Adıyaman sanayisi babadan oğula geçen bir düzende kurulu. İlerlemesi biraz sorunlu oluyor. Babadan gördüğünü yapıyor oğul, okumayan da var. Mesela Gaziantep'te oğullar dışarı çıkıyor öğreniyor uyguluyor ama Adıyaman'da durum daha farklı genelde babadan görüp onu uygulamaya devam ediyorlar. Sanayici de yavaş yavaş bize alışıyor.*

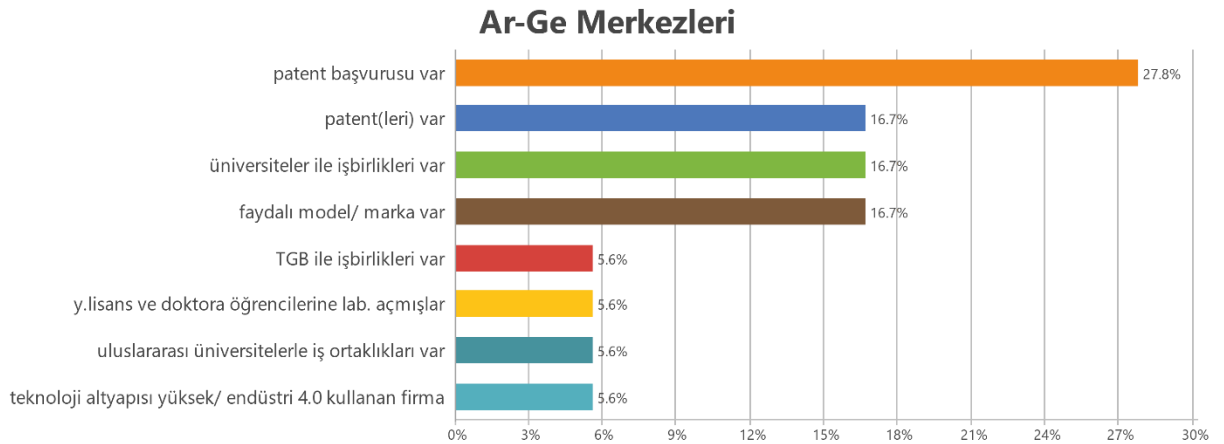
#### **Adıyaman TTO**

TTO'ların bütçelerinin kısıtlı olması özellikle Şırnak TTO ve Adıyaman TTO tarafından daha sık dile getirilmiş ve diğer TTO'ları ziyaret etmede ve saha çalışmalarını yapmada bütçe sıkıntısı ile karşılaştıklarını dile getirmişlerdir. Buradan yola çıkarak TTO'lara bütçe ayrılması gerektiği dile getirilmiştir. Ayrıca, Hacettepe Teknopark'ın OSB'lerde ofis bulundurması başka katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir. İTÜNOVA OSB'ler ile iyi çalışmadıklarını dile getirirse de Hacettepe Teknopark, başta çok zorlansalar da OSB'lerin kendilerine alıştıklarını ve küme çalışmaları ile birlikte güzel işbirlikleri geliştirdiklerini dile getirmiştir. Her ne kadar görüşmeler sırasında bölgede sadece Dicle Teknokent'teki bir akademisyen firması söz konusu öneriyi getirirse de Gaziantep'teki güçlü OSB'ler ile işbirliklerinin artırılmasının kritik önem taşıdığı düşünülmektedir. Nitekim yeni kurulan Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep OSB TGB, söz konusu açığın kapatılmasında etkin bir rol oynayabilir. Bir diğer önemli konu ise, özellikle Gaziantep'te TTO'nun belli bir üniversite altında değil, Ajanslar gibi özerk ve bölge için çalışan Bölgesel bir TTO kurulması gerekliliği üzerinde durulmasıdır.

### Ar-Ge Merkezleri

Proje kapsamında Adıyaman'da 1, Gaziantep'te ise 5 Ar-Ge Merkezi ile görüşülmüştür. Görüşme gerçekleştirilen kişilerin çoğu Ar-Ge Koordinatörü/ Müdürü olarak görev yapmaktadır. Adıyaman'daki Ar-Ge firması güneş enerjisi üzerine, Gaziantep'teki firmalar ise gıda, iş/tarım makinaları, halı, ambalaj ve tekstil üzerine çalışmalarını devam ettirmektedir. Firmaların genel yapısı Şekil 69'da verilmiştir.

5 Ar-Ge firması, patent başvurusu olduğunu belirtmiştir. Şölen'in 19 tane ve MST firmasının 18 tane patent başvurusu vardır. Sanko ve Kartal Halı'nın ise 8 tane patent başvurusu bulunmaktadır. Ar-Ge Merkezleri, patent süreçlerinin özellikle uzun sürmesinden, 8-10 yıla yayılmasından şikayetçi olduklarını belirtmiştir.



Şekil 69. Ar-Ge Merkezleri

Ar-Ge Merkezleri ile TGB firmalarını kıyasladığımızda Ar-Ge Merkezlerinin daha hedef odaklı, ulusal/uluslararası işbirliklerine daha açık, AB ve TEYDEB projelerini daha yoğun kullanan yapılar olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte tüm Ar-Ge firmaları Ar-Ge Reform Paketi'nin sağladığı avantajlardan memnun görünmektedir. SGK işveren pay desteği, Ar-Ge indirimi, gelir ve stopaj indirimleri firmalar için avantaj sağlamaktadır.

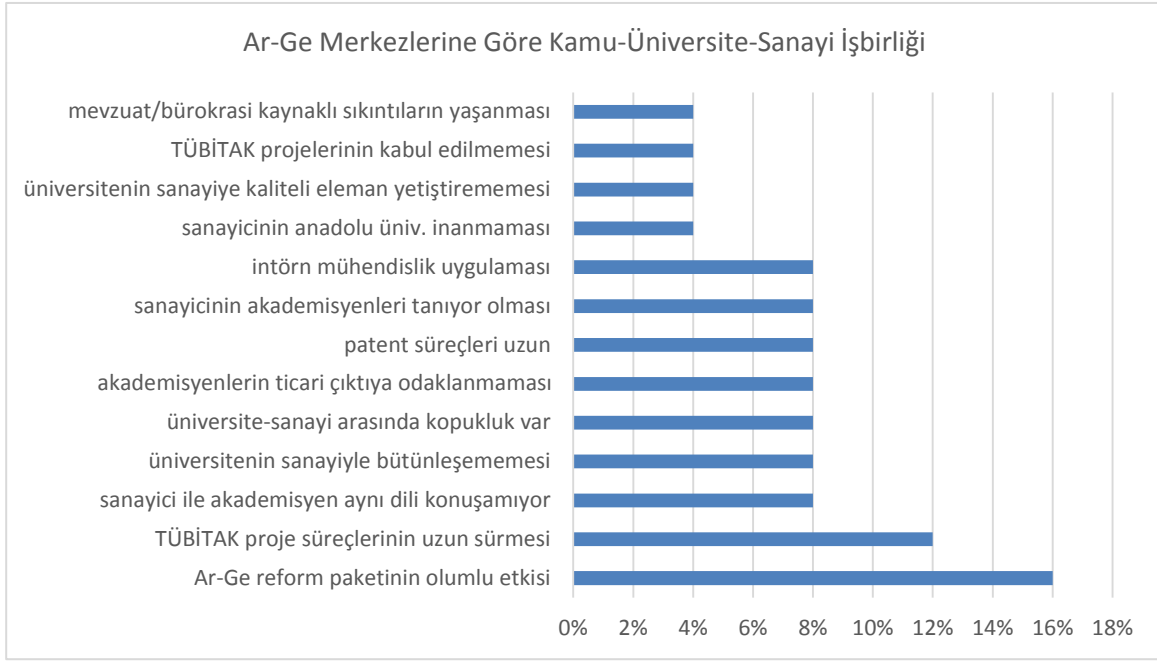
Şölen Ar-Ge'de 87 kişi çalışırken GTC Solar Sistem'de 50 Ar-Ge personeli bulunmaktadır. Sadece Kartal Halı'da 16 Ar-Ge personeli bulunmaktadır. Sanko Tekstil 23 ve Süper Film 25 Ar-Ge personeline sahiptir. Görüldüğü gibi mevzuat gereği Ar-Ge merkezi olmak için en az 15 Ar-Ge personel bulundurma koşulunun çok üstünde bir insan kaynağı ile bölge Ar-Ge merkezlerinin faaliyetlerini devam ettirdiklerini söyleyebiliriz. Ar-Ge merkezlerinden GTC Solar Sistem, şirket cirosunun %60'lık gibi çok yüksek bir oranını Ar-Ge çalışmalarına ayırdığını iletmiştir. Şölen toplam cirosunun %1,5'ünü, Süper Film %2'sini ve Kartal Halı ise %0,4'ünü ayırdığını iletmiştir<sup>177</sup>. Doktora ve yüksek lisans öğrencileriyle işbirliği yapan, yurtdışındaki ve Türkiye'deki üniversiteler ile projeler gerçekleştiren Ar-Ge merkezlerinin hedefleri, ağırlıklı olarak "yeni ürün geliştirmek"tir.

*"Mesela Gaziantep'teki projemizde bir tane doktoralı öğrencimiz çalışıyor bizde. Yani doktora konusunu aldık, biz burada yapma imkânı sunduk. Biz onu part time ücretli çalıştırıyoruz. Yani biz hem onun maaşını veriyoruz, hem doktorasını yapmış oluyor, hem de o TÜBİTAK projesi ve bu projede iki tane de hoca ile çalışıyoruz, Gaziantep Üniversitesi'nden iki tane profesörle ve onlar da biri Gıda Mühendisliği, biri de Biyoloji, doktorasını yapan öğrenci de Biyoloji mezunu. İstanbul'da ise iki tane yüksek lisans öğrencisi ile çalışıyoruz. Onlar da yine Üniversite yüksek lisansını yapıyorlar, aynı zamanda tez konuları şu anda bizim TÜBİTAK projemiz. Yine onlara da biz maaş ödüyörüz. Projenin ismini veremeyiz. Oradan da yine bir profesör hocamızla birlikte, Yıldız Teknik Üniversite'nde, çalışıyoruz".*

#### **Ar-Ge Merkezi**

Kamu-üniversite-sanayi işbirliğine yönelik Ar-Ge merkezlerinin ifadeleri Şekil 70'te verilmektedir. Buna göre, söz konusu işbirliğinde Ar-Ge Reform paketi özellikle sağladığı teşvikler bakımından faydalı olmuştur. İntörn mühendislik uygulaması ve sanayicinin kendi alanında çalışan akademisyenleri az çok bilmesi kamu-üniversite-sanayi işbirliği açısından olumlu değerlendirmelerdir. Öte yandan Ar-Ge Merkezleri de üniversite-sanayi arasındaki kopukluğa işaret etmektedir. Şekil 70'te ifadelerin önemli bir kısmı sanayi-üniversite işbirliğinin istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir.

<sup>177</sup> 2 Ar-Ge firması cirodan ayrılan oranı vermek istememiştir.



**Şekil 70. GAP Bölgesi Ar-Ge Merkezlerine Göre Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği**

*“Ar-Ge’de en önemli şey bence fikir. Fikrin ortaya çıkması için kendi şirketimiz özelinde bakarsak bu fikirler bize yoğun olarak müşterilerden gelebiliyor, ama mesela Kalkınma Ajansları diyoruz, TTO’lar,*

*Üniversiteler, akademik ortam diyoruz, benim kendi şahsi görüşüme göre-şirketten bağımsız-akademik ortamdaki hedeflerle sanayinin hedefleri birbiri ile örtüşmüyor. Yurtdışına baktığımız zaman, sanayi ile ortak çalışmadan ziyade gerçekten bir ortak gibiler, bir fikir, bir proje ortaya çıktığında iki taraf da ele alıyor, nihai hedef ikisi için de ortak oluyor: bir ürünü piyasaya çıkarmak.”*

#### **Ar-Ge Merkezi**

*“Adıyaman ile ilgili yaşadığımız sıkıntı şu: daha önceden buraya gelen TEYDEB projelerinden bahsedenler vardı üniversite-sanayi işbirliği gelişsin diye. Adıyaman Üniversitesi’nden bir hocamız da dedi ki bize gelen sanayici yok. İlk sene KOSGEB projesi başvurusu olmuş burada üniversite atanıyor bunun için. Bir iki defa incelemeye geliniyor ama olumsuz şeyler konuşuluyor. Bu işi bilen bir ekip değil gelen. Yine KOSGEB ve Adıyaman Üniversitesi başka bir projede müdürümüzün projesiydi -ki dolu biridir bilgi yönünden- yetersiz olduğuna karar verdiler. İki TÜBİTAK projesinde lisans düzeyinde elektrik-elektronik derslerinden birkaç tanesini istedik hocalardan. Hizmet alımı yapacaktık. Ben veremem dedi dersi, bilgim yok demek istiyor yani. Ben bu eğitimi veremezsem başka hiçbir hoca veremez dedi. Biz üniversiteye gidiyoruz sanayici olarak ama üniversiteden destek göremiyoruz.*

*Dolayısıyla Adıyaman Üniversitesi ile iletişimimiz hiç iyi değil.”*

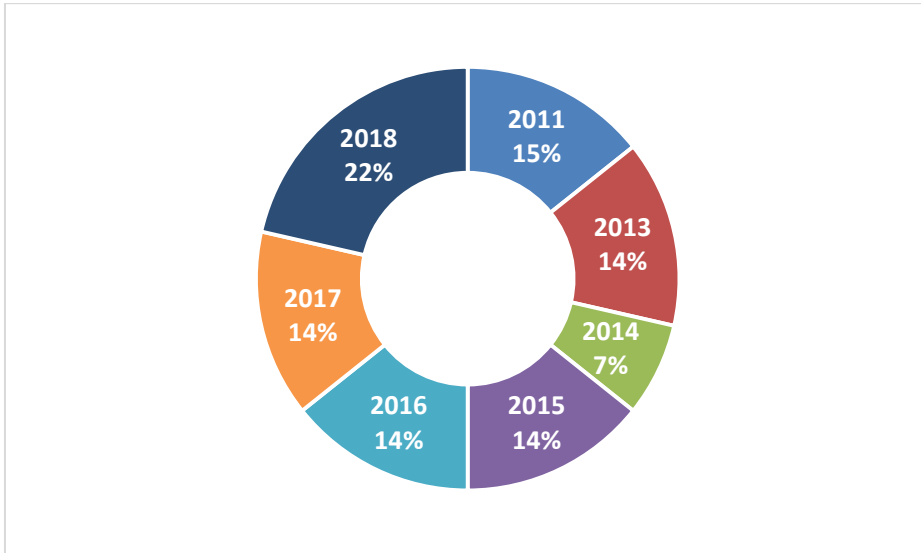
#### **Ar-Ge Merkezi**

#### 4.3.3.2. Anket Analizi

Bölgede yer alan Dicle Teknokent, Gaziantep Teknopark ve Şanlıurfa Teknokent firmalarına on-line anket uygulanmıştır. Buna göre Gaziantep Teknopark'tan 9, Dicle Teknokent'ten 4 ve Şanlıurfa Teknokent'ten 1 firma ankete katılım göstermiştir. Anketlere katılımın az olması nedeniyle TGB yönetimleri ile konuşulmuş ve anketin firmalara iletilmesi konusunda hem görüşmeler yapılmış ve hem de mailler atılmıştır. Özellikle Şanlıurfa TGB'yle pek çok kez konuşulmasına rağmen katılım gösteren firma sayısı arttırılamamıştır.

Ankete katılan toplam firma sayısının 14 olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı olabilecek ilişkilere bakılamamış ancak tanımlayıcı analizlere yer verilmiştir.

Firmasını TGB'de kuran firma sayısı 12'dir. Dışarıda kurulan iki firmanın TGB'ye taşınması ise 2013 ve 2016 yıllarıdır. Söz konusu iki firmadan biri taşınmadan önce Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinde bulunmakla birlikte başka firmalarla işbirliği olmamıştır. En eski firmanın kuruluş yılı 2011'dir ve iki firma da Gaziantep Teknopark'tadır (Şekil 71).



Şekil 71. Firmaların Kuruluş Yılı

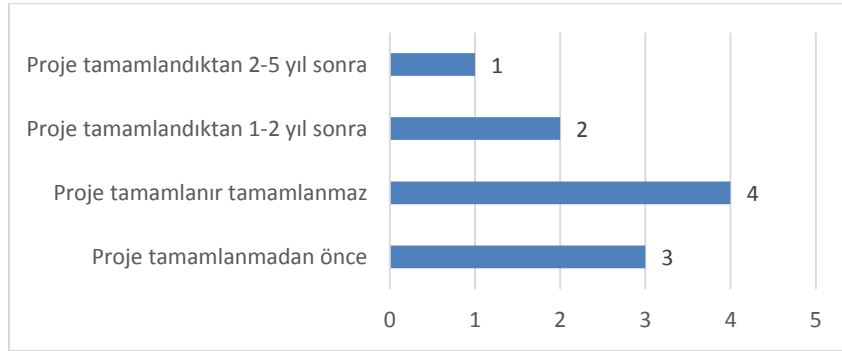
Anket çalışmasında TGB firmalarına TGB'ye başvurularındaki ana etkenler sorulmuş ve verilen ifadelerden en çok 3 tanesinin işaretlenmesi istenmiştir. Tablo 47, ankete katılan firmaların başvuru nedenlerini iletmektedir. Buna göre, ankete katılan firmalar da görüşme yapılan firmaların belirttiği gibi öncelikli olarak vergi teşviklerinden yararlanmak için TGB'yi tercih etmişlerdir. Üniversiteler ile Ar-Ge ve inovasyon konusunda işbirliği, diğer önemli nedendir. Dikkat çeken husus, firmaların işbirliği için gelmiş olmaları ancak işbirliği yapamamalarıdır.

Tablo 47. Firmaların TGB Başvuru Nedenleri

Ana Etkenler	Sayı	Yüzde
Vergi teşviklerinden yararlanmak	8	57,1
Üniversite/araştırma kurumuyla Ar-Ge ve inovasyon konusunda işbirliği yapmak	6	42,9
Firma olarak bilgi ve yeteneğimizi artırmak	4	28,6
TGB yönetiminin sağladığı hizmetlerden yararlanmak	3	21,4
Diğer firmalarla Ar-Ge ve inovasyon konusunda işbirliği yapmak	3	21,4
Belli bilimsel veya teknik sorulara/sorunlara yanıt bulmak	1	7,1

Ankete katılan TGB firmalarına ihracat yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Sadece 1 firma ihracat yaptığını iletmiştir. Toplam ciro içerisindeki ihracat payı ise %5'tir.

Firmalara destek aldıkları projenin sonucunu ticarileştirip ticarileştirmedikleri sorulmuştur. Ankete katılan 10 firma söz konusu soruya “evet” derken 4 firma “hayır” yanıtını vermiştir.



Şekil 72. Ankete Katılan TGB Firmalarının Projelerini Ticarileştirme Zamanları

Proje sonuçlarını ticarileştiren firmalara projelerini ticarileştirme zamanları sorulmuştur. Şekil 72'ye göre, 4 firma proje biter bitmez ticarileştirme aşamasına geçmişken toplamda 3 firma 1-5 yıl süren zaman dilimi içerisinde projelerini ticarileştirebilmiştir. Proje sonuçlarını ticarileştiremeyen 4 firmaya nedenleri sorulmuştur (Tablo 48). Buna göre, 2 firma üniversitenin yeteri kadar desteğini görmediğini belirtmiş, 2 firma da maliyetlerin yüksek olmasına vurgu yapmıştır.

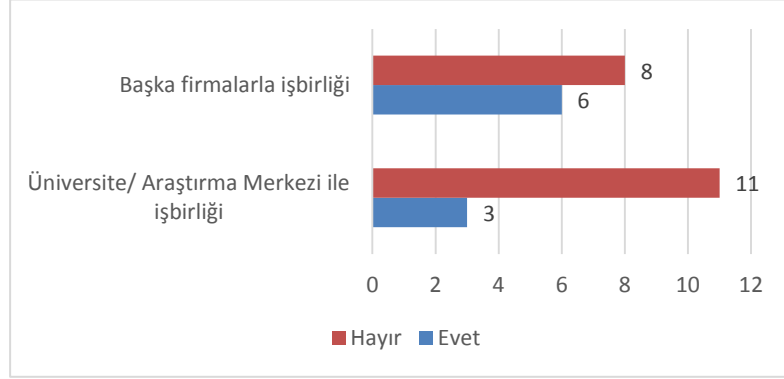
Tablo 48. TGB Firmalarının Projelerini Ticarileştirememe Nedenleri

Nedenler	Sayı
Üniversitenin desteklememesi	2
Sanayiciyi ortak olarak alamamak	1
Maliyetlerin yüksek olması	2
Hammadde fiyatlarındaki artış	1
Proje devam ediyor	1



Ankette, “Firmanız TGB'deki Ar-Ge veya inovasyon projelerinde üniversiteler veya araştırma merkezleriyle işbirliği yapıyor mu?” sorusuna cevap olarak 11 firma “Hayır” ve 3 firma “Evet” cevabı vermiştir.

TGB'lerin kuruluş amacı “üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörlerinin işbirliği”ne vurgu yaparken firmaların üniversiteler ile ilişkilerinin yeterli kadar güçlü olmaması dikkat çekicidir. Ankete katılan firmaların projelerinde “başka firmalar ile işbirliği” ise daha yüksektir (Şekil 73).

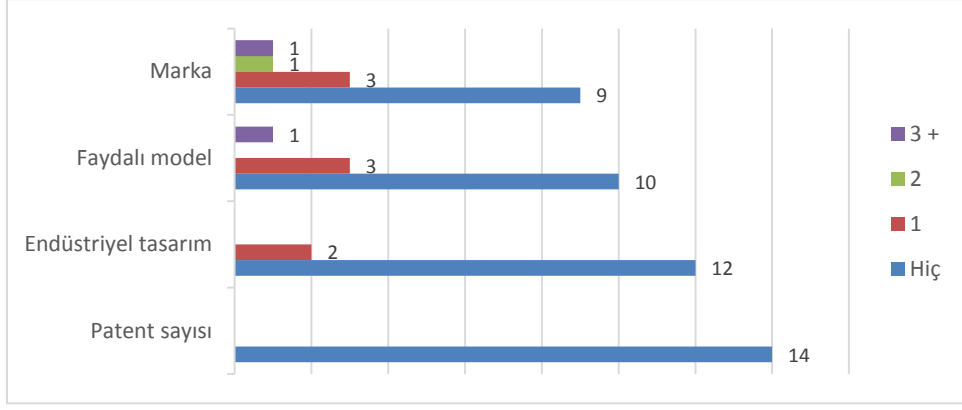


Şekil 73. Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Projelerinde Üniversiteler ve Firmalarla İşbirliği

TGB firmalarından üniversite/ araştırma merkezleri ile işbirliği yaptığını ileten 3 firmadan hangi kurumlarla işbirliği içinde olduğu sorulmuştur. Buna göre firmalardan biri, yurtdışı araştırma merkezleri ile, biri Gaziantep Üniversitesi ile ve sonuncusu İstanbul Teknik Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi ve Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ile işbirliği yaptığını belirtmiştir.

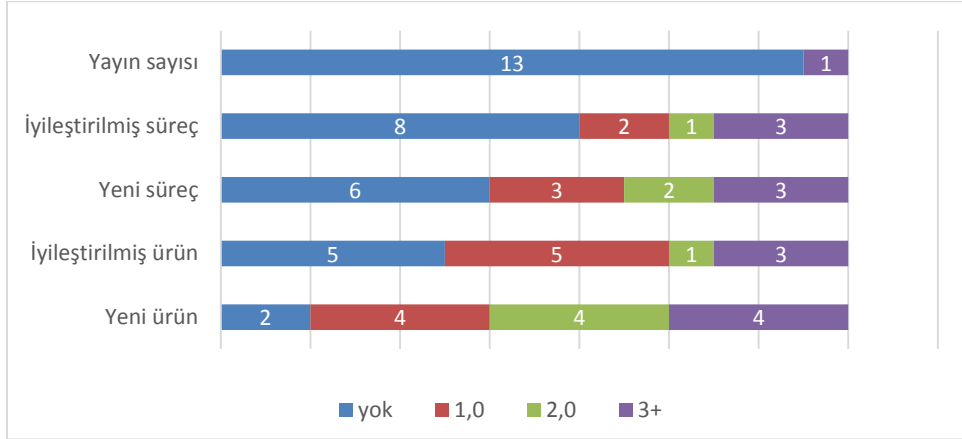
Ar-Ge ve inovasyon projelerinde başka kurumlarla işbirliği içinde olan firmalardan 3 tanesi TGB'deki başka bir firma ile, 1 tanesi bölge içinde yerli bir firma ile ve 2 tanesi de bölge dışındaki yerli firma ile işbirliği yaptığını iletmiştir.

TGB firmalarına projeleri sonunda kaç patent aldıkları sorulmuştur (Şekil 74). Firmaların tamamı “Hiç” cevabı verirken 1 endüstriyel tasarım aldığını söyleyen 2 firma bulunmaktadır. 1 tane faydalı modele sahip 3 firma bulunurken 3 ve üzeri faydalı modele sahip olduğunu söyleyen firma sayısı ise 1'dir. Son olarak 9 firma herhangi bir markaya sahip olmadıklarını iletirken 3 firma 1 tane markaya sahiptir (Şekil 74). Sonuç olarak ankete katılan firmaların projelerin sonunda elde ettikleri fikri mülkiyet hakları bakımından çok zengin oldukları söylenemez.



Şekil 74. TGB Firmalarının Sahip Olduğu Marka, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım ve Patent Sayısı

Ankete katılan firmalara ayrıca, projeleri sonunda kaç yeni ürün ve süreç elde ettikleri ile kaç iyileştirilmiş ürün ve süreç elde ettikleri sorulmuştur (Şekil 75). Buna göre, ankete katılan 13 firmanın hakemli bir dergide yayınlanmış makalesi bulunmamaktadır. 3 ve üzeri yayına sahip 1 firma bulunmaktadır. Ancak firmaların projeleri sonunda yeni ürün elde etme sayıları yüksektir. 1, 2 ve 3+ yeni ürüne sahip 4'er firma bulunmaktadır. 1 iyileştirilmiş ürüne sahip ise 5 firma bulunmaktadır.



Şekil 75. TGB Firmalarının Yeni/İyileştirilmiş Ürün ve Süreç Sayısı ile Yayın Sayısı

Ankete katılan firmalara, proje çalışmalarınız sonucunda başka çıktılar elde ettiler ise belirtmeleri istenmiştir. 10 firma herhangi bir şey belirtmemişken 4 firma aşağıdaki konuları aynen iletmiştir:

- Dış hekimliğiyle ilgili ürün geliştirme
- Eğitim konusunda okullar ile yaptığımız çalışmalar yeni başladığı için henüz sonuç alamadık
- Küresel alanda rekabet edebilmek için firma olarak tek başına hiç bir yol alamadığımızı gördük.
- Projelerimiz hedefinin dışında yeni marketlere de genişledi

Firmalara ayrıca “TGB’den daha fazla fayda sağlamak için ne tür destek ve olanaklara ihtiyacınız var? (altyapı ve hizmetler olarak)” diye sorulmuştur. Son olarak firmaların başka eklemek istedikleri hususlar var mı diye sorulmuştur. Her iki sorunun da anketi yanıtlayanlar tarafından verilen cevapları Tablo 49’da ayrı ayrı verilmiştir.

Buna göre, yüz yüze görüşülen TGB firmalarının belirttiği nitelikte önerilerin, anket aracılığıyla da geldiği görülmektedir. Laboratuvarın olmaması, lokasyon olarak uygun yerde olmamak, TGB kiralarının olmamasına yönelik ifadeler daha sık dile getirilmiştir. Ayrıca sosyal olanakların yeteri kadar iyi olmaması, firmaların sorunlarını yeteri kadar aktaramamaları ve nitelikli personel havuzuna sahip olmamaya yönelik öneriler de dikkat çekmektedir.

*Tablo 49. TGB Firmalarının TGB’den Daha Fazla Fayda Sağlamak İçin Önerileri ve Diğer Görüşleri*

Ankete Katılan TGB Firma Önerileri	Firma Sayısı
Ar-Ge konusunda üniversite ve TGB’nin laboratuvar ve maddi olanaklar sağlaması ve bu merkezlerde bu konulara hakim teknik personel istihdam etmesi tüm firmalar için önemli bir destek olacaktır. Bu arada KOSGEB, Kalkınma Ajansı gibi firmalar ile ilişkileri yönetecek kurumlar oluşturulursa firmalar sadece Ar-Ge konusuna yoğunlaşarak daha efektif çalışabilirler	1
Araştırma Laboratuvarı	1
Firmalar arası etkileşimi arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.	1
Kira fiyatlarının düşmesi	1
Nitelikli personel havuzu	1
Sadece TGB’deki firmalar için finansmana erişim daha kolay olmalıdır	1
Sanayiden ayrı olduğu için üniversite-sanayi iş birliğine uygun bir ortam olmuyor	1
Teknokent’in fiziki ve sosyal imkanlarının artması gerekiyor. Teknokent konum olarak çok kötü bir noktada, üniversite kampüsü içinde veya merkezi bir yerde olması talebi arttıracaktır.	1
Burada kurulan firmaların sorunlarını çözmek üzere heyetler görevlendirilirse ve bu firmaların sorunları dinlenirse ve çözüm oluşturulursa bu bölgelerdeki firmalar güzel projelere imza atabilirler.	1
Kiraların daha uygun olmasını isterdim. 29,14 KDV dahil metrekaşe fiyatlarıyla ofis olur mu? Amacınız yazılım firmalarını desteklemek ve ülkemize katma değerli yazılım ve ürünlerinin çıkması mı yoksa kira geliri elde edilen TGB’ler mi kurmak? Daha da çok şey yazmak isterdim ama kendimi ve firmamı riske atmamak adına yazamıyorum.	1
Sağlık alanında bir araştırma laboratuvarının olmayışı bu alanda Ar-Ge çalışmalarının yapılmasına çok büyük engel oluşturmaktadır.	1

#### 4.4. Mevcut Duruma Yönelik Genel Değerlendirme

Çalışma kapsamında girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin ayrılmaz parçası olan üniversiteler ve kamu-üniversite-sanayi işbirliğinin uygulayıcı mekanizmaları olan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve Teknoloji Transfer Ofisleri GAP Bölgesi özelinde etraflıca incelenmiştir.

GAP Bölgesi'nde yer alan 9 devlet ve 2 vakıf üniversitesinin akademisyen, toplam öğrenci, yüksek lisans ve üstü öğrenci sayıları ile altyapılarına ilişkin veriler paylaşılmıştır. Üniversitelerin akademik başarıları ve üniversite-sanayi işbirliği içinde gerçekleştirilen projeler değerlendirilmiştir. Bunun için ULAKBİM'den alınan güncel yayın/atıf sayıları irdelenmiş ve TEYDEB ve ARDEB istatistiklerine yer verilmiştir.

GAP Bölgesi Üniversitelerini değerlendirdiğimizde, yaşadıkları en büyük dezavantajlardan biri buldukları coğrafi konumdur. Suriye Göçü ve terör çatışmaları bölgeye ilişkin olumsuz algıyı pekiştirmekte, nitelikli öğrencinin ve akademisyenin bölgeye çekilmesini engellemektedir. Nitekim GAP Bölgesi üniversitelerinin doçent ve profesör sayıları ülkemizdeki diğer bölgeler ile kıyaslandığında nicelik bakımından en sonda yer almaktadır. Buna paralel olarak yüksek lisans ve doktora mezunlarının sayıları da bölgede düşüktür. Öte yandan yüksek lisans ve doktora çalışmalarının da niteliğinin artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ar-Ge ve yenilik çalışmaları, yüksek lisans ve üstü nitelikli öğrencilerin ve akademik hayatında belli bir noktaya gelmiş deneyimli öğretim üyelerinin çalışmaları ile harmanlandığında etkili sonuçlar vermektedir.

GAP Bölgesi üniversitelerinin 8 tanesi 2006-2008 yılları arasında kurulmuş yeni üniversitelerdir. Bu sebeple bölgedeki en köklü üniversiteler Gaziantep ve Dicle Üniversiteleridir. Öte yandan Gaziantep ilindeki 2 vakıf üniversitesinin ile ve bölgeye ayrı bir dinamizm kazandırdığı düşünülmektedir.

GAP Bölgesi üniversitelerinin yayın performanslarına bakıldığında, yıllar içerisinde üniversitelerin yayın ve atıf sayılarındaki dramatik düşüş dikkati çekmektedir. 2013 yılından bu yana üniversitelerin yayın kalitesi ciddi gerileme göstermiştir. Bunda coğrafi konumun getirdiği dezavantajların yanı sıra 15 Temmuz olayları sonrasında görevden alınan akademisyenlerin de etkisi olduğu söylenebilir. TÜBİTAK ARDEB Projeleri değerlendirildiğinde en fazla fon alan ve projesi kabul edilen Üniversite, Gaziantep Üniversitesi'dir. Ardından Dicle ve sonrasında Harran Üniversitesi gelmektedir. ARDEB projeleri kapsamında 2012-2017 yılları arasında toplam alınan fon 11,47 milyon TL olsa da ODTÜ'nün sadece 2017 yılında toplamda 32 milyon TL'lik fon aldığı görülmektedir.

TÜBİTAK Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sonuçları da GAP Bölgesi üniversiteleri için sevindirici değildir. İlk 50 üniversite sıralamasında, bölgeden sadece iki üniversite yer

almaktadır. Gaziantep Üniversitesi 15. ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi 41. sıradadır. Bu iki üniversite yıllar içerisinde istikrarlı bir şekilde listede yukarılara doğru tırmanmıştır. Dicle Üniversitesi öğrenci ve akademisyen sayısı bakımından GAP Bölgesi'ndeki 2. üniversite olsa da 2017 TÜBİTAK Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi'nde oldukça geridedir. Yayın sayısı bakımından da geride olan üniversite, Gaziantep Üniversitesi'nin yakaladığı ivmeden çok uzaktadır. 2017 yılında genel sıralamada 157 üniversitenin yer aldığı indekste Adıyaman Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Harran Üniversitesi, Batman Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi, Mardin Üniversitesi ve Sanko Üniversitesi listenin sonlarına doğru yer almaktadır.

Bölge üniversitelerinin genel olarak bölgedeki ve illerindeki girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini besleyecek düzeyde olmadıkları söylenebilir. Bu konuda tek istisnanın Gaziantep Üniversitesi olduğu söylenebilir. Gaziantep sanayisinin gelişmiş olması ve sanayicinin sahip olduğu çalışkan ruh üniversiteyi de etkilemektedir. Bununla birlikte ilde işbirliği ve Ar-Ge kültürünün geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

GAP Bölgesi KÜSİ Ar-Ge ve Yenilik Ekosistemi Modeline bakıldığında, Gaziantep yine mevcut Ar-Ge yenilik ekosistemin gelişmişliği açısından belirlenen 6 bölge il grubundan 2. il grubunda yer almaktadır ve sahip olduğu potansiyeli uygulamaya geçirebilmektedir. Ar-Ge ve yenilik ekosisteminin zenginliği bakımından 3. ve 4. grup iller arasında yer alan Şanlıurfa ve Diyarbakır, uygulama kabiliyeti açısından 2. grup iller kategorisinde yer almaktadır. Yani potansiyellerinin üstünde bir uygulama kabiliyetine sahiptirler. Adıyaman, potansiyeli kadar uygulama kabiliyetine sahiptir (4. grup). Mardin ve Batman ise Ar-Ge ve Yenilik Ekosisteminin gelişmişliği açısından 5. grup iller arasında yer alsa da uygulama kabiliyeti açısından 4. grup iller arasındadır. Dolayısıyla GAP illerinin KÜSİ modelinde de çok iyi noktada olmadığı söylenebilir.

Bölge TGB ve TTO'ları değerlendirildiğinde yukarıda tasvir edilmeye çalışılan tablo, yine karşımıza çıkmaktadır. 2017'de 50 TGB'nin değerlendirildiği TGB Performans Endeksi'nde Gaziantep TGB 34., Harran TGB 46. ve Dicle TGB 48. sıradadır. Gaziantep ili yine listede daha yukarılarda olsa da ilin sahip olduğu potansiyel değerlendirildiğinde TGB'sinin daha etkin olması gerektiği söylenebilir. Her üç TGB'nin de üniversite ve sanayi ile güçlü işbirlikleri ağı kurduğunu söyleyemeyiz. Sadece Gaziantep TGB'nin diğerlerine göre daha iyi konumda olduğu söylenebilir. Her üç TGB de altyapı sıkıntısı yaşamakta ve lokasyon olarak daha iyi konumda olmayı dilemektedir. TGB'ler aynı zamanda Ar-Ge niteliği taşıyan az sayıda firmaya sahiptir. TGB'lerden bağımsız olarak üniversite bünyesinde kurulan TTO'lar ise henüz emekleme aşamasındadır.

#### 4.5. Müdahale Alanları ve Stratejik Yol Haritası

Girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemi içerisinde üniversite, TGB ve TTO'ların rolü yadsınamaz. Ülkemizde üniversitelerin girişimcilik alanında kendilerini geliştirmeleri ve yerele öncelik veren<sup>178</sup> Ar-Ge projelerine ağırlık vermeleri BTYK'nın 23. Toplantısı'nda görüşülmüş ve sonrasında "üniversitede yenilikçiliğin ve girişimciliğin tetiklenmesi amacıyla politika araçlarının geliştirilmesi" kararı alınmıştır. Alınan karar doğrultusunda ilk kez 2012 yılında TÜBİTAK tarafından "Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi" oluşturulmuştur. 2014 yılından itibaren de STB'nin çalışmaları doğrultusunda KÜSİ çalışmaları ülke genelinde başlatılmıştır. STB, ayrıca TGB'lerdeki gelişmeleri takip etmek ve ihtiyaçları tespit etmeye yönelik 2011 yılından itibaren her yıl TGB'lerin Performans Endeksini yayınlamaktadır.

Ülkemizde girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine yönelik stratejik karar ve uygulamalarda Türkiye'nin 2023 vizyonu, Onuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Programlar ve Yıllık Programlar temel alınmaktadır. Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (GİSEP), Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Stratejisi ve Eylem Planının (2015-2018), Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi (2015-2018), Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (2011-2016), Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) (2014-2023) Belgeleri ile bölgesel/ yerel ölçekte GAP Eylem Planı ile Kalkınma Ajanslarının Bölge Planları, GAP Bölgesinde yer alan TGB, TTO ve üniversiteler için stratejiler oluşturulmasında önemli birer kaynak olmuştur.

Bölge üniversitelerine, TGB'lere ve TTO'lara yönelik stratejiler oluşturulmasında yapılan saha görüşmelerinin içerik analizi çıktıları ile anket çalışması sonuçları dikkate alınmıştır. Ayrıca, Projenin başlangıcında yapılan Ortak Akıl Platformu (OAP) çalışması ile Bölge'ye ilişkin sorunlar ve öneriler alınmıştır. Projenin sonunda yapılan Odak Grup toplantısında ise saha ve anket sonuçları katılımcılar ile paylaşılmış ve görüşleri alınmıştır. Bu bölümde ilgili çalışma çıktıları ele alınacak ve bu çıktılar, GAP Bölgesi'nde yer alan Üniversiteler, TGB ve TTOlar için müdahale ve tedbir alanlarının belirlenmesi ve dolayısıyla eylem planının oluşturulması sürecine girdi oluşturacaktır.

Bu strateji belgesi ile mevcut durum analizi ile Bölgedeki üniversitelere, TGB'lere ve TTO'lara yönelik olarak tespit edilen sorunların çözümüne yönelik strateji ve eylemler belirlenmiştir.

Bölgedeki üniversitelere, TGB'lere ve TTO'lara yönelik ilgili iş paketinin Mevcut Durum Analizi ve Strateji Belgesi olmak üzere iki ana çıktısı bulunmaktadır. Bu çerçevede GAP Bölgesi'nde yer alan üniversitelerin, TGB'lerin ve TTO'ların mevcut durum analizi için Ortak Akıl Platformu Çalışması, anket ve mülakat gibi nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar

<sup>178</sup> Rıfat Yıldız, "Üniversitenin Misyonu, Yeni Kurulan Üniversiteler ve Yerel Kalkınma Önceliği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:44, 2016, s.66

gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların sonuçları, Bölge Üniversitelerinin, TGB'lerinin ve TTO'larının Mevcut Durum Analizi Raporu'nda yer almaktadır.

Mevcut durum analizinin yanı sıra strateji tasarım sürecinde Bölge TGB'lerinin Hacettepe TGB ve İTÜ TGB gibi Türkiye'deki öncü; Samsun 19 Mayıs Üniversitesi TGB ve Mersin Üniversitesi TGB gibi ülkemizdeki gelişen TGB'lerle karşılaştırmalı analizi de gerçekleştirilmiştir. TGB'ler, GAP Bölgesi TGB'leri ile yönetim ve yönetişim, finansman, kurumsallaşma, altyapı olanakları, hizmet ve faaliyetler açısından karşılaştırılmıştır. Bu amaçla TGB yönetimleriyle mülakatlar gerçekleştirilmiş; stratejik planları başta olmak üzere mevcut dokümanlar incelenmiş, örnek olarak incelenen bu TGB'lerdeki firmalarla mülakatlar yapılmıştır. Ayrıca stratejilerin hazırlanması sürecinde dünyadaki iyi uygulama örnekleri de değerlendirmeye alınmıştır.

Bölgedeki kamu kurum/kuruluş temsilcileri, akademisyenler, sivil toplum yetkilileri ve özel sektör temsilcilerinden oluşan 40 kişilik bir ekip ile 15 Şubat 2018 tarihinde gerçekleştirilen "Üniversiteler, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) ve Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) Mevcut Durum Analizi Ortak Akıl Platformu"nun yanı sıra 21 Mart 2019 tarihinde 18 paydaşın katılımı ile analiz sonuçlarının, Bölgeye ilişkin öneri ve stratejilerin tartışıldığı bir teknik komite toplantısı da düzenlenmiştir. Anlatılan tüm bu faaliyetlerden elde edilen çıktılar, Bölge üniversitelerine, TGB'lerine ve TTO'larına yönelik hazırlanan bu strateji belgesine girdi oluşturmuştur.

### **"Bölgesel Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi ile Başarı Hikayeleri Oluşturmuş Bir GAP Bölgesi"**

Yapılan çalışmalar neticesinde Bölge üniversitelerine, TGB'lerine ve TTO'larına yönelik tedbir ve eylemler "*Bölgesel Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi ile Başarı Hikâyeleri Oluşturmuş Bir GAP Bölgesi*" vizyonu çerçevesinde geliştirilmiştir. Ayrıca bu vizyona ulaşabilmek için atılacak adımların belirlenmesinde GAP Bölgesi için Bölgesel Yenilik Sistemi yaklaşımı içerisinde bir model oluşturulmuş ve stratejiler Bölgenin üretim yapısının bilgi yoğunluğuna göre şekillendirilmiştir.

GAP Bölgesi'nde yer alan üniversitelere, TGB'lere ve TTO'lara yönelik gerçekleştirilen saha çalışmaları neticesinde öncelikli müdahale alanları belirlenmiştir. Bunlar:



Şekil 76. Üniversite, TGB ve TTO'lara Yönelik Müdahale Alanları

olmak üzere 6 müdahale alanı başlığı altında toplanmış ve detaylandırılmıştır.

Bölümün devamında Bölge'deki Üniversitelere, TGB'lere ve TTO'lara Yönelik Stratejik Yol Haritasına yer verilmiştir. Bu kapsamda müdahale alanları (MA), belirli bir zaman diliminde iyileştirme yapılması hedeflenen ilgili alanları ifade eder. Gerekli tedbirlerin belirlenmesi ile ilgili alanlarda hedefler ortaya koyulur ve ilgili hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken eylemler belirlenerek stratejik yol haritası oluşturulur.

Müdahale alanları ve tedbirler, stratejik planlama sürecinde “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Nasıl ulaşılacağı üzerine çizilen yol haritası da eylem planını ifade eder. Bir başka deyişle eylem planı, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu kapsamda geliştirilen müdahale alanları, tedbirler, eylemler ve eylemlerden sorumlu kuruluşlar Tablo 50'de yer almaktadır.



Tablo 50. GAP Bölgesi'ndeki Üniversitelere, TGB'ler ve TTO'lara Yönelik Strateji Eylem Planı

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Mevzuat	TGB, TTO ve Ar-Ge Merkezlerine yönelik mevzuat düzenlemelerinin yapılması	Ulusal	YÖK, STB	YÖK'ün TTO Mevzuatı ve STB'nin TGB Kanunu arasındaki uyumun sağlanması	7 Aralık 2017 tarihli Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın çıkardığı "Yükseköğretim Kurumları Teknoloji Transfer Ofisi Yönetmeliği" TTO'ların üniversite bünyesinde veya TGB içinde kurulmasına yönelik düzenleme getirmiştir. TGB Kanunu ve arkasından çıkan yönetmelik ile Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın yönetmeliğinin varlığı TTO'lar konusunda çatışmalara yol açmaktadır. Çünkü TGB Yönetmeliğinde 3 yıl içerisinde TTO kurulması zorunlu hale getirilmiştir ancak üniversitelere de bu hak tanındığı için hem üniversitenin hem de TGB'nin TTO'sunun olduğu durumlara rastlanmaktadır. Kısacası iki mevzuatın varlığı çatışmalara yol açmaktadır.
			STB	Sorumlu Bakanlığın TGB'lerin yer seçimine OSB'lerde olduğu gibi müdahil olmasına yönelik TGB Mevzuatında gerekli düzenlemelerin yapılması	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın (STB) TGB yer seçimine OSB'lerde olduğu gibi müdahale edememesi, bölgenin Ar-Ge ve sanayi potansiyelini tespit etme işinin bölge yönetici şirketine bırakılması, öte yandan üniversitenin doğal olarak kendi arazisinde TGB'yi kurmak istemesi gibi nedenlerle, TGB'lerin kurulma ve seçim süreçlerinin daha dikkatli yapılması gerekmektedir. Söz konusu hususa ilişkin mevzuat düzenlemesinin yapılması, TGB yer seçiminde bağımsız kuruluşla yaptırılacak fizibilite raporunun ve yerinde denetimin dikkate alınarak mekânsal planlamaya onay verilmesi sağlanacaktır.
			STB	Firmalara sağlanan destek ve teşviklerin 2023 yılına kadar yürürlükte olması nedeniyle ülkemizdeki TGB ve Ar-Ge Merkezlerinin seviye kategorilerinin belirlenmesi ve kademeli olarak desteklerin devam etmesine yönelik düzenleme yapılması	4691 Sayılı TGB Kanunu ve 5746 Sayılı Ar-Ge ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun firmalara sağlanan destek ve teşviklerin 2023 yılına kadar yürürlükte olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla 2023 yılı sonrasında mevzuatın nasıl düzenleneceği, eğer teşvikler kaldırılırsa kaç TGB'nin varlığını devam ettireceği en önemli sorunu oluşturmaktadır. Aynı sorun Ar-Ge Merkezleri için de geçerlidir. Bu kapsamda TGB'lerin ve Ar-Ge Merkezlerinin seviyelerinin belirlenerek kategorilerin oluşturulması, söz konusu kıstaslara göre de desteklerin bazı TGB ve Ar-Ge Merkezleri için devam etmesi, bazılarında ise desteğin kaldırılması uygun olacaktır.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Mevzuat	TGB, TTO ve Ar-Ge Merkezlerine yönelik mevzuat düzenlemelerinin yapılması (Devam)	Ulusal	STB	TGB Yönetici şirketinin profesyonel, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini bilen yönetici(ler) tarafından yönetilmesine yönelik mevzuat değişikliğinin yapılması	TGB Uygulama Yönetmeliği (Madde12), TGB Genel Müdürlerinin belirlenmesinde en az lisans derecesinde üniversite mezunu olma şartı aramakta ve Bakanlığa bilgi verilmesini istemektedir. Böylece, TGB yöneticileri genelde akademik kadrodan seçilmekte ve akademisyenlerin de TGB'ye yeteri kadar vakit ayıramadığı bilinmektedir. Bunun getirdiği bir problem ise rektör değişikçe TGB Yönetiminin de değişmesidir, dolayısıyla üniversite paylarının TGB'lerde yüksek olması aynı zamanda yönetsel olarak da iki tarafı birbirine bağlamaktadır. Nihayetinde üniversitenin baskısının yüksek olduğu TGB'lerde yönetici değişiklikleri sık sık olmakta ve bu da işlerin sürekliliğini etkilemektedir. Bu sebeplerle gerekli mevzuat değişikliğinin yapılması ve TGB yöneticilerinin özel sektör tecrübesine sahip, hatta geçmişinde girişimci olan adaylar arasından seçilmesi ve performanslarının takip edilmesi TGB'lerin başarısını etkileyecektir.
		Ulusal			
		İl			
	Bölgesel/ Ulusal	Ürünü ticarileştiren ve seri üretime geçerek TGB'den çıkmak isteyen girişimciye OSB'ler içerisinde yer tahsis edilmesinin kolaylaştırılmasına yönelik düzenlemenin yapılması		TGB bünyesinde büyümüş ve seri üretime geçmek isteyen girişimci, çıkmak istediğinde uygun arazi ya da OSB'lerde yer bulmakta zorlanmaktadır. Dolayısıyla yapılacak TGB mevzuatında yapılacak bir değişiklik ile OSB'lerde TGB'lerden çıkan başarılı girişimcilere öncelik verilmesi sağlanmalıdır.	
	KÜSİ Modelinin kurumsallaşması	Ulusal		KÜSİ çalışmalarının üniversite dışında TTO ya da Kalkınma Ajansları (KA) bünyesinde kurumsal bir yapıya oturtulması ve mevzuat düzenlemesinin yapılması	KÜSİ çalışmaları, üniversitelerde çoğunlukla bir akademisyenin çalışmaları doğrultusunda ilerlediği için yeteri kadar ivme kazanamamaktadır. Bu doğrultuda KÜSİ il temsilcilerinin ya üniversite/TGB içerisinde yer alan TTO kapsamında ya da KA'ların bünyesinde kurumsal bir kimlik kazandırılması gerekmektedir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar	Bölge TGB'lerinin daha kurumsal yapılara kavuşturulması	il	Dicle TGB	Dicle TGB'nin üniversitenin desteğini arkasına alarak kamu/özel sektör işbirlikleri ile proje sayısını arttırması	Dicle Teknokent'in üniversitenin desteğini yeteri kadar alamaması, ilde yaşanan terör olayları dolayısıyla firmalarının çoğunu kaybetmesi gibi nedenlerle Dicle TGB insan kaynağı ve finansman sıkıntısı yaşamaktadır. Dolayısıyla TGB bünyesinde uzmanlaşmış birimlerinin yapılanması henüz tamamlanmamıştır. Bu doğrultuda üniversite içi ve dışı proje işbirlikleri ile finansal kaynaklarını arttırması ve güçlü bir ekip kurması yerinde olacaktır.
		il	Şanlıurfa TGB	Şanlıurfa TGB'nin yapılanmasını tamamlaması	Şanlıurfa TGB, Dicle TGB'ye kıyasla farklı kamu kurumlarının fonladığı projeler gerçekleştirmektedir. Öğrencilere yönelik GAP BKİ tarafından desteklenen Maker Atölyesi, Karacadağ Kalkınma Ajansı ile gerçekleştirdiği TEKNO-İŞGEM projesi, Üniversite-Sanayi İşbirliği Merkezi projesi kapsamında mentor eğitimlerinin gerçekleştirilmesi gibi pek çok projeyi son yıllarda hayata geçirmiştir. Kuluçka Merkezinin de yakın bir zamanda açılması beklenmektedir. Dolayısıyla yavaş yavaş faaliyetlerini oturtmaya çalışan TGB'nin kurumsal yapısını da oturtması beklenmektedir.
	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Üniversite döner sermayesinin BAP projelerini destekleyecek yapıya kavuşturulması BAP proje başvurularında il ve bölge için stratejik önceliğe sahip konuların/sektörlerin desteklenmesinde sanayiden eş finansman desteği alınması	Siirt, Batman, Mardin Artuklu ve Adıyaman Üniversiteleri başta olmak üzere Bölge'nin üniversitelerinin BAP bütçeleri düşüktür. Yapılan görüşmelerde sadece Harran Üniversitesi'nin BAP bütçesinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla söz konusu üniversitelerde yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile öğretim üyelerinin bilimsel araştırmalarının desteklenebilmesi için bütçelerin yükseltilmesi gerekmektedir. Üniversitelerin döner sermayelerinin BAP'lar için kullanımı söz konusu olsa da değişkenlik gösterebilmektedir. Ayrıca, özellikle sanayiye yönelik yapılan çalışmalarda sanayicilerin de bütçeye ortak olması sağlanabilir. Böylece, sanayi de projenin bütçesine katkı sağladığı için projeyi daha çok sahiplenecek ve sonuçlarını takip edecektir.	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar (devam)	GAP BKİ, DİKA, İKA ve Karacadağ Kalkınma Ajanslarının proje çağrılarının ilin gereksinimleri ve hedef odaklı bir yaklaşımla belirlenmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesi	Bölgesel	GAP BKİ, Bölge KA'ları	GAP Bölgesi "Sektörel Komiteler" aracılığıyla GAP BKİ ve Ajansların fonlayacakları projelerin belirlenmesi	KA'ların fonlanacak projeleri seçme yaklaşımları genel olarak dağınıktır. Projelerin odaklı olmaması ve belli bir strateji doğrultusunda tespit edilmemesi, bölgesel olarak gerçekleşen projelerin birbirinden kopuk olmasını beraberinde getirmekte, sonuçların da etkisini zayıflatmaktadır. Bu nedenlerle, il düzeyinde bölgesel sorunları tartışacak, akademisyen, STK, kamu kurumları, sanayici, akademisyen vb. oluşan "Sektörel Komiteler" in oluşturulması ve ilin odak sektörlerinin ve alanlarının belirlenmesi önerilmektedir. Ardından fonlanması öncelik taşıyan proje başlıklarının, ana alanların belirlenmesi, fırsatların, risklerin tespit edilmesi ve Ajansların/GAP BKİ'nin proje çağrılarında bu başlıklara göre çıkması sağlanacaktır. Sektörel Komitelerin toplanması, organize olması ve sekreteryası GAP BKİ liderliğinde gerçekleştirilecektir. Üçüncü olarak GAP Bölgesi özelinde yapılan sektörel projelerin (enerji, tarım vb.) bölgeye olan katkıları bilinmemektedir. Bu sebeple gerçekleşen tüm projelerin etki analizi kalkınma ajansları tarafından gerçekleştirilerek sonraki projelere girdi oluşturulacaktır ve son olarak proje sonuçları topluma duyurulacaktır.
	Proje çıktılarının etki analizlerinin yapılması				
Üniversite-sanayi işbirliğini destekleyecek birimlerin oluşturulması	Bölge Üniversiteleri	Sanayinin sorunlarını detaylı analiz edecek ve çözüm üretecek "Sektörel SAT"ların (Sanayici Akademisyen Timi) oluşturulması	Adıyaman Üniversitesi'nde sanayinin sorunlarına yönelik olarak akademisyenlerden otomasyon timi, pazarlama timi gibi birimler oluşturulmuştur. Nitekim Gaziantep'te de akademisyen-sanayi eşleştirmeleri yapılmaktadır. Dolayısıyla sanayici ile sürekli birlikte olan Sektörel SAT'ların her il bünyesinde oluşturulması ve yaygınlaştırılması önerilmektedir. Sektörel Komite üyeleri aynı zamanda Sektörel SAT'ta yer alabilir ancak Sektörel SAT'lar sadece akademisyenlerden oluşurken "Sektörel Komiteler" sanayicilerden, girişimcilerden, kamu uzmanları vb. oluşan karma bir yapı göstermektedir.		

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar (devam)	Üniversite-sanayi işbirliğini destekleyecek birimlerin oluşturulması (Devam)	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	TTO bünyesinde SAT ve sanayi eşleştirmelerinin takibinin yapılması, etkinliğinin izlenmesi	Gaziantep ve Harran Üniversitesi akademisyenlerinin bir kısmı dışındaki Bölge'nin diğer üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin özel sektöre yönelik eğitim/danışmanlık sayıları düşüktür. Söz konusu sektörel SAT'lar ile akademisyenlerin sanayicilerle işbirlikleri artırılması beklenmektedir. Bu kapsamda sektörel SAT'ların sanayiciler ile eşleştirilmesi ve koordinasyon işlerinin yürütülmesi TTO kapsamında gerçekleştirilecektir.
				BAP projelerinin üniversite-sanayi işbirliği projelerini destekleyecek bir yapıya kavuşturulması	KÜSİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda da belirtilen bu eylem ile BAP projelerinin üniversite-sanayi odaklı alanlarda yoğunlaşması sağlanabilir
	Bölge üniversitelerinde yüksek lisans ve doktora programlarının sanayiye dönük olmasının desteklenmesi	Ulusal	KÜSİ İl Temsilcileri, TTO	Sanayi odaklı lisansüstü tez çalışmalarının artırılmasının üniversiteler tarafından benimsenmesi	KÜSİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda "sanayinin sorunlarının çözümüne yönelik tezlerin oluşturulması" olarak yer alan eylem, KÜSİ il temsilcileri tarafından gerçekleştirilecek çalışmalar ekseninde hayata geçirilecektir. Ancak söz konusu tezlerin artırılması üniversite yönetimince desteklenmesi ve politika olarak benimsenmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu konuda üniversite yönetiminin gerek KÜSİ il temsilcileri ve gerekse TTO tarafından ikna edilmesi gerekmektedir.
				TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programı'na ilişkin farkındalığın artırılması	TÜBİTAK 2244 Sanayi Doktora Programı kapsamında özel sektörde daha fazla araştırmacı istihdam edilmesini teşvik etmek amacıyla, TÜBİTAK tarafından doktora öğrencilerine yönelik burs ve özel sektöre yönelik istihdam desteği verilmektedir. Program hem KÜSİ il temsilcisi hem de TTO tarafından tanıtılacaktır.
		Bölgesel	Bölge TTO'ları, KÜSİ, TSO, OSB Yöneticileri	Sanayinin gerçekleştirdiği TÜBİTAK projelerinde yer alan yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin tezlerini yaparken sanayicinin yanında part-time ücretli çalışma fırsatının yaygınlaştırılması	Gaziantep'te bir Ar-Ge firmasında yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin TÜBİTAK fonlu tezleri, öğrencilere ücretli yarım zamanlı çalışma imkanı verilerek desteklenmektedir. Böylece, firma hem öğrencilerin çalışmalarından hem de öğrencilerin tez danışmanlarından destek almakta ve işbirliği ağını genişletmektedir. Benzer uygulamanın Bölgedeki diğer Ar-Ge merkezlerinde ve büyük firmalarda yaygınlaştırılması önerilmektedir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar (devam)	Bölge üniversitelerinde yüksek lisans ve doktora programlarının sanayiye dönük olmasının desteklenmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	SAT'ların Sektörel Komiteler ile sanayi sorun başlıklarını belirleyerek özellikle mühendislik ve işletme fakültelerindeki doktora ve yüksek lisans tez konularının belirlenmesine rehberlik etmesi	KÜSİ Stratejisinde ve Eylem Planı'nda "yüksek lisans ve doktora programlarının KÜSİ'yi destekleyecek şekilde düzenlenmesi" eylemine yer verilmiştir. Bu doğrultuda yüksek lisans ve doktora tezlerinin sanayiye odaklanmadan önce sanayide hangi sorunlara çözüm bulabileceği üzerinde düşünülmelidir. Bu doğrultuda sektörel SAT'lar tezlerin çerçevesinin belirlenmesinde öğrencilere yol gösterecektir.
	Bölgesel girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine yönelik envanter oluşturulması		GAP TTM	Startupların yetenek havuzlarının çıkartılması da dahil olmak üzere ekosistem aktörlerinin yetkinlik setlerinin, faaliyetlerinin, ulusal/bölgesel düzenlemelerin ve desteklerin yer aldığı bölgesel "GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Portalı"nın oluşturulması	Girişimcilik Stratejisi ile KÜSİ Stratejisi ve Eylem Planlarında ulusal portalların oluşturulması eylemlerine yer verilmektedir. Bu kapsamda <a href="http://www.kusip.gov.tr">www.kusip.gov.tr</a> portalı oluşturulmuş ve sanayi-üniversite işbirliği kapsamındaki aktörlere ve düzenlemelere yer verilmiştir. Girişimcilik strateji belgesinde "girişimcilik portalı"nın oluşturulmasına eylem olarak yer verilse de henüz portal oluşturulmamıştır. Keza STB'nin <a href="http://teknog.sanayi.gov.tr">teknog.sanayi.gov.tr</a> sitesinde de teknopark firmalarına ve Ar-Ge merkezlerinin bilgilerine yer verilmiştir. Ancak her iki web sayfası da ekosistemi kapsayan unsurların detaylarına ve gerekli diğer unsurlara yer vermemektedir. GAP Bölgesi özelinde oluşturulacak "GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Portalı"nda bölgede yer alan tüm Ar-Ge çalışmaları içerisinde bulunan tarafların (startuplar, Ar-Ge merkezleri, akademisyen ve araştırmacılar) bilgilerine, uzmanlıklarına, yeteneklerine ve sahip olduğu envantere; patent, ticarileşme, şirketleşme süreçlerine, Bölge'de yapılan araştırma projeleri envanterine, bölgesel ve ulusal desteklere, yatırım ağlarına ve ekosistemin etkin işleyişi için ihtiyaç duyulacak tüm bilgilere yer verilecektir. Web sitesi Bölgesel olarak kurgulanacak ve editörü olacak, gelen talepler doğrultusunda sürekli güncellenecektir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar (devam)	Bölgesel girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine yönelik envanter oluşturulması (Devam)	Bölgesel	Bölge TGB'leri	Bölge sanayi envanterinin çıkarılması, bölge sanayisinin yetkinliklerinin ve çalışma alanlarının belirlenmesi	TTO'lar üniversite akademisyenlerinin çalışma alanlarını bilmekle beraber illerin sanayicilerinin envanteri ve yetkinlik setleri tam bilinmemektedir. Dolayısıyla akademisyenlere yönelik çıkarılan katalog aynı zamanda sanayiciler için de çıkarılmalıdır. Bu kapsamda "Bölge Sanayi Envanteri" de çıkarılacak ve "GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Portalı"nda söz konusu envantere yer verilecektir.
			Bölge Üniversiteleri	Bölge sanayisinin test ve analiz çalışmalarının envanterinin çıkarılarak Bölge üniversitelerinin bu konuda yapabileceklerinin belirlenmesi	Harran Üniversitesi bünyesinde BAP projesi olarak başlanan proje kapsamında ilin sanayisinin test ve analiz çalışmalarını nasıl yaptığı, ne tür ihtiyaçları olduğu, ne kadarının il dışından karşılandığı analiz edilmekte ve stratejiler belirlenmektedir. Söz konusu çalışmanın diğer illere de yaygınlaştırılması, sanayicinin test/analiz ihtiyaçlarının tespit edilerek üniversiteler bünyesinde hangilerinin karşılanacağı ve nasıl bir yol izleneceğinin belirlenmesi gerekmektedir.
	Bölge TGB'leri		Cafe, restoran, ortak sosyal alanların (basketbol, masa tenisi vb.) çoğaltılması	Bölge TGB'leri, altyapı ve sosyal donatılar anlamında oldukça zayıftır. Gaziantep TGB'nin fiber internetinin olmaması, restoran ve kafe gibi sosyal donatıların olmaması, çevre düzeni gibi sorunları bulunmaktadır. Keza Bölge'deki Şanlıurfa TGB ve Dicle TGB de altyapı ve sosyal olanaklar konusunda firmalarına yeterli hizmet sunamamaktadır. Bu doğrultuda Bölge TGB'lerinin binalarının mimari yapısından, sosyalleşme alanlarının oluşturulmasına kadar pek çok alanda tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.	
	Bölgesel TGB'lerin altyapı ve sosyal donatılarının iyileştirilmesi		Bölge TGB'leri	Fiber internet, kapalı otopark, ışıklandırma, çevre düzeni vb. altyapı çalışmalarının yapılması	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar (devam)	Üniversiteler arası etkileşimin artırılması, başarı farklarının azaltılmasına yönelik yapısal düzenlemelerin yapılması	Ulusal	YÖK	Gaziantep Üniversitesi ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin "girişimcilik ve yenilikçilik endeksi"nde ilk 50'de yer alması sebebi ile bölge üniversitelerine "mentör" olarak atanması	TGB'ler arasında gerçekleştirilen mentör-mentee eşleşmesinin üniversiteler bünyesinde de yapılması üniversiteler arası tecrübe paylaşımını ve işbirliğini arttıracak, Bölge üniversitelerinin başarılarının artmasına katkı sağlayacaktır. TÜBİTAK Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi'nde listeye giren Gaziantep Üniversitesi ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin "nasıl başardıklarını" bölge üniversiteleri ile paylaşmaları ve onları motive etmeleri, kullandıkları araçları ve stratejileri paylaşarak mentörlük yapmaları diğer bölge üniversitelerinin dersler çıkarmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde Gaziantep ve Sanko Üniversitesi'ne ise endekste ilk 5'e girmiş üniversitelerin mentör olarak atanması gerekmektedir. Gaziantep Üniversitesi'nin mühendislik ve tıp fakültelerinin güçlü olması, patent çalışmalarının yoğunluğu ve sanayi ile birlikte geliştirdikleri iş birlikleri diğer Bölge üniversitelerine örnek olabilir. Keza Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin kuluçka merkezi uygulamaları, proje odaklı müfredatları, uluslararası işbirlikleri, fikri mülkiyet hakları ve araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi konularındaki başarıları da Bölge üniversiteleri için yol gösterici olacaktır. Söz konusu üniversite- mentör eşleşmeleri YÖK tarafından takip edilmelidir.
				Gaziantep ve Sanko Üniversitelerinin mentörlerinin ise Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi'nde ilk 10'da olan üniversitelerden atanması	
				Üniversite mentörlük sisteminin YÖK tarafından takip edilerek yıllık değerlendirmelerin yapılmasına imkan sağlayan "Üniversiteler Arası Mentörlük Koordinatörlüğü" biriminin oluşturulması	



MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar (devam)	Üniversiteler arası etkileşimin artırılması, başarı farklarının azaltılmasına yönelik yapısal düzenlemelerin yapılması (Devam)	Ulusal	YÖK	Bölgedeki akademisyenlerle "Girişimci Yenilikçi Üniversite Endeksi"nde üst sıralarda yer alan illerdeki akademisyenlerin belli dönemlerde rotasyona tabi tutulması	GAP Bölgesi terör, göçler, yaşanan çatışmalar nedeniyle güvenli bir bölge olarak algılanmamakta ve deneyimli akademisyenlerin başka bölgelerdeki üniversitelere geçmek istemesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla diğer tüm bölgelere kıyasla doçent ve profesör sayısının en düşük olduğu GAP Bölgesi'nde tecrübeli akademisyenlerle öğrencilerin ve sanayicilerin çalışma şansının daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bölge akademisyenleri homojen bir yapı göstermekte, genelde bölge ve civar illerdeki üniversitelerde lisans ve üstü eğitimlerini tamamladıkları görülmektedir. Bu gerçeklerden hareketle farklı bölgelerde hizmet veren akademisyenler arasında rotasyon önerilmektedir. Böylece, hem bölge akademisyenleri başka üniversite ortamlarını görmüş olacak hem de deneyimli üniversitelerin akademisyenlerinin tecrübelerini bölge akademisyenleri ile paylaşma şansı olacaktır. Rotasyon en az 1 sene sürekli olabileceği gibi, yarı zamanlı (haftada 1 gün) olarak da gerçekleştirilebilir. Rotasyonun koşulları ve çerçevesi YÖK tarafından belirlenecektir.
	Bölge Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) daha etkin hale getirilmesi	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	UYGAR'ların etkinliklerinin tespit edilmesi ve odak çalışma alanlarının belirlenmesi	GAP Bölgesi üniversiteleri bünyesinde yüksek sayıda UYGAR olmasına rağmen istenilen seviyede etkin olmadıkları dikkat çekmektedir. Öncelikli olarak atıl olan UYGAR'ların tespit edilmesi ve her birinin performansının takip edilmesi, etkinliği düşük olan UYGAR'ların kapatılması gerekmektedir. Ardından her üniversitenin güçlü olduğu UYGAR'ları ve çalışma odak alanları belirlenerek faaliyetlerini ona göre şekillendirmesi sağlanmalıdır. UYGAR'ların üniversiteler bazında kendi ihtisaslaşma alanlarını oluşturmaları beklenmektedir. Örneğin Gaziantep Üniversitesi'nde Göç Enstitüsü'nün bulunması ve Kilis'in en çok göç alan il olması dolayısıyla sadece iki üniversitenin göç araştırmaları üzerinde yoğunlaşması önerilmektedir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar (devam)	Bölge Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezlerinin (UYGAR) daha etkin hale getirilmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Etkinliği tespit edilen UYGAR'ın altyapı, finansman, insan kaynağı yapısının güçlendirilmesi	Bölge Üniversitesi UYGAR'larının etkin işleyebilmesi için öncelikle sorunlarının ortaya konması ve ardından potansiyel taşıyan UYGAR'ların insan kaynağının, altyapısının ve finansmanının güçlendirilmesi gerekmektedir.
				Bölge UYGAR'ları arasında etkileşimin artırılması	Özellikle benzer alanlarda çalışan üniversitelerin UYGAR'larının (enerji, göç, toplumsal cinsiyet ve kadın vb.) işbirliği halinde çalışması, yapılan çalışmaların paylaşılması, UYGAR proje envanterinin oluşturulması, başarılı hikâyelerinin yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
	Bölge TGB'lerinin kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi	Bölgesel	Bölge TGB'leri	GAP Bölgesi TGB'leri yönetici şirketlerinin kalite çalışmaları, süreç iyileştirme, firma memnuniyet anketi gibi kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık vermesi	Bölge TGB'lerinin hedef belirleme, iş geliştirme, firmalara yön çizme, firmaların ihtiyaçlarını karşılama gibi konularda zayıf olduğu yapılan görüşmelerde belirtilmiştir. Bu TGB'lerin iş planlama, strateji oluşturma, süreçlerle yönetim gibi konularda zorlandığını göstermektedir. Bu doğrultuda TGB yönetici şirketin kurumsallaşma çalışmalarını başlatması gerekmektedir. Bu kapsamda stratejik planın oluşturulması, uzmanlıkların belirlenmesi, hizmetlerin daha iyi olması için kalite çalışmalarının başlatılması, süreçlerin çıkarılması ve iyileştirmelerin yapılması, TGB firma memnuniyet anketlerinin uygulanması yerinde olacaktır.
Bölge TGB'lerinin firmalarına yönelik performans değerlendirme sistemi kurması				Sadece Bölge TGB'lerinde de değil, Türkiye genelinde kuluçkada yer alan firmalar, ticarileştirilebilir bir ürün sunmasalar bile uzun süreler kuluçkadan ayrılmak istememektedir. Bu sebeple firmaların performansına yönelik bir sistematik geliştirilmesi ve performansı düşük firmaların çıkarılması ve yeni firmalara yer açılması gerekmektedir.	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Kurumsal, sürdürülebilir yapılar	Bölge üniversitelerinin çoğunun yeni üniversiteler olması dolayısıyla laboratuvar altyapılarının iyileştirilmesi	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Bölge üniversitelerin laboratuvar altyapılarının, cihazların tespit edilmesi ve üniversiteler/araştırma kurumları tarafından ortak kullanılmasına yönelik koordinasyonun yapılması	GAP Bölgesi üniversitelerinin laboratuvar altyapısının yetersiz olması Bölge üniversitelerinin en önemli sorunlarının başında gelmektedir. Aynı zamanda laboratuvarlarda çalışacak teknik personelin zor bulunması, laboratuvar gelirlerinin düşük olması, akredite olmamaları diğer sorunlar olarak belirtilebilir. Bu kapsamda KÜSİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda da belirtildiği üzere Bölge'deki üniversitelerin laboratuvar altyapılarının, cihazlarının tespit edilmesi ve bölgede ortak kullanımına yönelik bir sistematüğının oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca laboratuvar personel ihtiyacının belirlenmesi, akreditasyon işlemleri için eksikliklerin tamamlanması ve laboratuvarlara olan ihtiyacın tespit edilmesinden sonra sanayiye tanıtımının yapılması gerekmektedir.
				Bölge için kritik laboratuvarların uzman/teknik personel ihtiyacının tespit edilmesi ve temin edilmesi	
				Atıl ve kullanılmayan laboratuvarların, cihazların tespit edilerek ihtiyaç duyulan üniversitelere aktarılması	
				Laboratuvarların akreditasyon işlemlerinin tamamlanması	
				Laboratuvar gelirlerinin artırılması için bölge sanayicilerine tanıtım çalışmalarının yapılması	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim	GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde yer alan aktörler arasındaki işbirliğinin ve etkileşimin artırılarak kapasitelerinin geliştirilmesi	Ulusal	STB	Bölgedeki KÜSİ il temsilcileri ile TTO'ların çalışmalarının işbirliği içerisinde yürütülmesi	KÜSİ ve TTO'ların aynı amaca hizmet etmekle beraber ayrı yapılar olması dikkat çekicidir. KÜSİ'nin üniversite-sanayi arasında işbirliğini güçlendirme gayesi, TTO için de geçerlidir. Her iki yapı da STB bünyesinde yer alsa da yapıları farklıdır. GAP Bölgesi'nde bazı illerde TTO Koordinatörü aynı zamanda KÜSİ il temsilcisidir. Dolayısıyla KÜSİ çalışmalarının bir çatı altında toplanmasına kadar olan sürede iki farklı yapının bir arada işlemesi, işbirliği yapmaları yerel ölçekte daha faydalı olacaktır.
		İl	Bölge TGB'leri	Bölge TGB Yönetim ve Değerlendirme Kurullarında ildeki başarılı sanayicilerin ve girişimcilik/ yenilikçilik ekosisteminde yer alan uzman kişilerin ağırlığının artırılması	Bölge TGB'lerinin (Şanlıurfa TGB hariç) yönetim kurulu ve değerlendirme kurullarında o ilin Ticaret ve Sanayi Odası üyeleri yer almakla birlikte akademisyenlerin ağırlığı dikkat çekmektedir. Özellikle Dicle TGB'nin Değerlendirme Kurulu üyelerinin tamamı akademisyendir. Bölge TGB'lerin Yönetim Kurullarında ilde başarılı olmuş iş insanlarına ve ekosistemde adını duyurmuş kişilere ağırlık verilmesi ve Yönetim Kurulları ile daha sık bir araya gelmesi önerilmektedir.
		Ulusal	TGBD	Benzer alanlarda çalışan girişimcilerin yılda 2 kez bir araya gelerek projelerini ve tecrübelerini tüm girişimciler ile paylaşması	Türkiye'de ve Bölge'de TGB bünyesinde yer alan girişimcilerin birbirlerinin alanlarını, yetkinliklerini bilmemektedir. Bu sebeple benzer alanlarda çalışan firmaların hem Bölgesel toplantılar da hem de ülke çapında yapılan toplantılarda bir araya gelmesi sağlanacaktır.
		Bölgesel	GAP TTM	GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini besleyecek aylık bir derginin yayınlanması	GAP Bölgesi'nde Ar-Ge, yenilik, girişimcilik gibi kavramlar etrafında oluşan girişimler, inovasyon çalışmaları, girişimcilerin hayat hikayeleri, bölgesel ve ulusal düzenlemeler vb. hakkında ağırlıklı bölgesel haberlerin yer aldığı bir dergiye ihtiyaç duyulmaktadır. Gaziantep Üniversitesi TGB, bir dönem Target Dergisi yayınlamış ancak sonrasında haftalık elektronik bültene dönüştürmüştür. Keza aynı şekilde elektronik bülten uygulamasını Adıyaman Üniversitesi TTO da gerçekleştirmektedir. Ancak GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine yönelik çıkarılan baskı bir dergi bulunmamaktadır. Bu sebeple taraflar arası iletişimi güçlendirmeye yönelik araçlardan biri olarak söz konusu derginin düzenli aralıklarla yayımlanması ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde yer alan aktörler arasındaki işbirliğinin ve etkileşimin artırılarak kapasitelerinin geliştirilmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge TGB'leri	TGB yönetimlerinin kendilerini tanıtmaya ve paydaşlarını bilgilendirmeye ağırlık vermesi	Bölge TGB'leri kendilerini ve başarılarını paydaşları ile sık sık paylaşmalıdır. Bölgedeki bazı TGB'ler özellikle sosyal medyayı daha iyi kullanırken bazıları içerik yönetimi konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Ayrıca, görsel ve yazılı medyanın da sık sık kullanılması önerilmektedir. Ayrıca, TGB yönetimlerinin sektör buluşmaları gerçekleştirerek yaptıkları çalışmalarını aktarması da etkili bir tanıtım aracı olacaktır. İllerde bulunan serbest muhasebeci ve mali müşavirler meslekleri gereği pek çok firma ile çalışmakta ve bölgenin firmalarını yakından tanımaktadır. Dolayısıyla serbest muhasebeci ve mali müşavirler TGB'lerin firmalara ulaşabilmeleri için iyi birer tanıtım aracı olabilir. Bununla birlikte TGB'lerin mevcut gelir kaynaklarının kısıtlı olması ve TGB'lerin yaşadıkları finansal ve idari sıkıntılar tanıtım, farkındalık ve bilgilendirme faaliyetlerinin yapılmasının önündeki yapısal sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.
				Bölge TGB'leri bünyesinde yer alan firmaların ayda 1 kez deneyim paylaşımı toplantıları ile bir araya gelmesi	Bölge TGB'leri bünyesindeki firmalar birbirlerini yeterince tanımamakta, sık sık bir araya gelememektedir. TGB yönetimleri ile firmalar arasındaki iletişim de çok güçlü değildir. Dolayısıyla ayda bir kez firmaların ve TGB yönetimlerinin bir araya gelmesi ve sorunları tartışarak deneyim paylaşım toplantıları yapması gerekmektedir.
		Ulusal	YÖK	Girişimci üniversite yaklaşımının yaygınlaştırılması, başarılı uygulamaların YÖK tarafından duyurulması	YÖK, girişimci üniversite yaklaşımını benimsemekle birlikte girişimci üniversitelerin uygulamaları konusunda diğer üniversiteler yeteri kadar bilgi sahibi değildir. Dolayısıyla bu alanda yapılan çalışmaların, stratejilerin, örnek uygulamaların YÖK tarafından üniversitelere duyurulması, web sayfasında yayınlaması gerekmektedir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde yer alan aktörler arasındaki işbirliğinin ve etkileşimin artırılarak kapasitelerinin geliştirilmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Bölgede "Bilimsel Kahve Sohbetleri" etkinliklerinin yapılması	Özellikle Şırnak ve Kilis'te deneyimli ve nitelikli akademisyen sayısının çok az olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte GAP Bölgesi doçent ve profesör sayısı en düşük bölgedir. Dolayısıyla tecrübeli akademisyenlerin deneyim paylaşımları daha da önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda iki farklı amaca sahip "Bilimsel Kahve Sohbetleri" yapılacaktır. Birincisi, farklı branşlarda tecrübeli ve kaliteli yayın sayısı yüksek akademisyenler ile akademik hayata yeni başlayan araştırma görevlilerinin bir araya geldiği, metodoloji ve araştırma süreçleri ağırlıklı "Bilimsel Kahve Sohbetleri" etkinlikleri yapılacaktır. İkincisi ise akademisyenlerle, çalıştıkları alan hakkında sohbet etmek isteyen sanayici, girişimci, kamu çalışanı, öğrenci ya da toplumun bir araya gelmesini sağlayan etkinliktir. Buradaki amaç ise akademisyenlerin toplumun farklı kesimleri ile bir araya gelmesidir.
				Bölge üniversitelerinin yılda bir kez bir araya gelerek üniversite-sanayi işbirliği, akademisyen-öğrenci girişimciliği konusunda deneyim paylaşımı yapması, ticarileşmiş Ar-Ge proje sonuçlarının paylaşılması	GAP Bölgesi üniversitelerinin ortak sorunlarına çözüm bulmak, üniversite-sanayi işbirliği uygulamalarını paylaşmak ve genel olarak akademik çalışmalar hakkında fikir alış verişinde bulunmak için yılda bir kez Bölge üniversitelerinin birinin ev sahipliğinde "GAP Üniversiteleri Buluşuyor" etkinlikleri düzenlemeleri gerekmektedir. Bu etkinlikler hem ortak sorunların dile getirilmesine hem de ortak proje geliştirme ortamının oluşmasına fırsat sunacaktır.
			GAP BKİ, Bölge KA'lar	Ar-Ge Merkezleri ile bölge üniversite akademisyenlerinin bir araya geldiği projelerin GAP BKİ ve Bölge Kalkınma Ajansları tarafından öncelikli olarak desteklenmesi	Bölgede bulunan Ar-Ge merkezlerinin patent sayıları ve proje çalışmaları bölgedeki TGB firmalarından çok daha yüksektir. Ancak Ar-Ge merkezlerinin bölge üniversiteleri ile işbirlikleri sınırlıdır. Bu sebeple yeterli altyapı ve donanımına sahip Ar-Ge Merkezleri ile bölge akademisyenlerinin bir araya geldiği projelerin sayısının artırılması gerekmektedir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde yer alan aktörler arasındaki işbirliğinin ve etkileşimin artırılarak kapasitelerinin geliştirilmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge TGB'leri	Bölge TGB'lerinin öğrencilere ve topluma açık etkinliklerin organize edildiği mekânlar olması	TGB'lerin toplumla ve üniversite ile entegrasyonu yeteri kadar sağlanamamıştır. Şanlıurfa TGB'de yürütülen "Maker" Atölyesi ilköğretim ve lise seviyesindeki öğrencilere robotik kodlama, girişimcilik, STEM atölyeleri gerçekleştirilmektedir. Eğitimcilerin akademisyenlerden ve üniversite öğrencilerinden oluştuğu söz konusu atölye gibi çalışmaların yaygınlaştırılması TGB'lerin farklı hedef kitleleri ile etkileşimde olmasına vesile olacaktır.
			Bölge Üniversiteleri	Bölge üniversitelerinde kamu çalışanlarına ve şirket çalışanlarına yönelik yüksek lisans ve doktora programlarının yaygınlaştırılması	Bölge Üniversitelerinin kendilerinin ya da bölge üniversiteleri ile işbirliği içerisinde sanayi ve kamu çalışmalarına yönelik yüksek lisans ve üstü programlar açması hem kamu-üniversite-sanayi işbirliklerini arttıracak hem de sanayinin/kamunun bilgi seviyesini yukarıya çekecektir.
				Özel sektörde çalışan deneyimli mühendis ve uzmanların üniversitelerde uygulamalı dersler vermesinin teşvik edilmesi	Üniversitelerde teorik bilgiler akademisyen tarafından verilmekle birlikte, uymalı ve saha tecrübesine dayalı eğitimlerin sayısı azdır. Dolayısıyla sanayide tecrübesi olan mühendis ve uzmanların üniversitelerde öğrencilere, yüksek lisans ve üstü öğrencilerine uygulamalı dersler vermesi hem sanayi-üniversite işbirliğini arttıracak hem öğrencilerin sanayicinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayacak ve hem de sanayicinin tecrübe paylaşımı öğrencilerin iş dünyasına hazırlanmasına yardımcı olacaktır.
				Sektörel SAT'lar ve "Sektörel Komiteler" in ayda bir toplanarak bilgi alış verişinde bulunması ve önceliklerin revize edilmesi	Sektörel SAT'lar sahayı yakından takip eden ekipler olarak "Sektörel Komiteleri" beslemeleri ve böylece il bazında sanayi ve üniversite işbirliği stratejilerinin ayda bir gözden geçirilmesi sağlanmalıdır.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde yer alan aktörler arasındaki işbirliğinin ve etkileşimin artırılarak kapasitelerinin geliştirilmesi (Devam)	Ulusal/ Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	KÜSİ iyi uygulama örneklerinin toplantı/seminerlerle paylaşılması	KÜSİ çalışmaları kapsamında ülke çapında iyi uygulama örnekleri yeteri kadar bilinmemektedir. Gerek STB KÜSİ çalışmaları kapsamında ve gerekse TGB, Ar-Ge Merkezleri ve ekosistemin diğer aktörleri tarafından bölgenin öncelikli alanları ile kesişen konularda gerçekleştirilen iyi uygulama örneklerinin GAP Bölgesi aktörleri ile paylaşılması gerekmektedir.
		Bölgesel	Bölge TGB'leri	Ticaret ve Sanayi Odalarına üye başarılı firmalar ile TGB firmalarının koçluk, mentörlük anlamında eşleştirilmesi	Sanayi ve Ticaret Odalarına üye deneyimli firmalar ile TGB firmalarının eşleştirilmesi hem karşılıklı öğrenme sağlayacak hem de tarafların birbirini daha yakında tanımalarına vesile olacaktır.
			GAP BKİ	UNİGAP'ın etkin işleyişini sağlayacak bir yapıya kavuşturulması	UNİGAP, GAP BKİ'nin, Bölge Kalkınma Ajanslarının ve bölge üniversitelerinin bir araya gelerek ortak Ar-Ge çalışmaları ve işbirliği yapmalarını destekleyen yeni bir iş modeli önermektedir. Bu kapsamda 12 Nisan 2018'de GAP Bölgesi Üniversiteler Birliği Protokol Töreni yapılmıştır. Proje kapsamında rektörler ile toplantılar yapılmış ve bir yol haritası çıkarılmıştır. Ancak gelinen noktada görüşülen akademisyenler işleyişin hızlı olmadığını ve henüz tam olarak bir yol alınmadığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda bölgedeki üniversite akademisyenleri arasında işbirliği, ortak proje yapma, ortak cihaz kullanımı gibi süreçler detaylı olarak planlanmalı ve ivedilikle uygulamaya alınmalıdır. Ayrıca platformun yönetim modeli, yapısı ve işleyişi netleştirilmelidir.
			STB, İl STB Müdürlükleri	Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinin çalışmalarını Bölge sanayisi, akademisyenleri ve ilgili paydaşlarla paylaşması	Ar-Ge Reform paketinin A-Ge personel sayısını 30'dan 15'e düşürmesi ve sağladığı muafiyetler bölge ekosistemi için faydalı olmakla beraber, ekosistem içerisinde Ar-Ge firmalarının, TGB firmalarının ve üniversitenin daha sık bir araya gelmesi gerekmektedir. Dolayısıyla Ar-Ge firmalarının çalışmaları ve ne yaptıkları ile ilgili paydaşlar nezdinde bilincin oluşması ve daha çok Ar-Ge merkezinin açılmasını teşvik etmesi için yılda bir kez "Bölgesel Ar-Ge Merkezleri Buluşması" yapılacaktır.



MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	Bölge TGB'lerine öğrenci ve akademisyenlerin ilgisini arttırarak bölgede girişimci öğrenci ve akademisyen sayısının arttırılması	Bölgesel	Bölge TGB ve Üniversiteleri	Öğrencileri ve akademisyenlerin ilgisini çekmeye yönelik TGB yönetiminin iş fikri yarışmaları, hackathon vb. faaliyetler gerçekleştirilmesi	GAP Bölgesi TGB'lerinden Şanlıurfa TGB, sanayi ve üniversite arasındaki ana yolda yer almakla birlikte Gaziantep ve Dicle TGB üniversite kampüsünde yer almaktadır. Ancak her iki TGB'de kampüsün uzak bir yerinde yer almakta ve öğrenci/akademisyenlerin ulaşmaları kolay olmamaktadır. Ring servisinin bulunmaması ve sosyal donatıların olmaması dolayısıyla ilgi çeken bir merkez konumundan uzaktırlar. Bu kapsamda TGB'lerin öğrenci ve akademisyen girişimci sayısını arttırmaya yönelik daha çok etkileşimli çalışmalar yapması ve onları bilgilendirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda düzenli olarak yarışmalar, söyleşiler vb. etkinlikler yapılması, öğrenci kulüpleri ile sık sık çalışılması ve bazı derslerin TGB bünyesinde akademisyenler tarafından verilmesi öğrencilerin/akademisyenlerin farkındalığını arttıracaktır. Ayrıca, TGB firmalarında öğrencilerin stajyer olarak yer alması hem öğrencilere öğrenme fırsatı sunacak hem de girişimci firmaların üniversite öğrencileri ile etkileşimi artacaktır. Akademisyenlere yönelik akademik girişimcilerin söyleşilerine yer vermek bölgedeki akademisyenlerin motivasyonunu arttıracaktır. Cansız'ın raporunda (2017) da belirttiği gibi TGB firmalarının üniversiteler ile iletişiminin arttırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda üniversite-firma işbirliklerinin arttırılması önem kazanmaktadır.
				Üniversite, TGB arasında hizmet veren bir ringin olması	
				TGB firmalarında öğrencilere staj imkanı sağlanması	
				Mühendislik ve İktisadi/İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin bazı derslerinin TGB'deki konferans/ toplantı salonlarında yapılması	
				TGB yönetimlerinin öğrenci ve akademisyenleri çekmeye yönelik TGB'de sosyal donatı (cafe, restoran, sanal oyun odası, masa tenisi, bankamatik, kuaför vb.) alanları oluşturması	
				Üniversite öğrenci kulüpleri ile TGB yönetiminin daha sıkı çalışması	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	Bölge TGB'lerine öğrenci ve akademisyenlerin ilgisini arttırarak bölgede girişimci öğrenci ve akademisyen sayısının arttırılması (Devam)	Bölgesel	Bölge TGB'leri	Akademik girişimcilik alanında isim yapmış akademisyenlerin ve hatta melek yatırımcı olmuş akademisyenlerin davet edilmesi, deneyim paylaşımı oturumları yapılması	Bölge akademisyenlerinin araştırma projelerinde yer almama ya da üniversite dışı işbirlikleri yapmamalarının ana nedenlerinden biri gerekli motivasyona sahip olmamaları olarak belirtilmiştir. Söz konusu gönülsüzlük, istekli olmama, bölgenin jeopolitik konumu, üniversite yönetimi, öğrencilerin kalitesi gibi pek çok parametre ile ilintili görünmektedir. Bununla birlikte Bölge'deki motivasyonu yükseltmeye yönelik araçlardan biri dışarıdan gelen üretken, girişimci akademisyenlerle bölge akademisyenlerini bir araya getiren toplantılar olabilir. Dolayısıyla girişimcilik alanında isim yapmış ve hatta kendisi de melek yatırımcı olan akademisyenlerin Bölge'de söyleşiler, deneyim paylaşımları yapması faydalı olacaktır.
			KOSGEB	Üniversitelerde tematik kuluçka merkezlerinin kurulmasının desteklenmesi	Girişimcilik Strateji Belgesi'nde de yer alan eylem ile TGB'ye sahip olmayan üniversitelerin kendi bünyelerinde akademik ve öğrenci girişimciliğini arttırmaya yönelik Kuluçka Merkezlerinin kurulması desteklenmelidir. KOSGEB tarafından desteklenecek program ile Bölge Üniversiteleri arasında farkındalık da arttırılmış olacaktır.
			Bölge TGB'leri	GAP Bölgesi üniversitelerinde öğrencilere yönelik "Girişimcilik Kampları" düzenlenmesi	Girişimcilik stratejisinde "gençlere yönelik girişimcilik eğitimleri yaygınlaştırılacaktır" eylemine yer verilmiştir. Örneğin, Samsun TGB, "girişimcilik ve yenilikçilik akademisi" başlığı altında üniversite öğrencilerini çekmek için uygulamalı eğitimler vermektedir. Dolayısıyla özellikle yaz aylarında öğrencilere yönelik uygulamalı atölyelerin, eğitsel etkinliklerin yer aldığı "Girişimcilik Kampları" öğrencilerin ilgisini çekecektir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	Bölge TGB'lerine öğrenci ve akademisyenlerin ilgisini artırarak bölgede girişimci öğrenci ve akademisyen sayısının artırılması (Devam)	Bölgesel	Bölge TGB'leri	TEB Girişimevi, Türkiye Girişimcilik Vakfı fellow programı gibi etkinliklerle öğrenciler arasında girişimcilik konusunda farkındalık yaratılması	TEB Girişimevi gibi programlarla hem öğrenciler girişimcilik süreçlerine hazırlanacak hem de program için fon desteği sağlanmış olacaktır. Gaziantep TGB'nin uyguladığı bu programı bölgedeki diğer TGB'ler de hayata geçirebilir. Örneğin, Samsun TGB'de öğrencilere yönelik yapılan tanıtım etkinlikleri çıktılara da yansımıştır. Ön kuluçkada bulunan 46 kişiden 42'si Samsun 19 Mayıs Üniversitesi'nin öğrencileridir.
		Ulusal	STB	Genç girişimcilerin SGK/BAĞKUR ödemelerine kolaylık getirilmesi	Üniversite öğrencisi girişimci sayısını arttırmak için öğrencilerin kurdukları şirketlerin desteklenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla şirket kurmalarıyla beraber SGK/BAĞKUR ödemeleri de başlamakta ve bu da öğrencileri zorlamaktadır. Dolayısıyla öğrenci girişimciliğinin desteklenmesi için söz konusu ödemelerin miktarının azaltılması ya da belli bir süre için kaldırılması önerilmektedir.
	Başarılı TTO uygulamalarının paylaşılması	Ulusal	TGBD	Ülkemizde uygulamaları ile fark yaratmış ve başarı elde etmiş TTO'ların her sene düzenlenen törenle TÜBİTAK ve STB tarafından kamuoyuna duyurulması  TGBD gibi kuruluşların organize ettiği dünyada başarılı TTO uygulama örneklerin paylaşıldığı toplantı/etkinliklerin düzenlenmesi	Teknoloji transferi alanında ülkemizde TTO'lar tarafından gerçekleştirilen uygulamaların ve elde edilen başarıların derinliği yeteri kadar bilinmemektedir. Her TTO kendi ekosistemine uygun çalışmalar yapmakta ve alandaki boşlukları doldurmaya çalışmaktadır. Her sene STB tarafından TGB Zirvesi gerçekleştirilse de yapılan toplantılarda fark yaratan TTO uygulamalarına yer verilmemekte, yapılan çalışmaların derinliğine inilmemektedir. Bu sebeple, TTO ofislerinin önemi düşünüldüğünde başarılı TTO'ların lanse edilmesi, çalışmalarının duyurulması gerekmektedir. Ayrıca, TGBD gibi kurumların dünyadaki başarılı TTO uygulamalarını ülke çapında yaptığı toplantılar ile ilgili paydaşlara iletmesi farklı uygulamaların öğrenilmesi için faydalı olacaktır.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	Devlet kurumları arasındaki bilgi akışının hızlandırılması ve etkin kılınması	Ulusal/ Bölgesel	STB	Girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminde yer alan kamu kurum ve kuruluşları arasında belge, doküman ağının oluşturulması	Girişimciler, destek vb. süreçlerde bürokratik işlemlere fazla vakit ayırmakta, Ar-Ge çalışmalarına ayırdıkları zaman azalmaktadır. Devlet kurumları arasında belge, doküman temini konusunda işbirliği ağının oluşturulması, istenilen belgelere söz konusu veri tabanlarından ulaşılması ve Ar-Ge yapan girişimcilerin bürokrasiye boğulmadan iş yapabilmelerinin sağlanması gerekmektedir.
				TTO ve TGB'lere ilişkin tüm verilerin yer aldığı bir portalın oluşturulması ve ilgili taraflara açık olması	TTO personeli, kamu kurum ve kuruluşları başta olmak üzere (STB, TÜBİTAK, YÖK, Üniversitenin kendisi) pek çok yerden gelen farklı formatlara ve içeriklere sahip veri taleplerini hazırlarken ciddi vakit kaybetmekte, personel ana işlerine yeteri kadar vakit ayırmamaktadır. Aynı zamanda başka kurumların üniversite birimlerinden istediği verilerin bir kısmını da TTO'lar tarafından hazırlanmaktadır. Dolayısıyla taraflara kademeli olarak açık olacak bilgi edinme portalının oluşturulması ve ilgili bilgilerin düzenli aralıklarla TTO personeli tarafından portala girişinin yapılması faydalı olacaktır.
		Ulusal	YÖK, TÜBİTAK, STB, KOSGEB	YÖK, TÜBİTAK, STB, KOSGEB gibi girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemine kamu ayağını oluşturan kurumlar arasındaki görüş alma mekanizmalarının daha etkin olması	Kamu kurumları tarafından uygulamaya alınan, girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini etkileyen tüm eylemler, ilgili tarafların onayına sunulması ve görüşü alınarak bir mekanizma oluşturulması gerekmektedir. Örneğin, Siirt Üniversitesi, "gıda ve tarım" alanında ihtisaslaşmasının zor olacağı TÜBİTAK raporlarında ve verilerinde yer almakla birlikte YÖK tarafından söz konusu alanda ihtisaslaşacak üniversite olarak seçilmiştir. Yine YÖK TTO mevzuat çalışmalarında STB'nin görüşü alınmadığı ve bu sebeple de mevzuattaki bazı maddelerin çatışmaya yol açtığı belirtilmektedir. Bu sebeple girişimcilik ve yenilikçilik alanında çalışan kamu kurumlarının sık sık bir araya gelmesi, kurumlar arası bilgi-alışverişinin hızlı ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İşbirliği, Etkileşim (devam)	TGB firmalarının yabancı yatırımcılarla işbirliklerinin artırılması	Bölgesel	Bölge TGB'leri	TGB firmalarının Avrupa İşletmeler Ağı ve uluslararası fonlarla işbirliklerinin TGB yönetimleri tarafından artırılması, bu ağları etkin kullanan TGB yönetimleri ile daha yakında işbirliklerinin sağlanması	Girişimcilik Stratejisi'nde "girişimcilerin yabancı yatırımcılarla temasları arttırılacaktır" eylemine yer verilmiştir. Nitekim GAP Bölgesi TGB'lerindeki girişimcilerin de yabancı yatırımcılar ile ilişkileri sınırlıdır. Bu kapsamda Avrupa İşletmeler Ağının etkin kullanılması, uluslararası fonların takibinin yapılması ve TGB yönetimlerin yabancı yatırımcılarla girişimcileri bir araya getirecek etkinliklere yer vermesi gerekmektedir.
	Bölge üniversitelerine yönelik olumsuz algının iyileştirilmesi		Bölge Üniversiteleri	Bölge sanayisi ile proje gerçekleştiren akademisyenlerin ödüllendirilmesi, "yılın akademisyenleri" etkinliklerinin bölge sanayicilerinin de katılımı ile törenle duyurulması	Bölge üniversiteleri, Anadolu üniversitesi olarak TÜBİTAK ve kamu kurumları ile sanayicinin nezdinde olumsuz bir algıya sahip olduklarını düşünmektedir. Bu sebeple bölge üniversite akademisyenlerinin çalışmalarının sanayiciler ve toplum tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Yılın akademisyeni, yılın sanayici dostu akademisyeni gibi farklı kategorilerde akademisyenler düzenlenecek törenlerle ödüllendirilmelidir. Ayrıca söz konusu törenler ile taraflar arası etkileşim ve işbirliği de güçlendirilecektir. Öte yandan TÜBİTAK nezdinden bölgenin algısının artırılması ancak proje başvurularının kabul edilme oranlarının yükseltilmesi ve bölgenin akademik çalışmalarını TÜBİTAK gibi kurumlara anlatması ile mümkün olabilir. Son olarak üniversitelerin olumsuz imajlarını azaltmaya yönelik tanıtım çalışmalarına öncelik vermeleri gerekmektedir. Bu kapsamda Bölge üniversiteleri bünyesinde yapılan Ar-Ge proje çıktıları, uluslararası etkinlikler, akademisyenlerin demeçleri vb. bölgesel ve ulusal basın aracılığıyla topluma duyurulmalıdır. Bu anlamda görsel ve yazılı basın kullanılmalı, üniversitelerin sosyal medya hesaplarının içerik yönetimi ilgili uzmanlar tarafından yapılmalı ve güncel kalması sağlanmalıdır.
			Bölge Üniversiteleri	GAP Bölgesi üniversitesi akademisyenlerinin proje çıktılarının TÜBİTAK, KOSGEB, YÖK başta olmak üzere diğer ulusal/ bölgesel kamu kurumlarının yöneticilerine sunmak	
				Bölge üniversitelerinin olumsuz imajlarını azaltmak için görsel, yazılı medya ile sosyal medyanın etkin kullanması	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Finansmana Erişim	Girişimcilere yönelik alternatif finansman araçlarının geliştirilmesi	Bölgesel	Bölge KA'ları	GAP Bölgesi'nde melek yatırım ağının (GAPBAN) özel sektör melek yatırımcılarını da dahil ederek büyümesi	Finansmana erişimde sıkıntı yaşayan başlangıç veya büyüme aşamasındaki girişimciler için finansal bir araç olan melek yatırımcıların (bireysel katılım yatırımcıları) desteklenmesi amacıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından "Bireysel Katılım Sermayesi Sistemi" 2013 yılında hazırlanan yönetmelikle birlikte faaliyete başlamıştır. Bu doğrultuda Bakanlık, melek yatırımcılara lisans vermekte ve melek yatırım ağlarını ise akredite etmektedir.
				GAPBAN'ın yönetim, finansman ve uygulama modelinin oturtulması	GAP BKİ; Dicle Kalkınma Ajansı, İpekyolu Kalkınma Ajansı ve Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından oluşturulan GAP Melek Yatırım Ağı (GAPBAN), Hazine ve Maliye Bakanlığı'na başvuruda bulunmuş ve akreditasyon sürecinin tamamlanmasını beklemektedir.
				GAPBAN'ın diğer ulusal/uluslararası melek yatırım ağları ile işbirliği, deneyim paylaşımı etkinlikleri yapması	GAPBAN, devlet kurum ve kuruluşlarının öncülüğünde kurulan ilk melek yatırım ağı olmakla birlikte özel sektör temsilcilerinin birer melek yatırımcı olarak sisteme dahil olması elzem görünmektedir. Bu doğrultuda GAPBAN'ın işleyişi, yapısı belirlenmeli ve ülkemizdeki diğer melek yatırım ağları ile etkileşimlerini artırması beklenmektedir.
		İl	Gaziantep OSB Yönetimi, Sanayi Odası	Gaziantep'in büyük yatırımcılarının bir araya geldiği "Zeugma Melek Yatırım Ağı"nın oluşturulması ve akredite edilmesi	Gaziantep sanayisinin ve OSB'lerinin gelişmişliği dikkate alındığında sadece Gaziantep ili ekosistemine ait bir melek yatırım ağının oluşturulması mümkündür. Bu doğrultuda, Gaziantep sanayisinin yurtdışında okuyan genç jenerasyonun dinamik ve global bakış açısı ile şirket sahibi baba ve dedelerin iş yönetimi, iş görü yeteneğini birleştirilmesinden oluşan bölgesel melek yatırım ağının oluşturulması önerilmektedir. Önerilen modelde, eski kuşaklar (baba/anne ve dedeler) melek yatırım ağının danışma kurulunu oluşturacak, 2. ve 3. nesil genç kuşak ise girişimcilerin fikirlerinin sunulduğu ilk merkez olacaktır. OSB yönetiminin desteği ile OSB firmalarının 1. ve 2.,3. kuşaklarını bir araya getiren uygulamaya özellikle teknoloji tabanlı fikirleri olan GAP Bölgesi girişimcileri başvuracaktır.

)

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Finansmana Erişim (devam)	Girişimcilere yönelik alternatif finansman araçlarının geliştirilmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge TGB'leri	Kitlesel fonlama gibi farklı finansal araçlara erişim hakkında bilgilendirmeler yapılması	Gaziantep TGB tarafından gerçekleştirilmekte olan İKA destekli "Kitlesel Fonlama" eğitimlerinin diğer illere de yaygınlaştırılması önerilmektedir. Bu kapsamda kitlesel fonlama aracını kullanan firmaların, yeni girişimcilerle deneyimlerini paylaşmaları sağlanmalıdır.
		İl	Gaziantep TGB, Sanayi Odası	Açık inovasyon kapsamında startup'ları desteklemek için bölgedeki büyük firmalar ile startup şirketlerini eşleştirecek bir kazan-kazan modelinin kurgulanması	Startup'lar iyi fikirlere sahip olsalar bile yaptıkları işi ticarileştirmede ve iş yönetiminde tecrübeli, başarılı firmaların sahip olduğu deneyimlere ve birikime sahip değildirler. Bu sebeple, hem büyük firmaların hem de startup'ların karşılıklı olarak kazanacakları bir model önerilmektedir. Model, büyük ve kurumsal firmaların henüz iş hayatına yeni girecek olan ve benzer çalışma alanlarına sahip küçük firmalara ev sahipliği yapmasını içermektedir. Model, ortak işbirliği mekanizmasına dayanarak bilgi paylaşımının açık olduğu ve güvenin tesis edildiği bir yapıya oturmalıdır. Bu kapsamda startup, büyük firmanın insan kaynağından faydalanacak, iş yönetimi becerileri kazanacaktır. Büyük firma ise startup firmasına hem melek yatırımcılık yapmış olacak hem de geliştirilen ürün/hizmetle kendi kapasitesini ve bilgisini çoğaltacaktır. Büyük firma-startup eşleşmelerini yapacak koordinatörlükler, TGB ile Sanayi Odaları işbirliğinde yürütülecektir. Söz konusu modelin oturmasının ardından diğer Bölge illere yaygınlaştırılabilir.
		Bölgesel	TGB/TTO'lar	TÜBİTAK 1514 GİSDEP destek programına (erken aşama yatırım fonu) GAP Bölgesi'nden de başvurunun yapılarak girişim sermayesi fonlarının etkinleştirilmesine katkı sunulması	Türkiye erken aşama yatırım fonu olarak duyurulan destek, Ar-Ge yoğun başlangıç firmalarını (son 5 yılda Ar-Ge proje desteği almış, 7 yaşından genç girişimci firmalar) destekleyen girişim sermayesi fonlarının etkinleştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Fon, 2018 yılında 23 üniversitenin 10 ayrı fona katılımına yönelik 34 talebini desteklemeye uygun bulmuştur. Henüz yeni olan programa GAP Bölgesi TGB'lerinin de ilerleyen dönemlerde başvurması yerinde olacaktır.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Finansmana Erişim (devam)	Girişimcilere yönelik alternatif finansman araçlarının geliştirilmesi (Devam)	Bölgesel	TGB/TTO'lar	Bölge TGB/TTO'larının büyümek isteyen firmaları melek yatırımcılarla bir araya getirmesi, firmaların projelerini yatırımcılara sunmaları için ortam sağlanması	Gaziantep TGB her ne kadar yatırımcılarla firmaları bir araya getirmeye yönelik çalışmalar yaptığını belirtse de Bölge genelinde yatırımcı-firma buluşmaları yaygın değildir. Bu kapsamda TGB/TTO'lardan firmaların kendilerini yatırımcılara anlattıkları ortamları yaratması ve yatırımcılarla ilişkilerini sürekli kılması beklenmektedir. Söz konusu etkinlikler, girişimcilerin sosyal ağlarını genişletecek ve böylece tanınırlığı ve başarısı da artmış olacaktır.
			Bankalar	Girişim Bankacılığının üniversitelerle işbirliği içerisinde yaygınlaştırılması	TEB, Akbank, İş Bankası, Garanti Bankası ve diğer bankaların girişimcileri desteklemeye yönelik pek çok programı bulunmaktadır. Örneğin, Akbank Sabancı Üniversitesi ile birlikte "Akbank Girişimci Geliştirme Programı" kapsamında KOBİ'ler için mini MBA programı sunmaktadır. Çeri'nin doktora tezinde (2018) de girişimci bankacılık uygulamalarının yaygınlaştırılması önerisi yer almaktadır. Bu kapsamda GAP Bölgesi'nde yer alan ulusal bankaların da bölgeye yönelik girişimcilik uygulamalarını yaygınlaştırması gerekmektedir.
	Bölge Üniversiteleri		Bölge üniversitelerin yıllık bütçelerinden TTO'larına fon ayırması	GAP Bölgesi'nde özellikle Adıyaman ve Şırnak TTO bütçe sıkıntısı yaşamaktadır. İki TTO uzmanları da seyahatleri bütçe kısıtı nedeniyle gerçekleştirmekte zorlanmaktadır. Bu sebeple, yeni kurulan TTO'ların bütçelerinin üniversite tarafından karşılanması, TTO deneyim kazandıkça bölgenin de ihtiyacından doğan boşlukları doldurarak yan kazançlar elde etmek için çalışmalar yapması gerekmektedir. Örneğin, sanayici ile akademisyenin proje odaklı çalışmalarını sözleşmeye bağlayarak, sözleşme tutarı üzerinden TTO kesinti yapılabilir. Son olarak YÖK, 2017 yılında üniversitelerin kendi bünyelerinde TTO kurmaları için yönetmelik yayınlamıştır. Bununla birlikte TTO'ların bütçelerine ilişkin bir düzenleme getirilmemiştir. YÖK'ün bu kapsamda en azından desteğe ihtiyaç duyan üniversitelerin TTO'larını desteklemesi önerilmektedir.	
	Bölge TTO'ları		TTO tarafından sanayici-akademisyen sözleşme gelirden TTO'nun kesinti yapması		
	YÖK		Üniversite bünyesinde TTO kurulmasını düzenleyen YÖK'ün TTO'lara bütçe ayırması		
	Bölge TTO'larına bütçe ayrılması				



MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik	GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik ekosisteminin bütüncül bir yapıya kavuşturulması	Bölgesel	STB, GAP BKİ	KOBİ Yetkinlik Merkezi'nin (Model Fabrika) Gaziantep'te kurulmasına yönelik çalışmaların hızlandırılması	Bölge sanayisinin verimliliğini arttırmak ve dijital dönüşümünü hızlandırmak için yetkinlik kazanmaları şarttır. 10. Kalkınma Planı'nda da üretimde verimliliğin artırılmasının önemi üzerinde durulmaktadır. Söz konusu ihtiyaca yönelik ASO 1. OSB'de kurulan Yetkinlik ve Dijital Dönüşüm Merkezi'nin (Model Fabrika) bir benzerinin Gaziantep'te de kurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda Merkezin, yalnız üretim, deneysel eğitimler, dijital dönüşüm, verimlilik eğitimlerinin uygulamalı olarak verileceği, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin faydalanabileceği bir eğitim/danışmanlık merkezi olarak kurulması faydalı olacaktır.
				TGB ve Üniversite TTO'ları ile yakından çalışacak GAP Bölgesi Teknoloji Transfer Merkezi'nin (GAP TTM) kurulmasına yönelik çalışmaların başlatılması	GAP Bölgesi'ndeki üniversitelerin kendi TTO'ları ve TGB'leri olmakla birlikte aralarında bir sinerji bulunmamaktadır. Her TTO/ TGB kendi üniversitesi için ağırlıklı olarak çalışmaktadır. Böylece, yeterli donanımı olmayan Sanko Üniversitesi, Mardin, Batman, Siirt üniversiteleri bu anlamda yalnız kalmaktadır. Bu doğrultuda GAP Bölgesi için çalışacak bir Bölgesel Teknoloji Transfer Merkezi'nin kurulması önerilmektedir. Kurulacak TTM'nin lokasyonunun, yönetim ve finansman modelinin belirlenmesi için detaylı bir fizibilite analizi yapılarak çalışmalara başlanması gerekmektedir.
				GAP TTM, KOBİ Yetkinlik Merkezi, GAPBAN, Zeugma Melek Yatırım Ağı'nın çalışmalarının aynı merkezden yönetilecek kurumsal bir yapıya (GAP Girişimcilik ve Yenilikçilik Merkezi) dönüştürülmesi	GAP Bölgesi'nde girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin unsurlarının bir arada ve koordineli bir şekilde yürütülmesi için birbiri ile entegre ilerleyen süreçlerin de bir arada olması önem taşımaktadır. Dolayısıyla bölgede Ar-Ge yapan gerek araştırmacılar ve gerekse girişimciler için tek merkezde ilgili süreçlerin toplanması bürokrasinin azaltılması ve süreçlerin hızlanmasını sağlayacaktır. Sistem büyüdükçe zaman içerisinde ihtiyaç duyulması halinde merkeze kuluçka, prototipleme atölyesi gibi yeni eklentiler de yapılabilecektir. Ayrıca, merkezde ekosistemin tüm paydaşlarının (KOSGEB, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları vb.) irtibat ofislerinin bulunması faydalı olacaktır. Merkez, GAP Bölgesi illerindeki TTO ve TGB'ler ile koordineli çalışacak ancak tüm bölgeye hizmet edecektir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik (devam)	GAP Bölgesi'nde Ar-Ge ve yenilikçilik kültürünün yaygınlaştırılması	Bölgesel	Sanayi Odaları, Ticaret Odaları, Zeugma Melek Yatırım Ağı	Bölgede Ar-Ge ve inovasyon konusunda çalışan şirketlerin başarı ve başarısızlık hikayelerinin paylaşması	Bölgede aile işletmelerinin yoğun olması, kuşak çatışmalarının yaşanması, kurumsallaşmanın düşük olması, Ar-Ge çalışmalarına ayıracak bütçelerinin olmaması ve Ar-Ge çalışmalarına yönelik farkındalığın tam gelişmemiş olması nedeniyle Bölge sanayicisi Ar-Ge çalışmalarına gereken önemi vermemektedir. Bölge sanayisi Ar-Ge'ye ihtiyaç hissetmemektedir.
				Zeugma Melek Yatırım Ağı'nın, Ar-Ge, inovasyon, teknoloji yönetimi konularında farkındalık yaratacak etkinlikler/atölyeler düzenlemesi	Bu kapsamda, GETHAM, TGB, TTO, üniversiteler, öncü firmalar, Sanayi ve Ticaret Odaları işbirliğiyle Kalkınma Ajansları ve GAP BKİ'nin sponsorluğunda yılda iki kez "GAP Girişimcileri - Nasıl Başarılı Oldum?" başlığında girişimci deneyim paylaşımlarının, atölyelerinin gerçekleştirilmesi ve bu etkinliğin düzenli olarak tekrarlanması gerekmektedir. Ar-Ge konusunda sanayiciler arasında farkındalık yaratmak için Ar-Ge ve yenilikçilik başlıkları altında eğitimler, atölyeler gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.
				Tersine mentörlük uygulamasının başlatılması	İstanbul başta olmak üzere büyük kurumsal firmalarda uygulanmaya başlanan sistemin Gaziantep ilindeki büyük firmalar başta olmak üzere uygulanmaya başlanması önerilmektedir. Tersine mentörlük sisteminde firmaların üst düzey yöneticileri ile firmaya yeni başlayan mühendis ve uzmanların haftanın belli saatlerinde bir araya gelmesi hedeflenmektedir. Bu görüşme saatlerinde yeni kuşak yeni teknolojiler, sosyal medya, uluslararasılaşma vb. konularda bildiklerini eski kuşakla paylaşmakta, eski kuşak da tecrübelerini paylaşmaktadır. Sistemin zaman içerisinde diğer illerdeki firmalara da yaygınlaştırılması faydalı olacaktır.
				OSB'lerde Ar-Ge destekleri, proje yazma vb. konularda destek verecek TTO irtibat ofislerinin bulunması	OSB'lerde TGB'lerin irtibat ofislerinin olmaması nedeniyle sanayici ile TGB'lerin iletişim ve işbirliği kısıtlıdır. KÜSİ Strateji ve Eylem Planı'nda da yer alan bu eylem ile OSB'lerdeki sanayiciler TTO'ların çalışma alanlarını daha yakından tanıyacak, Ar-Ge odaklı işbirliği ve proje sayısının artmasına katkı sağlayacaktır.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik (devam)	GAP Bölgesi'nde Ar-Ge ve yenilikçilik kültürünün yaygınlaştırılması (Devam)	Bölgesel	Üniversiteler, MEB, YÖK, STB, BKİ, KA'lar, KOSGEB,	Türkiye çapında başarılı seri girişimcilerin bölgede düzenlenecek konferans ve seminer gibi etkinliklerle hikâyelerini paylaşması	Bölge girişimcilerinin başarılı olmuş girişimcilerin hikâyelerini ve yaşadıkları zorlukları dinlemeye ihtiyacı vardır. Dolayısıyla Türkiye çapında yaptığı girişimlerle ses getiren seri girişimlerin Bölge'ye davet edilmesi ve Bölge paydaşları ile bir araya gelmesi önem kazanmaktadır.
	Bölgenin sınır ülkelere yakın olması dolayısıyla ileride girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini besleyecek fırsatların oluşabilmesi		Bölge Üniversiteleri	Bölge üniversitelerinin İngilizce web sayfalarını güncellemeleri, pazarlama ve tanıtım birimleri kurarak komşu coğrafyadaki yabancı öğrencilerin çekilmesi	Bölge üniversiteleri sınır ülkelerin öğrencilerini çekmeye yönelik yeteri kadar tanıtım yapmamaktadır. Bölge üniversite web sayfalarının yurtdışı öğrenci çekmeye yönelik web sayfaları çok yetersizdir. Bu konuda bölge üniversitelerinin web sayfaları başta olmak üzere, tanıtım ve pazarlama stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.
			Bölge Üniversiteleri, Sanayicileri	Suriye'nin Ar-Ge ve yenilikçilik sisteminin ve üniversitelerinin yeniden yapılandırılması gibi alanlarda GAP Bölgesi sanayisinin ve üniversitelerin hizmet sunması	GAP Bölgesi'nin Ortadoğu'ya yakın olması dolayısıyla özellikle Suriye başta olmak üzere ülkenin Ar-Ge ve üniversite sisteminin yeniden yapılanmasında konusunda GAP Bölgesi Gaziantep Üniversitesi ve sanayisi başta olmak üzere, diğer üniversiteler destek olabilir. Ayrıca, bölgede girişimcilik ve yenilikçilik ekosistemini oturtulması halinde model, sınır ülkelerinde de danışmanlıklarla yaygınlaştırılabilir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik (devam)	Bölge üniversitelerinin ve sanayicilerinin Ar-Ge ve yenilik destek programlarından daha çok yararlanması	Bölgesel	Bölge TTO'ları	Bölge TGB ve TTO'ların TÜBİTAK, KOSGEB ve diğer destekler hakkında paydaşları daha sık bilgilendirmesi	Bölge sanayicileri ve akademisyenleri Ar-Ge ve yenilik destek programlarından yeteri kadar faydalanmamaktadır. KÜSİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda Ar-Ge ve yenilik destek programları hakkında sanayicilerin ve akademisyenlerin istenilen düzeyde bilgi sahibi olmadığına vurgu yapılmaktadır. Bölge üniversitelerinin TÜBİTAK tarafından kabul edilmiş destek program sayıları ve bütçeleri düşüktür. Desteklerin yeteri kadar bilinmemesi, sunulan projelerin niteliğinin düşük olması, ulusal/uluslararası proje yazma kültürünün yaygın olmaması Ar-Ge ve yenilik desteklerinin istenilen seviyede olmamasının ana nedenleridir. Ayrıca destek süreçlerinin uzunluğu ve kâğıt işlemlerinin karmaşıklığı da akademisyenleri ve sanayicileri yormaktadır. Bu sebeple akademisyenler BAP projelerini tercih etmekte, sanayiciler ise uğraşmak istememektedir. Bu doğrultuda, destekler hakkında bilgilendirmelerin daha sık olması, proje kabul oranlarını arttırmaya yönelik TTO'ların ulusal üniversitelerin de yer aldığı üniversiteler arası araştırma proje sayısını çoğaltması, akademisyenlere ve sanayicilere proje yazma alışkanlığının kazandırılması için eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. TEYDEB desteklerinden Bölge çok az faydalanmaktadır, bu doğrultuda bölge üniversiteleri arasında işbirliğinin artırılması önemlidir. GAP Bölgesi'nde tarım ve gıda firmalarının proje yazma yetkinliklerini arttırmaya yönelik eğitimler verilmesi
				Bölge üniversitelerinin ulusal lider üniversiteler ile işbirliklerinin TTO'ların desteği ile arttırması	
				Proje yazma (ulusal/uluslararası) kültürünün üniversiteler bünyesinde yaygınlaştırılması	
		Ulusal	TÜBİTAK	TÜBİTAK TEYDEB desteklerinde akademisyen-sanayi ortaklı destek program sayısının çoğaltılması	
		Bölgesel	GAP TTM	TÜBİTAK TEYDEB desteklerinden daha fazla yararlanmaya yönelik Bölge üniversiteleri arasında işbirliği yapılması	
				Bölge TTO'ları	
Ulusal	TÜBİTAK, KA'lar, KOSGEB	Destek program süreçlerinin hızlandırılması			

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik (devam)	Bölge üniversitelerinin ve sanayicilerinin Ar-Ge ve yenilik destek programlarından daha çok yararlanması (Devam)	Bölgesel	Bölge KA'ları, GAP BKİ	Tarım ve enerji alanındaki Ar-Ge çalışmalarının gelişmekte olan teknolojilerle entegre edildiği projelerin öncelikli olarak desteklenmesi	Bölgede özellikle Endüstri 4.0 alanında çalışmalar başlatan büyük firmalar bulunmakla birlikte söz konusu alandaki çalışmaların bölgenin ana sektörlerine uyarlanması konusunda Ar-Ge projelerinin gerçekleştirilmesi elzemdir. Multidisipliner çalışmayı gerektiren söz konusu alanlar yapılan proje başvurularının GAP BKİ ve Bölge Kalkınma Ajansları tarafından önceliklendirilmesi gerekmektedir.
			Bölge Üniversiteleri, TTO'ları	Bölge'de kabul edilmeyen TÜBİTAK proje başvurularının sebeplerinin araştırılarak önlem alınması	TÜBİTAK proje başvuru süreçleri oldukça emek yoğun bir süreçtir. Araştırma projesinin her bir adımının gerekçeleriyle birlikte tanımlanması, özgün değer taşıması gerekmektedir. Aynı zamanda proje kapsamında istenen tüm bilgi ve belgeler tam, eksiksiz ve zamanında iletilmelidir. Başvuru sırasında bir belgenin bile eksik olması projenin reddedilme sebebi olabilir. Dolayısıyla TTO'lar ile işbirliği içerisinde üniversiteler bünyesinde deneyimli akademisyenlerden oluşturulacak bir komite ile reddedilen projeler üzerinden gidilerek sıkıntının yaşandığı alanların tespit edilmesi ve proje başvurusunda bulunmaya hazırlanan akademisyenlerle örnek olayların paylaşılması faydalı olacaktır.
	GAP KÜSİ il temsilcileri, Bölge TTO'ları		Bölgenin öncelikli sektörlerine yönelik sanayici-sanayici eşleştirmesi yapılarak ortak Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinin kurulmasının desteklenmesi	Nisan 2019 STB istatistiklerine göre, Gaziantep sahip olduğu 11 Ar-Ge Merkezi ile illerin sahip olduğu Ar-Ge Merkezi sıralamasında 16. sıradadır. Adıyaman'da 2 ve Şanlıurfa'da ise 1 Ar-Ge Merkezi vardır. Nitelikli Ar-Ge Merkezi ve Tasarım Merkezi sayısının bölgede artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. KÜSİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda da belirtilen bu eylem ile KÜSİ il temsilcilerinin Bölge'de ortak Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinin sanayici-sanayici eşleştirmesi yapılarak ortak Ar-Ge merkezlerinin kurulması için yönlendirme yapması beklenmektedir. Gerek TTO ve gerekse KÜSİ çalışmaları kapsamında bölgenin güçlü olduğu alanlarda Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinin kurulması hem söz konusu sektörlerin güçlenmesini hem de alanlara ilişkin know-how birikiminin artmasını sağlayacaktır.	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik (devam)	GAP Bölgesi'nin enerji ve tarım alanındaki potansiyelinin Ar-Ge çalışmaları ile daha çok desteklenmesi	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Batman, Dicle, Gaziantep ve Şanlıurfa'da enerji teknolojileri ve güneş enerjisi gibi alanlarda çalışan UYGAR'ların ve bu alanlarda çalışan akademisyenlerin ortak projeler geliştirmesi	"GAP Eylem Planı"nda enerji alanında bölge illerindeki üniversitelere özel enerji araştırmaları programlarının uygulanmasına yer verilmiştir. Ayrıca İKA'da da söz konusu alanda Ar-Ge çalışmalarının eksikliklerinden söz edilmektedir. DİKA ve Karacadağ Kalkınma Ajansı Bölge Planlarında da yenilebilir enerji ve verimlilik alanında çok az çalışma olduğunu vurgu yapılmıştır. Bu kapsamda Batman Üniversitesi'nde Enerji Teknolojileri UYGAR, Dicle Üniversitesi'nde Yenilebilir Enerji UYGAR ve Güneş Enerjisi UYGAR, Gaziantep Üniversitesi'nde Enerji Yönetimi UYGAR ve Harran Üniversitesi'nde GAP Yenilebilir Enerji ve Enerji Verimliliği Merkezi bulunmaktadır. Ayrıca Hasan Kalyoncu Üniversitesi de enerji verimliliği ve güneş pilleri üzerine çalışmaktadır. Adıyaman Üniversitesi'nde konuyla ilgili UYGAR olmasa da enerji mühendisliği fakültesi akademisyenleri fotovoltaik enerji konusunda saha deneyimine sahiptir. Dolayısıyla GAP Bölgesi illerinde bulunan UYGAR'lar ile bu alanda çalışan akademisyenlerin enerji alanında Ar-Ge projeleri gerçekleştirmesi ve sonuçlarının özellikle bölgenin sektörlerine yönelik sorunların çözümünde faydalı olması beklenmektedir. Dolayısıyla söz konusu UYGAR'lar arasında etkileşimin sağlanması, hedef odaklı ve derinleşmenin sağlandığı projelerin işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
			Gaziantep Belediyesi	Gaziantep Belediyesi başta olmak üzere Belediyelerin yenilebilir enerji kaynakları ile belediyelerin ihtiyaçlarının karşılanması	Gaziantep Belediye'sinin seçimlerde "yenilebilir enerji ile belediyenin ihtiyacı karşılanacak" vaadi, stratejik planına yansımamıştır. Belediyeler il ve ilçelerdeki otobüs hizmetleri, çöp toplama, aydınlatma gibi en çok enerji tüketen kurumlardır. Güneş enerjisi gibi doğal kaynakların belediyelerin ulaşım hizmetlerinde ve diğer alanlarda kullanılması için Ar-Ge çalışmaları yapılmalıdır. Söz konusu çalışmalara Bölge akademisyenleri dahil olmalıdır. Bu yolda atılacak adım, GAP Bölgesi illerine de yaygınlaştırılabilir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik (devam)	GAP Bölgesi'nin enerji ve tarım alanındaki potansiyelinin Ar-Ge çalışmaları ile daha çok desteklenmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Bölgedeki üniversitelerin Ziraat Fakültelerinin, MYO'ların güçlendirilmesi	İlin potansiyeline yönelik olarak bölge üniversitelerinin ilgili bölümlerinin yeteri kadar güçlü olmaması Bölge üniversitelerinin ana sorunlarından biridir. Aslında söz konusu durum ülke genelinde yaygındır. Şırnak'ta temiz toprakların varlığı ile organik tarım yapılabilmesi ancak söz konusu sektörü besleyecek Ar-Ge çalışmalarının yapılacağı ziraat alanında fakültesinin ya da MYO'sunun olmaması, Diyarbakır'da ise Tekstil OSB'nin kuruluyor olmasına rağmen tekstil mühendisliğinin geliştirilmeye ihtiyaç duyulması örneklerden bazılarıdır. Ayrıca, Mardin tarım yoğun bir il olmasına rağmen ilde Ziraat Fakültesi yer almamakta, Mardin Kızıltepe'de organik tarım ve tohumculuk bölümlerinin bulunduğu MYO bulunmaktadır. Mardin Artuklu Üniversitesi'ne bağlı bir Ziraat Fakültesi'nin kurulması bölgede tarım alanında yapılacak bilimsel çalışmaları arttırabilir, bölge sanayisini daha verimli hale getirebilir.
	Bölgede verilen girişimcilik eğitimlerinin daha etkili hale getirilmesi	Ulusal/ Bölgesel	KA'lar, KOSGEB, İŞKUR	Ajanslar, KOSGEB, İŞKUR ve ilgili paydaşlar tarafından verilen "Girişimcilik Eğitimleri"nin etki analizinin yapılması	Türkiye genelinde ve Bölgede farklı kurumlar tarafından verilen girişimcilik eğitimlerinin ekonomik ve sosyal etkileri bilinmemektedir. Eğitimi alan girişimcilerin profilleri, eğitim sonunda kaçının kendi işini kurduğu ya da eğitimleri alan kişilerin motivasyonlarının ne olduğu gibi pek çok sorunun yanıtlanması, söz konusu eğitimlerin daha iyi hale getirilmesi için önem kazanmaktadır. Bu sebeple karma metodoloji kullanılarak yapılacak geniş çaplı bir araştırma GAP Bölgesi'ndeki girişimcilik eğitimlerinin içeriğinin ve yapısının güncellenmesine ciddi katkı sağlayacaktır.
			STB	Girişimcilik eğitimlerinin tek bir kurum tarafından verilerek eğitime ilişkin standartların oluşturulması	Girişimcilik eğitimlerinin İŞKUR, KOSGEB, Kalkınma Ajansları gibi farklı kurumlar tarafından verilmesi hem eğitimi almak isteyenlerin kafasını karıştırmakta hem de eğitimlere ilişkin bir standart oluşmamaktadır. Eğitimlerin bazıları 1-2 gün sürerken bazıları daha uzun sürmektedir. Eğitimcilere verilen ücretler ve eğitici profili de değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla girişimcilik eğitimlerinin sadece bir yetkili kuruluş tarafından verilmesi, eğitimlerin süresi, içeriği, eğitici profili gibi konularda standartların oluşturulması gerekmektedir.
Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Bölge girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin yüksek lisans ve doktora tezlerinde daha çok ele alınması	GAP Bölgesi girişimcilik ve yenilikçilik ekosisteminin sorunları ve çözüm önerileri özellikle İşletme Fakültesi yüksek lisans ve doktora öğrencileri tarafından tez konusu olarak daha çok çalışılmalıdır. Yapılan tez çalışmalarının sonuçları mutlaka Bölge Kalkınma Ajansları, Valilik, Kaymakamlık, GAP BKİ ve üniversite temsilcileri ile paylaşılmalıdır.		

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik	Bölge üniversitelerinin ve TGB'lerinin stratejik yol haritalarının netleştirilmesi, belirli alanlarda odaklanma sağlanması	Ulusal/ Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Bölge üniversitelerinin yükseköğretim sektörünü ve kendi faaliyetlerini inceleyerek "farklılaşma stratejilerini" oluşturması	Ülkemizde üniversiteler 5018 Sayılı Kanun çerçevesinde kendi 5 yıllık stratejik planlarını oluşturmak zorundadır. Katılımcılık ilkesini dikkate alarak analize dayalı olarak oluşturulması istenen planların aynı zamanda takibi de üniversiteler tarafından yapılmalıdır. Ancak ülkemizde çoğu üniversite stratejik planlarını gerçekten de üzerinde çalışarak ve üst yönetimin liderliğinde yapmamaktadır. GAP Bölgesi stratejik planları da incelendiğinde dağınık oldukları, stratejik odaklarının olmadığı, kendilerinin nasıl farklılaşacağına dair bir yol haritalarının olmadığı dikkat çekmektedir. Dolayısıyla her bir GAP üniversitesinin kendini farklı kılan/kılacak yönlerini bulması, stratejilerini belirlemesi ve o stratejiler doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmesi önem kazanmaktadır. GAP Bölgesi TGB'lerinin de stratejik hedeflerini netleştirmesi ve odaklı alanlarda çalışmalarını yürütmesi, belirlenen hedefler doğrultusunda firma kabullerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Üniversite ve TGB'lerin temel stratejileri arasında da uyum olmalıdır.
			Bölge TGB'leri	Üniversite stratejileri ile TGB stratejilerinin uyumlu olması ve TGB'nin belirlediği stratejik öncelikli alanlara yönelik firma kabullerini yapması	Bölge TGB'lerine yapılan proje başvuruları dikkatli incelenmeli ve TGB'nin stratejileri ile uyuşmayan projeler elenmelidir. Bu anlamda TGB'ler de stratejilerini oluştururken üniversitenin stratejileri ile uyumuna dikkat etmelidir. İki tarafın da birbirini beslediği ve bölge stratejileri uyumlu stratejik yol haritalarının oluşturulması gerekmektedir.
	TÜBİTAK projelerini değerlendiren hakemlerin çeşitlendirilmesi	Ulusal	TÜBİTAK	TÜBİTAK projelerini değerlendiren hakemlerin arasında iş dünyasından ve girişimcilerden de kişilerin bulunması	TÜBİTAK'ın özellikle ticari çıktıya odaklı proje destekleri az olsa da ileri dönemde, networkler oluşturarak ticari çıktıya yönelik ürün oluşturma projeleri daha öne çıkacaktır. Bu kapsamda sanayi-üniversite işbirliğine yönelik Ar-Ge projelerinin değerlendirilmesinde, hakemlik sisteminin karma bir yapı oluşturması, hakemler arasında ticari ürün geliştirmiş startup şirketlerin kurucularının ve koçların olması uygun olacaktır.
				TÜBİTAK SAYEM gibi ticari çıktı odaklı projelerin gelişiminde konsorsiyumlara destek verecek koçluk sisteminin oluşturulması	TÜBİTAK'ın ticari çıktı istenen projelerinin devam aşamasında proje ekiplerine koçluk verecek bir sisteminin oturtulması gerekmektedir. Çünkü bu tarz projeler, akademik bir projenin ötesinde ticarileştirilebilir ürün sunma gayesi taşıdığı için deneyim ve uzmanlık sahibi kişilerin süreç içerisinde proje ekiplerine koçluk yapması gerekmektedir.



MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
Ar-Ge, Girişimcilik ve Yenilikçilik	Ar-Ge projelerinin ulusal veri tabanının oluşturulması	Ulusal	TÜBİTAK	Türkiye'de yürütülen tüm araştırma projelerinin (TÜBİTAK, Bakanlıklar, AB projeleri vb.) bilgilerinin ve istatistiklerin yer aldığı ulusal bir veri tabanı oluşturulması	Ülkemizde farklı kurumlar tarafından fonlanan pek çok araştırma projesi bulunmasına rağmen tüm projelerin yer aldığı ulusal bir online veri kaynağı yoktur. Söz konusu durum, bazen aynı sorun alanlarının tekrar tekrar çalışılmasına yol açmakta, birbirine çok benzer projelerin farklı kurumlar tarafından fonlanmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla gerçekleştirilen ve gerçekleşmekte olan tüm projelerin bilgilerinin yer aldığı bir portalın oluşturulması ve bu portalın fonlayıcı kuruluşlar tarafından projelerin tekrar etmemesi ve veri analizleri için kullanılması gerekmektedir.
İnsan Kaynağı	Bölgedeki TGB ve TTO uzmanlarının güçlendirilmesi		TGBD	TTO Akademi'nin kurulması	Ülkemizde kurulan TGB ve üniversite bünyesindeki TTO personelinin girişimcilik, ticarileşme, patent, lisanslama, şirketleşme süreci gibi pek çok konuda derinleşmesi gerekmektedir. Ancak söz konusu alanlarda tecrübe sahibi personel sayısı azdır. TTO personeli, tüm ülkede geçerli olan sistematik ve geçerliliği kanıtlanmış bir eğitimden geçmemekte, her TGB ya da üniversite kendi bünyesinde eğitim vermektedir. Bu kapsamda TTO personeline ilgili başlıklarda deneyimli eğiticiler ve TGB uzmanları tarafından uygulamalı eğitimler verilerek eğitimlerin kurumsal bir yapıya oturtulması gerekmektedir. Eğitimlerin ODTÜ Teknokent gibi bir mekânda deneyimleyerek, öğrenerek gerçekleştirilmesi ve eğitimlerin sonunda "TTO Uzmanı Sertifikası" verilmesi önerilmektedir.
				Eğitimlerini tamamlayan TTO personeline kurumsallaşmış TGB'lerde 3 ay staj yapma olanağı sağlanması	Eğitimi başarıyla tamamlayan TTO personeline kurumsallaşmasını tamamlamış, başarılı TGB'lerde 3 ay staj yapma imkânı sağlanmalı ve TTO personeli, sonrasında görevlendirildiği TTO'da çalışmaya başlamalıdır. Ayrıca, TTO personeli düzenli aralıklarla kendi alanında yapılan güncellemeleri takip etmeli, vaka analizleri çalışmaları ile mesleki bilgi ve becerilerini arttırılmalıdır. Özellikle ABD'deki TTO personelinin akademisyenlerin erken aşama buluşlarının ticarileşme fırsatına sahip olup olmadıklarının tespit etmek için akademisyenlerle çok sıkı çalışmaları bilinmektedir. Bu sebeple TTO uzmanlarının amacı patent sayısını çoğaltmak değil, ticarileştirilebilir olan ürünlerin seçilerek patent sürecinin başlatılması olmalıdır.
				Patentleme, lisans sözleşmeleri, şirketleşme gibi derin uzmanlaşma gerektiren alanlarda özellikle TTO personelinin vaka analizleri, deneyim paylaşımı toplantıları ile yetkinliklerinin arttırılması	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	Bölgedeki TGB ve TTO uzmanlarının güçlendirilmesi (Devam)	Bölgesel	TGBD	TTO personelinin ve akademisyenlerin ülke içinde ve dışında başarılı TTO'ları ziyaret etmesi	Akademisyenlerin ticarileştirilebilir ürün sunmakta zorlanmaları sadece GAP Bölgesi'ne değil, Türkiye'ye ait bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla akademisyenlerin dünyadaki başarılı TTO örneklerini bizzat yerinde görmesi akademisyenlerin hem motivasyonunu arttıracak hem de süreçler hakkında bilgi sahibi yapacaktır. Ayrıca, TTO personeli hem ülkede hem de yurtdışındaki TTO uygulamalarını görmeleri, faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmaları yetkinliklerini ve motivasyonlarını arttırmalarına yardımcı olacaktır. Söz konusu ziyaretlerin fonu STB ya da Ekonomi Bakanlığı tarafından karşılanabilir. Ziyaret edilen başarılı TTO uygulamalarının bölge paydaşları ile toplantılarda paylaşılması aynı zamanda elde edilen bilginin yaygınlaştırılmasına vesile olacaktır.
			STB	TTO personelinin ücret ve yan haklarının iyileştirilmesi	TTO uzmanlarının devamlılığı ve uzun yıllar aynı sanayi ve akademisyenlerle çalışması taraflar arası (üniversite-sanayi-TTO) karşılıklı güveni tesis etmekte ve güçlü ağların kurulmasına vesile olmaktadır. Ancak ülkemizde henüz TTO uzmanlığının mesleki olarak tam bilinmemesi, kariyer yollarının net olmaması, ücretlerinin düşük olması gibi sebeplerle söz konusu alanda personel sirkülasyonu yüksek olmaktadır. Dolayısıyla TTO uzmanlarının özlük haklarının düzenlenmesi hem çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılıklarını arttıracak hem de TTO, TGB uzmanlığının aranan bir meslek olmasına yol açacak ve zaman içerisinde personelin niteliği de artacaktır.
	YÖK		Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi'nde üst sıralarda yer alan üniversite akademisyenlerinin GAP Bölgesi üniversitelerinde "misafir öğretim üyesi" olarak bulunması	Diğer bölgelere kıyasla doçent ve profesör sayısının en düşük olduğu bölge, GAP Bölgesi'dir. Buradan hareketle başarılı üniversitelerin akademisyenlerinin GAP Bölgesi üniversitelerine belli dönemlerde "misafir öğretim üyesi" olarak gelmesi faydalı olacaktır. Böylece deneyimli üniversitelerin akademisyenleri, tecrübelerini bölge akademisyenleri ile paylaşabileceklerdir. Söz konusu akademisyenlerin seçiminde özellikle Bölge sorunlarına yönelik Ar-Ge projesi yürüten ya da bu projelerde araştırmacı olarak bulunan akademisyenlerin tercih edilmesi yerinde olacaktır. Böylece beraberinde getirdikleri projeleri bölge akademisyenleri ile gerçekleştirme fırsatını yakalayacaklar, kendileri de sahayı daha yakından tanıyacaklar ve yeni işbirlikleri için fırsatlar oluşacaktır. Misafir öğretim üyeliği az 1 sene sürekli olabileceği gibi, yarı zamanlı (haftada 1 gün) olarak da gerçekleştirilebilir.	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	GAP Bölgesi'ndeki teknogirişimcileri yönlendirecek uzmanlaşmış mentör havuzunun güçlendirilmesi	Bölgesel	Bölge TGB'leri	Bölgedeki mentörlerin yetkinlik setlerinin takip edilmesi, performans değerlendirmelerinin yapılması	Şanlıurfa ve Gaziantep TGB aldıkları destekler ile özellikle teknogirişimcilerini destekleyecek mentörleri tespit etmiş ve eğitime tabi tutarak sertifikalandırmıştır. Ancak söz konusu mentörlerin çalışma alanlarında derinleşmesi (araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesi süreçleri, uluslararasılaşma vb.) ve güncel gelişmeleri takip edebilmesi için sürekli olarak takip edilmesi ve gelişim planlarının çıkarılması gerekmektedir. Gelişim planları doğrultusunda performansı düşük bulunan mentörlerin sistemden çıkarılması önerilmektedir. Dicle TGB'de ise firmalara yönelik mentörlük sisteminin sanayi ve girişimcilik deneyimi olan kişilerden oluşturulması önerilmektedir.
	Bölgedeki üniversite öğrencilerinin çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılması	Ulusal	YÖK	Üniversiteler arası ulusal öğrenci değişim programlarının oluşturulması	Bölge üniversitelerini tercih eden öğrencilerin bölge illerinden gelmesi ve öğrenci yapısının heterojenliğinin kaybolması bölge üniversitelerinin ciddi bir problemidir. Problemin kök nedenleri 2006-2008 yılları arasında bölgede üniversite sayısının çoğalması ve bölgenin terör, göç olayları ile anılmasıdır. Dolayısıyla farklı bölgelerden gelen öğrencilerin sayısı yıllar içerisinde çok düşmüş, öğrenci kalitesi ve çeşitliliği azalmıştır. Bu sebeplerle ülke içerisindeki üniversiteler arasında bir öğrenci değişim programı önerilmektedir. Girişimci ve Yenilikçi Üniversite endeksinde ilk 10'da yer almış üniversiteler ile bölge üniversite öğrencileri (seçilen kriterler doğrultusunda) arasında 1-2 dönemlik karşılıklı değişim yapılması çeşitliliğin ve kalitenin artırılmasına katkı sağlayacaktır.
	Sanayinin ihtiyaçlarını karşılayacak üniversite öğrencisi yetiştirilmesi	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	İntörn mühendislik uygulamasının GAP Bölgesi üniversiteleri arasında yaygınlaştırılması	Türkiye Sanayi Stratejisi ve Eylem Planı'nda (2015-2018) yer alan eylemlerden biri "Mühendislik fakültelerinde en az bir dönem işyeri eğitimi zorunlu hale getirilecektir" şeklindedir. Söz konusu uygulama, Gaziantep Üniversitesi mühendislik fakültelerinde bir süredir uygulanmaktadır. Benzer uygulama zaman içerisinde Hasan Kalyoncu, Harran, Adıyaman ve Batman üniversitelerine yayılmıştır. Söz konusu örnek uygulamanın başarılı sonuçları değerlendirildiğinde, Bölgedeki diğer illere de yaygınlaştırılması faydalı olacaktır.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	Sanayinin ihtiyaçlarını karşılayacak üniversite öğrencisi yetiştirilmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	<p>Üniversite müfredatının mühendislik fakültelerinden başlayarak sanayi ihtiyaçlarına ve pratik uygulamalara yönelik olarak proje odaklı revize edilmesi</p>	<p>Üniversite eğitim müfredatının pratiğe ve sanayinin ihtiyaçlarına yönelik olmaması dolayısıyla mezun öğrenciler iş bulmakta ve işe uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Bu kapsamda Bölge'de Hasan Kalyoncu Üniversitesi Mühendislik Fakültesi tüm müfredatını proje odaklı hale getirmiştir. Başta mühendislik fakülteleri olmak üzere tüm bölge üniversitelerinin müfredatını proje, uygulama odaklı bir yapıya dönüştürmesi faydalı olacaktır. Bu kapsamda Sanayi Stratejisi ve Eylem Planı'nda da belirtildiği gibi Ar-Ge Yönetimi, Proje Yönetimi, Fikri Mülkiyet Hakları gibi derslerin müfredatta zorunlu olarak yer alması gerekmektedir.</p>
				<p>Üniversitelerin kariyer merkezlerinin etkin yapılar haline getirilerek üniversite öğrencilerini iş dünyasına hazırlamaya yönelik eğitimler (CV hazırlama, beden dili, proje yönetimi vb.) vermesi</p>	<p>Ülkemizde üniversite mezunları iş bulmakta zorlanmaktadır. GAP Bölgesi üniversitelerinden mezun öğrencilerin bölgenin sanayisinin genel olarak gelişmemiş olmasından dolayı iş bulması daha da zor olmaktadır. Dolayısıyla üniversite-sanayi entegrasyonu öğrencilerin mezuniyet süreçlerini de kapsamak zorundadır. Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nde olduğu gibi üniversitelerin mezuniyete yakın öğrencilerini iş dünyasına hazırlaması gerekmektedir. Bu doğrultuda CV hazırlama, iş yönetimi, zaman yönetimi gibi öğrencilerin becerilerini arttırmaya yönelik eğitimler verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, Mezunlar Derneği'nin de bölge sanayisi, iş dünyası ile yakından işbirliği yapması, sanayinin personel ihtiyacını tespit etmeye yönelik aktif olarak çalışması uygun olacaktır.</p>
				<p>Üniversitelerin Mezunlar Derneği'nin iş dünyası ve mezunlar arasında köprü görevi görmesi</p>	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	Girişimcilerin idari süreçlerinin kolaylaştırılması	Ulusal/ Bölgesel	TGB Yönetimi	Girişimcilerin idari süreçlerini yürüten (muhabecici, satın alımcı vb.) personelin, desteklerin hukuki ve mali ayrıntıları, şirketleşme süreçleri vb. hakkında detaylı eğitilmesi	Girişimcilerin iyi fikirleri olsa bile yöneticilik tecrübeleri genel olarak azdır. Dolayısıyla firma yönetimi için gerekli olan sınırlı donanımına sahip firmalar, muhasebecilerine ve diğer idari işleri yapan personeline güvenmek zorundadır. Ancak özellikle destek alan girişimcilerin muhasebe işlemlerinde ne tür vergi indirimleri olduğu, maaş ödemelerinin nasıl yapılacağı gibi pek çok konuda girişimci de girişimci için çalışan meslek sahipleri de bilgi sahibi değildir. Bu sebeple girişimcilerle çalışan meslek sahiplerinin de detaylı bir eğitim alması gerekmektedir. Çoğu girişimcinin ilk başlarda 2-3 kişilik şirketler olduğu düşünülürse TGB'lerde ortak muhabecici, idari işler uzmanı kullanımı yaygınlaştırılabilir. Bölge TGB'leri, firmaların ürünlerinin pazarlanmasına, reklam çalışmalarına yeteri kadar destek olamamakta, yol gösterememektedir. Bu doğrultuda TGB yönetiminin, firmalarının satışlarını yükseltmeye yönelik bir tanıtım/dijital pazarlama/reklam şirketi ile anlaşması ve ortak finansmanın sağlanması önerilmektedir. Ayrıca, TTO personelinin firma ziyaretlerinde ve toplantılarda kendi firmalarının tanıtımını yapması önemlidir.
				TGB'lerdeki şirketlerin idari işlerini (muhabecici, KOSGEB, TÜBİTAK süreçlerindeki idari süreçler gibi) yürüten ortak personelin olması	
				TGB yönetiminin, her bir firmanın reklam, tanıtım ve pazarlama çalışmaları için profesyonel bir şirketle çalışması	
				TTO'ların iş geliştirme ziyaretlerinde kendi bünyelerinde bulunan firmaların tanıtımlarını yapmaları	
	Girişimcilerin büyüme aşamasında yöneticilik becerilerini arttırmaya yönelik eğitimler verilmesi			Girişimcinin kendisi yöneticilik becerileri, şirketleşme, dış ticaret vb. alanlarda geçmişinde girişimcilik tecrübesi bulunan kişiler tarafından örnek olayların paylaşıldığı, uygulamaların yer aldığı eğitimlerden geçmelidir. Son olarak Bölge TGB firmalarının ulusal/uluslararası fuarlara katılımları oldukça düşüktür. Dolayısıyla firmaların yurtdışı pazarlara açılmalarını kolaylaştıracak, yurtdışı uygulamalarını görmelerini sağlayacak fuarlara katılımlarının sağlanması gerekmektedir.	
	Girişimcilerin şirketleşme, ticarileşme, uluslararasılaşma, dış ticaret gibi konularda girişimcilik tecrübesi bulunan, desteklerin ve süreçlerin zorluklarını da anlatan eğiticiler tarafından eğitim ve atölye çalışmalarına tabi tutulması				
TGB firmalarının ulusal/uluslararası fuarlara katılımlarının sağlanması					
Girişimcilerin şirket yönetimi başta olmak üzere yetkinliklerinin artırılması					

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	Bölge üniversitelerinin başarı seviyelerinin yükseltilmesi	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Belirlenecek kriterler çerçevesinde BAP ya da başka fonlar aracılığıyla bölge akademisyenlerine yurtdışındaki üniversitelerde bulunma fırsatı sağlanması (akademisyen değişim programları)	Bölge üniversitelerinin çoğunun 2006-2008 yılları arasında kurulmuş olması, bölgenin jeopolitik konumu gibi sebeplerle Bölge üniversitelerinde Ar-Ge projesi yazma ve yürütme kültürü henüz istenilen seviyede değildir. GAP Bölgesi üniversiteleri akademik yayın sıralamasında bölgeler arasından en sonda yer almaktadır. Üniversite girişimcilik ve yenilikçilik endeksinde, ULAKBİM yayın performans sıralamasında genel olarak Bölge üniversiteleri iyi durumda değildir. Bölgenin hem akademik proje hem de onunla orantılı olarak yayın ve atıf sayılarının yükseltilmesine ihtiyaç vardır. Bu sebeple hem yapısal değişikliklere hem de bölge akademisyenlerini yetkinliklerinin artırılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu kapsamda, bölge akademisyenlerin proje yazma, İngilizce proje hazırlama becerilerini geliştirmeye yönelik yurtdışında üniversitelerde en az 1 yıllık deneyim kazanmaları desteklenmelidir. GAP Bölgesi, diğer bölgeler ile kıyaslandığında en düşük sayıda yüksek lisans ve doktora öğrencisine ev sahipliği yapmaktadır. Dolayısıyla yüksek lisans ve doktora programlarının hem çeşitliğinin ve sayısının hem de niteliğinin artırılması gerekmektedir.
			Bölge Üniversiteleri, YÖK	Yüksek lisans ve üstü programların sayısının ve çeşitliğinin artırılarak niteliğinin yükseltilmesi	
			Bölge akademisyenlerinin proje yönetimi, Ar-Ge ve inovasyon, FSMH gibi konularda uygulamalı eğitimler alması	Ticarileştirilebilir patent ve FSMH konularında Bölge üniversitelerinin istenilen seviyede değildir. Bu doğrultuda akademisyenlere yönelik proje yönetimi, proje yazımı, patent, ticarileşme gibi konularda deneyimli eğiticiler tarafından eğitimler verilmesi gerekmektedir.	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	Bölge üniversitelerinin başarı seviyelerinin yükseltmesi (Devam)	Ulusal	YÖK	Ar-Ge ve uluslararası projeler yürüten ve patent çalışmaları olan akademisyenlerin teşviklerinin artırılması; girişimcilik, sanayi, kamuya yönelik yapılan çalışmaların da akademik yükselme kriterlerine dahil edilmesi	Akademisyenlerin eğitim verme, araştırma yapma ana sorumluluklarının yanında idari sorumlulukları da olabilmektedir. Ayrıca son yıllardaki "girişimi üniversite" yaklaşımı ile akademisyenlerden üniversite-sanayi işbirliği alanında da çalışmalar yapması beklenmektedir. Akademisyenler tüm bunları yaparken derse girme sorumluluklarını da yerine getirmek zorundadır ancak ders yükü dağılımı üniversiteler arasında farklılaşmaktadır. Dolayısıyla akademisyenlerin görevde yükselme ve bireysel performanslarının belirlenmesinde akademisyen kategorilerine göre değerlendirmelerin yapılması ve hedeflerin konulması gerekmektedir. Akademik teşvik destek sistemi, yayınlanan makale, bildiri, patent sayılarını, yayınlanan kitapları, katılım sağlanan uluslararası kongreleri, TÜBİTAK projelerini vb. dikkate almakta ancak bunların dışında sanayici ile gerçekleştirilen eğitim/danışmanlıkları, girişimcilik çalışmalarını dikkate almamaktadır. Sanayi stratejisinde belirtilen bu eylemle akademisyenlerin üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde yaptıkları projelerin de teşvik sistemine dahil edilmesi ve bu yönde çalışmaların yapılması önemlidir. Bu doğrultuda araştırma, eğitim ve sanayi odaklı akademisyen kategorilerine göre hedef odaklı performansın izlenmesi, üniversite bünyesinde dekanlara akademik personelin performansını takip etmeleri için inisiyatif verilmesi ve akademisyen bireysel performans sisteminin kurulması ve izlenmesinin bizzat Rektör tarafından takip edilmesi gerekmektedir.
				Akademisyenlere yönelik bireysel performans sisteminin kurgulanması	

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	Bölge üniversitelerinin başarı seviyelerinin yükseltilmesi (Devam)	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Multidisipliner çalışmaları bir araya getirecek Bölge için stratejik öneme sahip konuları çalışmak üzere SAT oluşturulması (Örneğin, akıllı şehirler)	Multidisipliner çalışmalar ülkemiz genelinde düşüktür. Farklı disiplinlerin bir araya geldiği alanların kesişimlerinin bilinmesi ve aralarındaki bağlantıların kurulması önemlidir. Bölgede Hasan Kalyoncu Üniversitesi multidisipliner çalışmaları desteklemek için bir platform oluşturmuştur. Mühendisliğin farklı dalları olmak üzere pek çok farklı disiplinde çalışan akademisyenler bir araya gelmektedir. Örneğin, "akıllı şehirler" çalışma alanında bilgisayar, inşaat, enerji mühendisliğinin yanı sıra mimarlar da yer almaktadır.
				Uluslararası üniversiteler ile işbirliklerinin artırılması	GAP Bölgesi'nde Hasan Kalyoncu ve Sanko Üniversiteleri'nin yurtdışı bağlantıları oldukça güçlüdür. Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin yurtdışında 85 üniversite ile anlaşması vardır. Ayrıca Silikon Vadisi'nde hızlandırıcı merkezi bulunmaktadır. Hasan Kalyoncu, yine anlaşma yaptığı üniversiteler ile akademisyen değişim programını uygulamakta, öğrencilerine yurtdışı laboratuvarlarda çalışma fırsatı sunmaktadır. Sanko Üniversitesi ise uluslararası inovasyon kongresi düzenlemekte, SANKONUK programı ile her ay yurtdışında yaşayan bir bilim insanı davet edilmekte ve bölge akademisyenleri, öğrencileri ve halk ile söyleşiler gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla Bölge devlet üniversitelerinin de yurtdışı üniversiteler ile ikili ve çoklu işbirliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yurtdışı üniversiteler ile işbirliklerinin geliştirilmesi, benzer etkinliklerin daha sık yapılarak yaygınlaştırılması önerilmektedir.



MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	GAP Bölgesi'nin gelişmekte olan teknolojiler konusunda hazırlık yapması	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Bölge üniversitelerinin gelişmekte olan teknolojiler konusunda altyapı ve yetkinlik setlerinin oluşturularak büyük ölçekli bölge sanayisine bu konuda öncülük etmeye başlaması	Bölge üniversitelerinin gelişmekte olan teknolojiler (yapay zeka, nesnelerin interneti, blockchain vb.) konusunda hem insan kaynağını hem de fiziki altyapısını geliştirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda özellikle mühendislik fakültesi öğretim üyelerinin konuyla ilgili yetkinlik setlerinin artırılması, bölge sanayisi ile iletişimlerini de güçlendirecektir.
			Bölge TGB'leri	Gelişmekte olan teknolojiler alanında çalışacak SAT oluşturulması	
İnsan Kaynağı	Siirt Üniversitesi'nin tarım ve hayvancılık alanındaki yetkinlik setinin artırılması	İl	Siirt Üniversitesi, YÖK	TGB firmalarına ve TGB personeline teknolojiye adaptasyon, gelişmekte olan teknolojiler konusunda eğitimler verilmesi	TGB firmalarında yer alan girişimcilerin önemli bir kısmı teknoloji tabanlı da olsa Bölge'deki firmaların gerek ürün geliştirme sürecinden ve gerekse ticarileşme sürecinde yeni teknolojilerin entegrasyonuna yönelik bilgilendirmeye ihtiyaçları vardır.
				Siirt Üniversitesi'nin "tarım ve hayvancılık" alanında yetkinliklerini arttırması için ulusal/bölgesel güçlü ziraat fakülteleri ile işbirliği yapması, ortak proje geliştirmeleri	Siirt Üniversitesi'nin YÖK tarafından "tarım ve hayvancılık" alanında ihtisaslaşması beklenen üniversite olarak seçilmiştir. Ancak TÜBİTAK yetkinlik analizinde üniversitenin bu alanda yetkin olmadığı görülmektedir. Ayrıca ULAKBİM verilerine bakıldığında üniversitenin ziraat alanındaki yayın/atıf performansı düşüktür. Dolayısıyla söz konusu misyonu yerine getirebilmek için Siirt Üniversitesi'nin gerekli yetkinliği ve altyapıyı oluşturması gerekmektedir. Bu doğrultuda GAP BKİ ve KA'ların üniversiteye gerekli desteği vermesi beklenmektedir.
İnsan Kaynağı	Bölge'de yüksek lisans ve doktora mezun sayısının artırılması	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri, YÖK	Bölge üniversitelerinin doktora programlarının çeşitlendirilmesi ve çoğaltılması	Bölge üniversitelerinde doktora program sayısı istenilen düzeyde değildir. Bazı bölümlere yeterli talebin olmaması, akademisyen eksikliği gibi sebeplerle doktora programları sınırlı sayıda kalmakta ve ayrıca multidisipliner alanlar başta olmak üzere farklı alanlarda doktora programı açılmamaktadır. Son olarak bölgede yüksek lisansa talep olsa bile doktora programlarına yeterli talep olmayabilir. Doktora programlarının azlığı beraberinde nitelikli akademik çalışmaların da azalmasına yol açmaktadır. Bu sebeple doktora programlarının çeşitlendirilmesi, sayısının artırılması ve özendirilmesi gerekmektedir.

MA	Tedbir	Ölçek	Sorumlu Kurum(lar)	Öneri Eylemler	Açıklama
İnsan Kaynağı	Bölge'de yüksek lisans ve doktora mezun sayısının arttırılması (Devam)	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri	Lisans sonrası yüksek lisans ve doktora programlarına devam etmek isteyen kadın öğrencilerin tespit edilmesi ve üniversiteler tarafından teşvik edilmesi	GAP Bölgesi üniversitelerinde lisans seviyesinde kadın ve erkek öğrenci arasında bir denge olmasına rağmen yüksek lisans ve doktora bu dengenin erkek öğrencilere doğru kaydığı dikkat çekmektedir. Örneğin Harran Üniversitesi'nde yüksek lisans yapan 1867 erkek öğrenci varken kadın öğrenci sayısı 794'tür. Dolayısıyla yüksek lisans ve doktora yapmak isteyen kadın öğrencilerin tespit edilmesi ve ödüllendirilmesine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi gerekmektedir.
			Bölge Üniversiteleri, STB, KÜSİ	Yüksek lisans ve doktora mezunu öğrencilerin büyük şirketlerde ve Ar-Ge Merkezleri'nde çalışmalarını kolaylaştıracak mekanizmaların geliştirilmesi	Bölge üniversitelerinde öğrenci sayıları yüksek olmasına rağmen yüksek lisans ve doktora mezunlarının sayıları oldukça düşüktür. Gaziantep Üniversitesi 2016-2017 öğrenim yılında 507 yüksek lisans öğrencisini ve 71 doktora öğrencisini mezun etmiştir. Dicle Üniversitesi ise 196 yüksek lisans öğrencisini ve 52 doktora öğrencisini mezun etmiştir. Şırnak, Kilis 7 Aralık, Batman ve Siirt üniversiteleri ise doktora programı mezunu öğrenciye sahip değildir çünkü söz konusu üniversitelerin doktora programları çok kısıtlıdır. Ar-Ge merkezi olan firmalarda temel bilimlerde en az yüksek lisans veya doktoralı olanların ücretleri %95 gelir vergisinden muaf olsa da sektörel deneyim sahibi Ar-Ge çalışanı bulmak zordur. Dolayısıyla yüksek lisans ve doktora mezunlarının Ar-Ge merkezlerinde çalışmalarını teşvik edici üniversite-sanayi ortaklı projelerin geliştirilmesi ve sonrasında mezunların söz konusu Ar-Ge merkezinde kalmasının teşvik edilmesi gerekmektedir.
	Bölgesel	Bölge Üniversiteleri, YÖK	Tercih edilmeyen ya da az öğrenciye sahip bölge üniversitesi bölümlerinin tespit edilerek ilgili bölümlerin kapatılması ve açıkta kalan akademisyenlerin sanayi-üniversite ortak projelerine ve mentörlüğe veya araştırma projelerine yönlendirilmesinin teşvik edilmesi	GAP Bölgesi üniversiteleri jeopolitik konumu nedeniyle öncelikli tercih edilen üniversiteler arasında değildir. Şırnak, Siirt, Batman Üniversitelerinin işletme, iktisat gibi bölümlerine çok az öğrenci gelmesi, Kilis ve Şırnak üniversite bölümlerinin az tercih edilmesi, Adıyaman Üniversitesi'nde fizik ve kimya bölümlerinin kapanması, malzeme, tekstil ve gıda mühendisliği öğrenci sayısının çok az olması dikkat çeken hususlardandır. Söz konusu tercih edilmeyen bölümlerin kapatılması ve açıkta kalan akademisyenlerin ise sanayi-üniversite projelerine, mentörlüğe ya da araştırma projelerine yönlendirilmesi gerekmektedir.	
Bölge üniversite bölümlerinin gözden geçirilmesi			Özellikle Kilis ve Şırnak Üniversiteleri'nde akademik personel açığının kapatılması	Bununla beraber, özellikle Kilis ve Şırnak'ta mevcut durumda bulunan akademik personel açığının kapatılması ya da rotasyon uygulaması ile çözüme kavuşturulması uygun olacaktır.	

## 5. BÖLGE KOBİ'LERİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK STRATEJİ BELGESİ

Raporun bu bölümde öncelikle dünyada ve Türkiye'de KOBİ'lerin yeri ele alınacak, gerçekleştirilen saha çalışmalarından hareketle GAP Bölgesi'ndeki KOBİ'lerin mevcut durumuna yönelik değerlendirmelere yer verilecek ve son olarak da yapılan değerlendirmeler çerçevesinde belirlenen müdahale alanları ve stratejik yol haritası sunulacaktır.

### 5.1. Dünyada ve Türkiye'de KOBİ'ler

#### 5.1.1. Dünyada KOBİ'ler

Dünyada KOBİ kapsamı sektör, nüfus ve ekonomik kriterlere bağlı olarak ülkeler bazında farklı şekilde tanımlanmaktadır (Katua, 2014):

- Kanada'da KOBİ, 1-499 çalışanı olan ve brüt gelirleri 50 milyon dolardan az olan herhangi bir işletmedir; mal üreten bir işletme ise 100'den az çalışana, hizmet tabanlı bir işletme ise 50'den az çalışana sahip olması gerekir.
- Almanya'da en fazla 250 çalışanı olan herhangi bir işletme, Belçika'da ise en fazla 100 çalışanı olan herhangi bir işletme KOBİ olarak tanımlanmaktadır.
- Yeni Zelanda'da en fazla 20 çalışanı olan herhangi bir işletme, Avustralya'da en fazla 200 çalışanı olan herhangi bir işletme KOBİ olarak tanımlanmaktadır.
- ABD'de küçük işletmelerin 100'den az çalışanı, orta ölçekli işletmelerin 500'den az çalışanı bulunmaktadır.
- Japonya'da KOBİ'lerin 1-500 çalışanı ve 300 milyon Yen'den az sermaye sınırı vardır.

Avrupa Komisyonu'na göre KOBİ'lerin sınıflandırılmasında çalışan sayısı, ciro ve bilanço değeri baz alınmaktadır. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) araştırmalarında ("OECD-Small and medium-sized enterprises (SMEs) Definition") yer alan Avrupa Birliği tanımına göre KOBİ'lerin çalışan sınırı 250 olarak belirtilmektedir. Ciro bazında ise Avrupa Birliği'nde 2005'te yürürlüğe konan yeni tanım uyarınca orta ölçekli işletmelerin gelirleri 50 milyon avroyu, küçük işletmelerin gelirleri 10 milyon avroyu ve mikro ölçekli işletmelerin gelirleri 2 milyon avroyu geçemez. Bununla birlikte bilanço değerleri de sırasıyla mikro ölçekli firmalar için 2 milyon avro, küçük ölçekli firmalar için 10 milyon avro, orta ölçekli firmalar için de 43 milyon avro olarak belirlenmiştir.

OECD ülkelerindeki işletmelerin %95'i, diğer ülkelerdeki işletmelerin ortalama olarak %93'ü KOBİ'dir. KOBİ'ler, GSYH'nin gelişmiş ekonomilerde %55'ine ve gelişmekte olan ekonomilerde %35'ine katkı sağlamaktadır. %34 ihracat payı AB ülkeleri ve ABD'de, %30

ihracat payı Güneydoğu Asya ülkelerinde bulunan KOBİ'ler için söz konusudur. Ayrıca dünya genelinde kayıtlı tüm KOBİ'lerin %34'ü kadın girişimciler tarafından kurulmuştur. Sağladıkları istihdam OECD ülkelerinde ve Brezilya'da %63, diğer ülkelerde %67'dir. KOBİ'lerin dünya ekonomisine sağladığı katkı aşağıda yer alan şekildeki gibi özetlenebilir (B20 Dialogue, 2017):



Şekil 77. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri

KOBİ'lerin istihdam artışına büyük firmalardan daha yüksek oranda katkıda bulunduğu bilinmektedir (UK Essays , 2018). Ülke içinde üretilen toplam mal ve hizmet değerinin ve ekonomiye sağladığı katma değer yarısından fazlasını KOBİ'ler oluşturmaktadır (OECD, Entrepreneurship at a Glance, 2016).

OECD'nin 2017 yılında yayımladığı raporda (Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions), istihdama sağladığı katkının ve katma değer içindeki payın büyüklüğünden dolayı KOBİ'lerin OECD ülkelerinde önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir. KOBİ'ler iş popülasyonunun neredeyse tamamını yansıtmaktadır. Ayrıca aynı raporda, OECD ülkeleri arasında ve ülkelerin kendi içlerinde KOBİ'lerin yapıları ve ekonomiye olan katkıları bakımından farklılık olduğu ifade edilmektedir.

### 5.1.2. Türkiye'de KOBİ'ler

Türkiye'deki KOBİ tanımı, 2003/361/EC sayılı tüzük çerçevesinde AB tanımı esas alınarak "KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile düzenlenmiştir. Bu bölümde; ilgili yönetmelik kapsamında Türkiye'deki KOBİ'lerin tanımı, sınıflandırılması, Avrupa Birliği (AB) tanımı ile karşılaştırılması ve Türkiye'deki işletme türleri ele alınmaktadır.

KOBİ, küçük ve orta büyüklükte işletme olarak ifade edilmektedir. "KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" 19 Ekim 2005 tarihli ve 9617 Sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe girmiştir. Son olarak ilgili yönetmelikte 24 Haziran 2018 tarihinde değişiklik yapılmıştır. Yapılan değişikliğe göre *KOBİ* tanımı<sup>179</sup>:

<sup>179</sup> "KOBİ'lerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik", 24 Haziran 2018 Tarihli ve 11828 Sayılı Resmi Gazete.

*“İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimlerdir.”*

Tanımda yer alan işletme, mali bilanço ve net satış hasılatı kavramları ilgili yönetmelikte aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- a) İşletme: Yasal statüsü ne olursa olsun bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup bir ekonomik faaliyette bulunan birimler veya girişimlerdir.
- b) Mali bilanço: Bir işletmenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tablodur.
- c) Net satış hasılatı: Bir işletmenin brüt satışlarından satış iskontoları ve iadeleri ile diğer indirimlerin düşülmesi sonucu bulunan tutardır.

KOBİ'nin bu tanımı, Türkiye'de sadece imalat sektörü ile sınırlı olmayıp tüm sektörleri kapsamaktadır.

#### **5.1.2.1. Türkiye'deki KOBİ'lerin Sınıflandırılması**

Türkiye'de KOBİ'ler mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olmak üzere üçe ayrılır:

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri üç milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- c) Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

KOBİ'lerin sınıflandırma ölçütleri içinde çalışanların toplam sayısı, o işletmedeki yıllık iş birimlerinin toplam sayısına göre belirlenir. İşletmede çalışan işçi, işveren vekilleri ve işverenler ile işletme sahipleri; işletmede düzenli olarak bir iş gören ve bunun karşılığında bir ücret alan ortaklar çalışan olarak dikkate alınırlar. Çıraklık ve mesleki eğitim sözleşmesi kapsamında işletmede mesleki eğitim gören çıraklar ve staj yapan öğrenciler çalışan sayısına dâhil edilmez.

Şekil 78, ilgili yönetmelikte yer alan tanıma ve KOBİ sınıflandırmasında yapılan değişikliğe göre düzenlenmiştir.



Şekil 78. KOBİ'nin Sınıflandırılması

24 Haziran 2018 tarihinde yapılan değişiklik ile KOBİ'lerin sınıflandırılmasında yıllık net satış hasılatının veya mali bilanço değerlerinin artırıldığı, çalışan sayılarında ise herhangi bir değişikliğin yapılmadığı görülmektedir. Bu durumda günümüz KOBİ'lerin kapsamının genişlediği söylenebilir. Fakat birçok kurum, işletmelerin yıllık net satış hasılatı veya mali bilanço verilerine ulaşmada yaşadıkları zorluklardan dolayı KOBİ ayrımı yaparken işletmelerin sadece çalışan sayısını dikkate almaktadır. Yeni tanım ile KOBİ'lerin çalışan sayılarında herhangi bir değişiklik yapılmadığından, bu çerçevede ayırım yapan kurumlar için KOBİ kapsamında da bir değişiklik söz konusu olmamıştır.

Türkiye'deki KOBİ tanımı, 2003/361/EC sayılı tüzük çerçevesinde AB tanımı esas alınarak düzenlenmiştir. Fakat AB ile Türkiye KOBİ tanımı arasında bazı farklar görülmektedir. Bu farklar Tablo 51'de yer almaktadır.

Tablo 51. Türkiye ve AB KOBİ Tanımlarının Karşılaştırılması

	Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
AB	Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 2 milyon avro	≤ 10 milyon avro	≤ 50 milyon avro
	Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 2 milyon avro	≤ 10 milyon avro	≤ 43 milyon avro
Türkiye	Çalışan Personel Sayısı	< 10	< 50	< 250
	Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 3 milyon lira	≤ 25 milyon lira	≤ 125 milyon lira
	Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 3 milyon lira	≤ 25 milyon lira	≤ 125 milyon lira

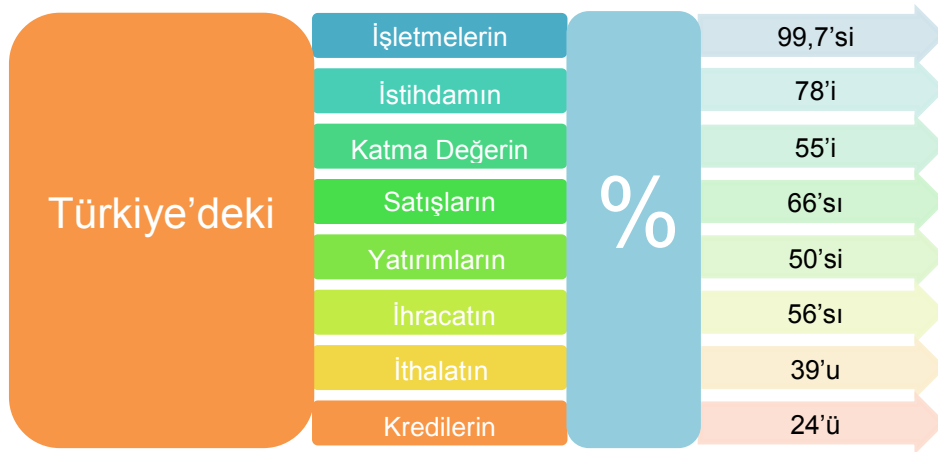
Tablo 51'deki Türkiye KOBİ tanımında, AB KOBİ tanımında olduğu gibi çalışan personel sayısı, yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilanço toplamı gibi ölçütler dikkate alınmıştır. Kriter değerleri karşılaştırmalı olarak ele alındığında; işletmede çalışan personel sayıları AB ile aynı değerleri almasına karşın, yıllık net satış hasılatı ve yıllık mali bilanço toplamı AB ölçütlerinin altında kalmıştır.

#### 5.1.2.2. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri

Dünyada 1930'lu yılların ortalarından 1980'li yılların ortalarına kadar büyük firmalar ve ölçek ekonomisi önemli bir yer tutmuştur. Fakat 1980'li yıllardan sonra yaşanan bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler yenilikçi girişimciliği önemli hale getirmiştir. Günümüz ekonomisine önemli katkıları olan orta büyüklükteki işletmelerin birçoğunun temeli, bu dönemde kurulan küçük ölçekli işletmeler tarafından atılmıştır (Cansız, 2013).

Günümüzde KOBİ'lerin kalkınmaya etkileri, yarattıkları istihdam ve yenilikçilik, esneklik gibi özellikleri dikkate alındığında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemi giderek artmıştır. Özellikle küreselleşme sonrasında önemli hale gelen KOBİ'lerin ekonomik krizler karşısında büyük oranda varlığını koruduğu ve büyük firmaların bıraktıkları boşluklarda faaliyette bulunarak üretim/istihdam açısından kayıpları azalttığı bilinmektedir (Özdemir, Ersöz , & Sarıoğlu, 2007).

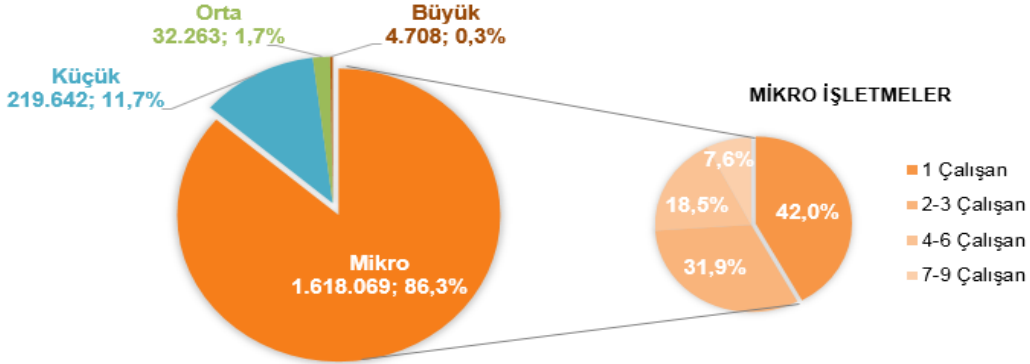
Şekil 80'de Türkiye'deki işletmelerin %99,7'sinin KOBİ olduğu ve KOBİ'lerin istihdam, katma değer, satış, yatırım, ihracat ve krediler bakımından sağladığı katkının yadsınamaz bir öneme sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 79. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Dünyadaki işletmelerin ortalama olarak %94'ü KOBİ iken bu oran Türkiye'de %99,7'ye çıkmaktadır. Buna paralel olarak Türkiye'deki KOBİ'lerin istihdama (dünyada %67) ve ihracata (dünyada %34) daha yüksek oranda katkı sağladığı görülmüştür. Fakat katma değer bakımından aynı durum söz konusu değildir. Dünyadaki KOBİ'lerin sağladığı katma değer ile Türkiye'deki KOBİ'lerin sağladığı katma değer aynı oranda (%55) olması dikkat

çekmektedir. Bu durum, Türkiye'deki KOBİ'lerin katma değeri düşük ürün ve hizmetlerde yoğunlaştığına işaret etmektedir.



Şekil 80. İşletmelerin Ölçeklerine Göre Dağılımı

Türkiye'de bulunan işletmelerin ölçeklerine göre dağılımı Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) 2017 Aralık Ayına ait İstihdam İzleme Bülteninden faydalanılarak Şekil 80'te verilmektedir. Buna göre, Türkiye'de çalışan sayısı 250 ve üstü olan büyük ölçekli sadece 4.708 adet (%0,3) işletme bulunmaktadır. Türkiye'deki 1.874.682 işletmenin %1,7'si orta ölçekli, %11,7'si küçük ölçekli ve %86,3'ü mikro ölçekli işletmelerdir. Mikro ölçekli işletmelerin ise %42'si sadece 1 kişiden, %32'si 2-3 kişiden oluşmaktadır.

Ülkemizdeki KOBİ'lere ilişkin performans göstergelerine, KOBİ'lere yönelik mevzuatların detaylı incelemesine ve ülkemizde KOBİ ekosistemini oluşturan kurum ve kuruluşlar ile KOBİ'lere yönelik olarak verilen destek ve teşviklere ayrıntılı olarak "Bölge KOBİ'leri Mevcut Durum Analizi Raporu"nda yer verilmektedir.

## 5.2. GAP Bölgesi'ndeki KOBİ'ler ve Saha Çalışmaları

Bu bölümde Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan KOBİ'lerin mevcut durumunu ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalardan derlenen bilgilere yer verilecektir. Bu çalışmaların çıktıları, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan KOBİ'leri geliştirmeye yönelik müdahale alanlarının belirlenmesine ve Bölge'deki KOBİ'leri geliştirmeye yönelik olarak geliştirilen stratejilere girdi oluşturmuştur.

### 5.2.1. Anket Analizi

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan KOBİ'lerin mevcut durumunu tespit etmek amacıyla yönetsel, örgütsel, organizasyon, istihdam, eğitim, teknoloji, kalite, Ar-Ge, planlama, yetki ve karar verme vb. başarı/performans ölçütleri doğrultusunda 76 sorudan oluşan KOBİ Anketi (bk. Ek 1) hazırlanmıştır. Daha sonra Bölge KOBİ'leri ve iyi uygulama örneği olarak seçilen diğer illerde (Çorum, Denizli, Kayseri ve Konya) bulunan KOBİ'ler tarafından yanıtlanan KOBİ

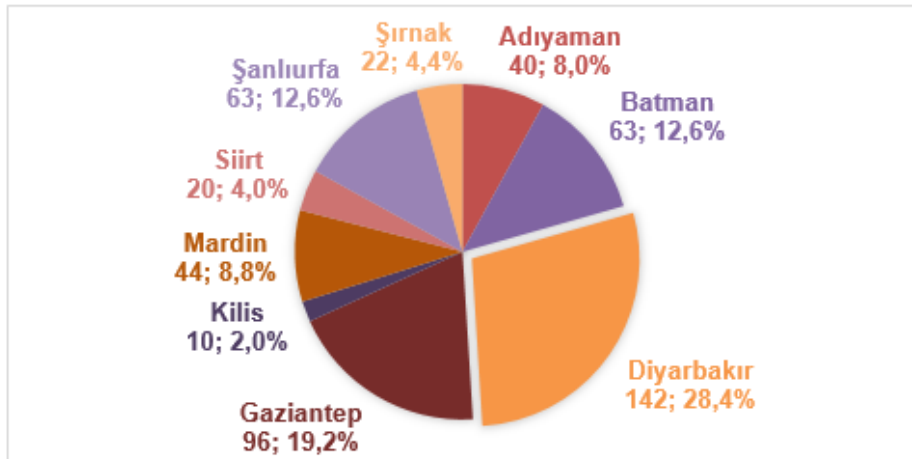


Anketi, kantitatif analiz programı olan SPSS 20’de analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular bölgeler arasında karşılaştırmalı olarak bu bölümde yer almaktadır.

KOBİ Anketi, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan 51.407<sup>180</sup> KOBİ’ye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) aracılığıyla dijital ortamda iletilmiş ve Bölge KOBİ’lerinden bu ankete yanıt vermeleri istenmiştir. Bu bağlamda 17 Nisan 2018 – 30 Kasım 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilen anketlere Bölgeden ve diğer illerden (İyi Uygulama Örneği İller) toplamda 804 adet yanıt alınmış, bu yanıtların 33 tanesi çeşitli sebeplerle (iletişim bilgilerinden yeri belirlenemeyen, birden fazla anket dolduran, büyük ölçekli işletme olan ve tutarsız yanıt veren işletmeler gibi) çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Bölgeden 380 KOBİ ile anket yapılması planlanmıştır. Gerçekleştirilen KOBİ anket sayısı 500’dür. İllerden alınan geri dönüşler temelinde özellikle Kilis ilinden sadece 10 KOBİ’nin anketi yanıtlamış olması dikkat çekmektedir. KOSGEB tarafından veri tabanına gönderilen toplu mail sonrasında, ilk durumda, tüm GAP illerinden geri dönüş alınmasına karşın sadece Kilis ilinden hiçbir geri dönüş alınmamıştır. Teknik bir sorun olmadığına dair KOSGEB’den teyit alındıktan sonra Kilis iline KOSGEB’in Kilis İl Müdürlüğü aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmış, il müdürlüklerinin toplu mail atmaya yetkisi olmadığından sadece 10 KOBİ’den geri dönüş alınabilmesi sağlanabilmiştir. Son olarak bu sayı, Kilis Ticaret ve Sanayi Odası’na (KİTSO) GAP BKİ tarafından yazılan resmi yazı ile arttırılmaya çalışılsa da herhangi bir netice alınamamış ve Kilis ili 10 KOBİ örnekleminde kalmıştır.

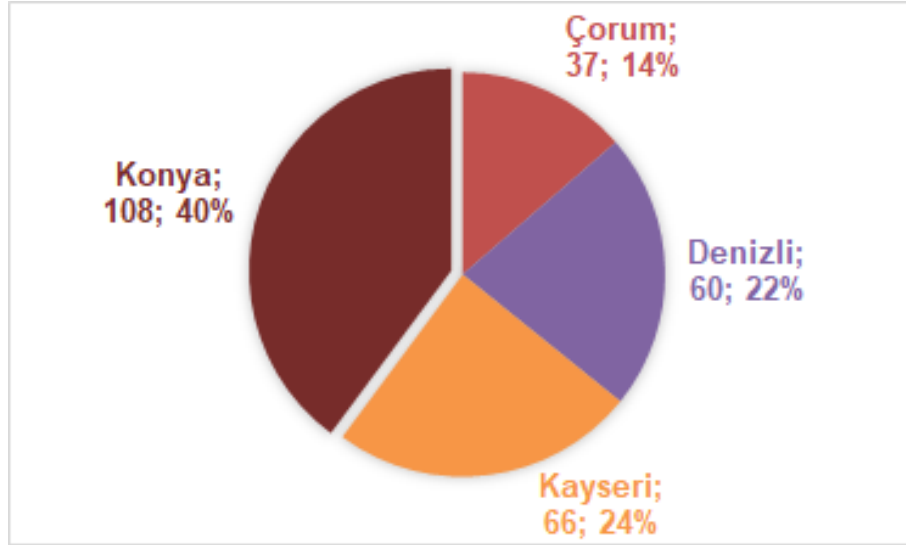
Anketi yanıtlayan Bölge KOBİ’lerinin il bazında dağılımı Şekil 81’de verilmektedir.



Şekil 81. Anketi Yanıtlayan Bölge KOBİ’lerinin İl Bazında Dağılımı

<sup>180</sup> 22.03.2018 tarihi itibarıyla KOSGEB veri tabanına kayıtlı ve beyannamesi onaylanmış GAP Bölgesinde yer alan toplam işletme sayısı 51.552’dir. Bu işletmelerin 145’i Büyük Ölçeklidir (Kaynak: KOSGEB).

Anketi yanıtlayan KOBİ'lerin il dağılımlarına bakıldığında %28,4'ünün Diyarbakır, %19,2'sinin Gaziantep ve %12,6'sının Şanlıurfa olduğu görülmektedir. KOBİ sayıları bakımından GAP bölgesinde öne çıkan ilk üç il sırasıyla Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa iken anketi yanıtlayan KOBİ'ler arasında öne çıkan ilk üç ilin de sırasıyla Diyarbakır, Gaziantep ve Şanlıurfa olduğu dikkat çekmektedir.



Şekil 82. Diğer illerden Anketi Yanıtlayan KOBİ'lerin İl Bazında Dağılımı

Diğer illerden ise 271 KOBİ'den ankete cevap alınmıştır ve anketi yanıtlayan KOBİ'lerin %40'ı Konya, %24'ü Kayseri, %22'si Denizli ve %14'ü ise Çoruk'dandır. Diğer illerden ankete katılan işletmelerin iller bazında dağılımı

Şekil 82'de sunulmaktadır.

Bölgedeki ve karşılaştırma yapılan diğer illerdeki KOBİ'ler tarafından ankete verilen yanıtlar sonucunda elde edilen bulgular ise karşılaştırmalı olarak aşağıda özetlenmektedir. Gerçekleştirilen anket çalışmalarına ilişkin detaylı bilgiye "KOBİ Karşılaştırmalı Analiz Raporu"ndan ulaşılabilir.

GAP bölgesinden anketi yanıtlayan KOBİ'lerin ağırlıklı olarak mikro ölçekli, hizmet sektöründe faaliyet gösteren şahıs işletmeleri oldukları görülmüştür. Şahıs işletmesi olmalarına paralel olarak yönetimde söz sahibi olan kişiler yine işletme sahipleridir. Ankete yanıt veren kişilerin de ağırlıklı olarak işletme sahibi olması, raporun geçerliliğini bu bakımdan arttırmaktadır.

Bölge içinden anketi cevaplayan işletmeler ile karşılaştırma yapılan illerdeki işletmelerin profilleri işletme ölçeği, çalışan sayısı, hukuki yapısı, kuruluş yılları, yönetimde yer alan kişiler, işletme sahiplerinin cinsiyeti ve eğitim düzeyleri açısından benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte faaliyet türlerinin dağılımı, işletme sahiplerinin yaş dağılımı, kuruluş

aşamasında destek ve teşviklerden yararlanmış olması, profesyonel yöneticisinin eğitim seviyesi konularında Bölge KOBİ'leri ile diğer illerdeki KOBİ'ler arasında farklılık gözlenmektedir. GAP bölgesi işletmelerinde pazarlama işletmelerinin oranı üretim işletmelerine göre daha yüksek, işletme sahipleri ise daha gençtir. Ayrıca GAP bölgesindeki işletmeler kuruluş aşamasında destek ve teşviklerden daha fazla yararlanmışır.

Yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- İşletme sahiplerinin doğdukları ilde faaliyet göstermeleri, komşu ülkelere coğrafi yakınlığı olan bir bölge olmasına rağmen ihracat faaliyetlerinde bulunan işletme sayısının az olması, hedef pazar önceliklerinin ve rakiplerinin buldukları bölge/il sınırları içinde olması Bölgenin dışarıya kapalı/kendi içinde/kendine özgü bir yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. İşletme sahiplerinin buldukları ili tercih etme nedeni olarak doğum yeri, memleket, evlilik, kültürel yakınlık gibi sosyal faktörleri ifade etmeleri bu durumu destekler niteliktedir.
- İşletme sahipleri kendilerini yönetsel açıdan başarılı bulmaktadır. Bu bağlamda profesyonel yönetici desteği alan işletme sayısının Bölgede az olması bu ifadeyi destekler niteliktedir.
- Kadınların işletme sahibi/yönetici pozisyonlarında çok az yer bulması toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin varlığına işaret etmektedir. Bununla birlikte karşılaştırma yapılan illerde de benzer bir dengesizliğin bulunduğu görülmekte olup bu durumun bölgeye has olmayıp ulusal ölçekte ele alınması gereken bir husus olduğu dikkati çekmektedir.
- İşletmeler ağırlıklı olarak öz sermayeleri ile kurulmaktadır. Fakat işletme sahipleri öz sermayelerini yeterli bulmamaktadır. Bu durumla ilgili KOBİ'lerin alternatif finansman kaynağına ihtiyaç duydukları fakat finansmana ulaşma ve finansman yeterliliği noktasında da sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Üretim işletmelerinin finansman yetersizliği nedeniyle kapasitelerini %45'in altında kullandığını ifade etmesi, bu durumu destekler nitelikte bir gösterge olarak görülebilir. Karşılaştırma yapılan illerde kapasite kullanım oranlarının daha yüksek olması dikkat çekmektedir. Benzer şekilde GAP illerinde satış, üretim verimliliği ve miktarının durağan olduğu belirtilirken diğer illerde bu kriterlerin artış trendinde olduğu görülmektedir.
- KOBİ'ler, yaşanan finansal sorunlara çözüm olması amacıyla daha çok ticari banka kredisinden ve devlet destek/teşviklerinden faydalanmaktadır. Fakat bu kaynakların yeterli olmadığı ve işletme olarak büyümelerinin önündeki en büyük engelin yine finansman sorunu olduğu ifade edilmektedir. Finansman eksikliği diğer illerdeki

KOBİ'lere kıyasla GAP bölgesindeki KOBİ'ler tarafından daha sıklıkla dile getirilen bir sorun olarak göze çarpmaktadır.

- Yatırımlarda devlet yardımları kapsamında özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesine yapılan destek ve teşvikler bulunmaktadır (Bu destek ve teşvikler hakkında MDA raporunun A3.3. bölümünde detaylı bilgi verilmiştir). Her ne kadar destek ve teşvikler saha çalışmalarında KOBİ'ler için olumlu unsurlar olarak değerlendirilmiş olsa da, ilgili destek ve teşviklerden faydalanan KOBİ sayısı oldukça azdır. Bu destek ve teşviklerin kapsamı konusunda işletme sahiplerinin bilgilendirilmesi ile finansal sorunların azalacağı düşünülmektedir.
- İşletme sahipleri hayallerini gerçekleştirebilme, yeteneklerini serbestçe kullanabilme ve daha yüksek gelir elde etme gibi fırsatlara sahip olabilme umuduyla işletme açmaktadır. Fakat bunların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan sermayeye ve istikrarlı bir ülke ekonomisine sahip olmadıkları ifade edilmiştir. Karşılaştırma yapılan illerden farklı olarak OHAL durumu ve güvenlik sorunu da bölgedeki KOBİ'ler tarafından buldukları illerin sorunları arasında yer almaktadır.
- Finansman sorunlarından sonra Bölgede nitelikli insan kaynağı sorunu da önemli bir husustur. Verilen mesleki eğitimlerin yetersiz olması bu soruna yol açan en büyük nedenler arasında görülmektedir. Bölgenin dışarıdan aldığı göçle birlikte niteliksiz işgücünde artış olması, bununla beraber bölge halkının işsizlik sorununun daha belirgin hale gelmesi de dikkat çekmektedir.
- Bölge KOBİ'lerinin, eğitim/danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları fakat bu ihtiyaçlarını yeterli seviyede karşılayamadıklarını görülmektedir
- Bölge KOBİ'leri, birlikte iş yapmaya/ortak çalışmaya açık işletmelerdir. Bununla ilgili yerli ve/veya yabancı ortakları ile birlikte ticari faaliyetleri bulunmaktadır. Diğer illerdeki anket sonuçlarıyla yapılan karşılaştırmada da bu özellikleri ile farklılaşmaktadırlar.
- Ar-Ge/inovasyon alanında yapılan çalışmalar ve bu çalışmalara verilen önem bakımından Bölge KOBİ'lerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Zira bu çalışmalara KOBİ'ler tarafından bütçe ayrılmaması, bu konuda işletme içinde ayrı bir bölümün yer almaması ve bu konuda yapılan çalışma sayısının az olması Bölge KOBİ'lerinin Ar-Ge/inovasyon alanında yetersiz olduğunu göstermektedir.
- Sınai mülkiyet hakkı, sınai alanda fikri hakların korunması bakımından oldukça önemli bir haktır. Fakat Bölge KOBİ'lerinin sınai mülkiyet haklarından yeteri kadar faydalanmadığı görülmektedir. Başvuru ve tescil sayıları değerlendirildiğinde

markalaşma alanında Bölge KOBİ'lerinin diğer sınai mülkiyet konularına göre daha iyi durumda olduğu söylenebilir fakat yeterli değildir. Bununla birlikte, karşılaştırma yapılan illerle fikri mülkiyet hakkı başvurusu ve tescili alanında önemli bir fark görülmemektedir.

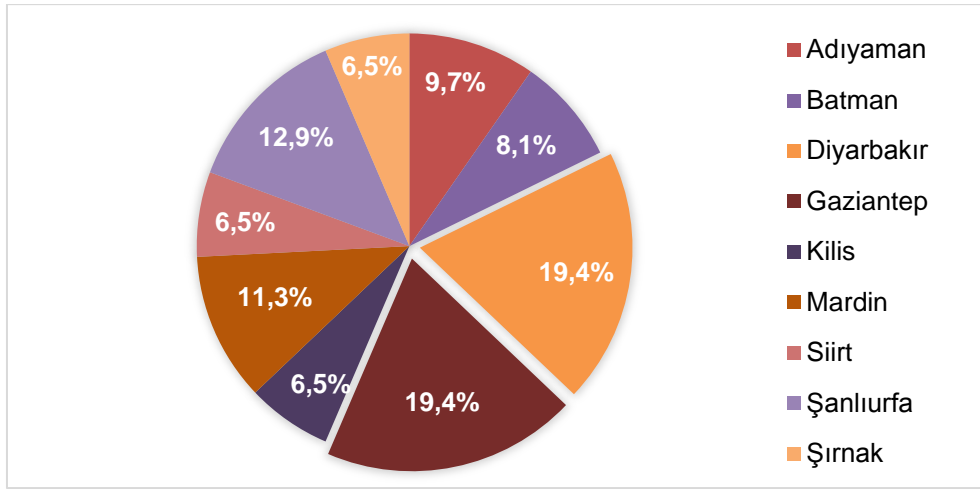
- Son üç yıl içinde müşteri memnuniyetinde, ürün çeşitliliğinde ve müşteri sayısında artış görülmesine karşılık; karlılıkta azalış ve toplam borç miktarında artış görüldüğü Bölge KOBİ'leri tarafından ifade edilmiştir. Bu durumun sebebinin ürün fiyatlarında, ham madde fiyatlarında ve ürün maliyetlerinde gözlenen artış olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda Bölge KOBİ'leri, işletmelerinin son üç yıl içindeki genel durumundan pek memnun görünmeseler de önümüzdeki beş yıl içinde işletmelerinin genel durumunda iyileşme olacağını beklemektedir. Kapasitelerini geliştirme ve yeni yatırım yapma öncelikli hedefleri arasında yer alır. Diğer illerle karşılaştırıldığında da yeni yatırım yapma konusunda bölge illerinin daha pozitif bir görüşe sahip olduğu görülmektedir.

### 5.2.2. Mülakat Analizi

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan KOBİ'lerin sorunlarını ortaya koymak ve sorunlarına yönelik çözüm önerileri geliştirmek amacıyla; işletme sahiplerinin sosyokültürel özellikleri, işletmenin kuruluş süreci, istihdam durumu, kapasitesi, finansal durumu, satış/pazarlama stratejileri ve son olarak farkındalık konularının ele alındığı 29 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu hazırlanmıştır. Hazırlanan mülakat formu çerçevesinde Bölgede bulunan 60 KOBİ ile görüşme yapılması planlanmış, 64 KOBİ ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin ortalama süresi 45 dakikadır. 2 katılımcı, bazı soruları yanıtlamama ve görüşmeye karşı ilgisizlik nedeniyle çalışma kapsamına alınmamıştır. Bu nedenle mülakat analizi 62 işletme sahibi ile yapılan görüşmeler üzerinden değerlendirilmektedir.

Görüşmeler sonucunda elde edilen kayıtlar dijital ortama aktarılarak deşifre edilmiştir. Deşifre edilen görüşmeler, nitel analiz programı olan MAXQDA Analytics Pro 12 programı ve SPSS Statistics 20 nicel analiz programı ile analiz edilmiştir.

Görüşmeler işletme sahipleri ile birlikte yapılmıştır. Görüşülen işletme sahipleri ise anket çalışmasına katılım gösteren KOBİ'ler arasından faaliyet türleri (üretim, pazarlama ve hizmet) ve ölçekleri (mikro, küçük ve orta) bakımından eşit oranda dağılım gösterecek şekilde rastgele seçilmiştir. Görüşme çıktıları doğru-yanlış olarak değerlendirilmemekle birlikte tamamen görüşme yapılan işletme sahiplerinin düşüncelerini yansıtmaktadır. Bölge KOBİ'leri ile gerçekleştirilen mülakatların detaylı analizine "*Bölge KOBİ'leri Mevcut Durum Analizi Raporu*"nda yer verilmiştir.



Şekil 83. Görüşme Yapılan KOBİ'lerin İl Bazında Dağılımı

Görüşme yapılan KOBİ sayısının il bazında dağılımı Şekil 83'de yer almaktadır. Buna göre, yapılan 62 görüşmenin yaklaşık olarak %40'ını Gaziantep ve Diyarbakır illeri oluşturmaktadır. Diğer GAP illerine göre Gaziantep'te bulunan KOBİ sayısının daha fazla olduğu bilinmektedir. Fakat Gaziantep'te yapılan 2 görüşmenin çeşitli sebeplerle iptal edilmesi, Gaziantep'te görüşme yapılan KOBİ sayısını kısıtlamıştır.

Görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Genel çerçevede mevcut KOBİ sayısı ve anket sayısında olduğu gibi mülakat sayısı bakımından da Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa illeri ön plana çıkmıştır.
- GAP Bölgesinin toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin en yoğun yaşandığı bölgeler arasında olduğu bilinmektedir. Bu nedenle Bölgede faaliyet gösteren kadın girişimciler ile görüşülmek istenmiştir. Fakat belirtilen sebepler nedeniyle görüşülen kadın girişimci sayısı 4 ile sınırlı kalmıştır.
- Görüşülen işletme sahiplerinin daha çok evli olduğu, sahip olunan çocuk sayısı ortalamasının (2,6) bir önceki kuşağa göre yarıdan daha fazla oranda düştüğü ve işletme sahiplerinin çoğunun kardeşleriyle birlikte çalışmadığı görülmüştür.
- Görüşülen işletme sahipleri daha çok lise mezunudur. Eğitim düzeyine göre, işletme sahibi ile eşi ve işletme sahibi ile babası arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.
- İş dışındaki vakitlerini daha çok aileleri ile birlikte geçiren işletme sahipleri, buldukları ilde gerçekleştirilen kültürel faaliyetleri yeterli bulmakta fakat iş yoğunluklarından dolayı bu faaliyetlere düzenli olarak katılamamaktadır.
- GAP illerinde bulunan mevcut kültürel faaliyetlerin sayısı ile işletme sahiplerinin bu faaliyetleri yeterli bulma sayısı doğru orantılıdır.
- Kültürel faaliyetleri yeterli olarak değerlendirilen GAP illerinin gazete, dergi ve kitap okuma alışkanlığına da sahip olduğu görülmüştür.

- İşletme sahipleri tarafından internet daha çok iş amaçlı olarak kullanılmakta olup dünya ekonomisi de düzenli olarak takip edilmektedir.
- İşletme sahipleri faaliyet gösterdiği şu anki işini kurmadan önce kendi sektöründe veya herhangi bir sektörde iş tecrübesine sahip olmakla birlikte iş amaçlı olarak yurt dışında bulunmamışlardır; girişimcilik eğitimi de almayan işletme sahiplerinin almış oldukları eğitimle faaliyet göstermiş oldukları işin doğrudan bir ilişkisi yoktur. Girişimcilik eğitimlerinin günümüzde henüz yaygınlaşmaya başlaması bu durumun sebebi olarak düşünülebilir.
- İşletme sahipleri iş yerini kurmadan önce fizibilite çalışması yaptıklarını söyleseler de ifadelerinden profesyonel bir çalışma/iş planı hazırlayamadıkları anlaşılmıştır. Kuruluş aşamasında yaşadıkları sermaye yetersizliği de bu durumu destekler niteliktedir.
- Görüşülen KOBİ'lerin profesyonel yönetim örgütlenmesine sahip olmadıkları ve yönetsel süreçlerin ağırlıklı olarak işletme sahipleri tarafından yürütüldüğü görülmüştür.
- İşletme sahipleri, mevcut çalışanlarını nicelik/nitelik bakımından yeterli bulsa da yeni bir çalışan istihdam etmeleri durumunda nitelikli çalışan bulma konusunda problem yaşayacaklarını düşünmektedir.
- Nitelikli personel sayısının az olması tüm GAP illeri tarafından ifade edilen bir personel problemidir. Bu problemin ortaya çıkmasında mesleki eğitimin yetersiz olması, kişilerin gelişmeye açık olmaması ve çalışma şartları ile ücret belirleyici faktörlerdir. Çalışma şartları ile ücret, personelin sürekli istihdam edilememesinde de oldukça etkilidir.
- Personel problemlerinin aşılması amacıyla geliştirilen öneriler daha çok eğitim sayısının ve kalitesinin artırılması ile İŞKUR'un bu noktada aktif olması üzerinedir.
- İşletme sahipleri karını yeterli bulmamaktadır. Bunun sebebinin ise dışa bağımlılık/döviz kurundaki artış, ham madde/ürün fiyatlarındaki artış ve ülkede oluşan ekonomik kriz/belirsizlik olduğu ifade edilmiştir.
- Anket çalışmasında olduğu gibi mülakat çalışmasında da ihracat yapan KOBİ sayısı oldukça azdır. Görüşülen işletme sahipleri tarafından bu durumun nedeni, finansal yetersizlikler ve bürokrasi/prosedürlerin fazla olması olarak açıklanmıştır.
- Satış/pazarlama/markalaşma konusunda yaşanan sorunların temelinde sektörde yaşanan yoğun rekabet ile yeterli zaman ve kaynağın yaratılamaması vardır. Bu doğrultuda KOBİ'lere danışmanlık hizmeti verilmesi gerektiği işletme sahipleri tarafından önerilmiştir.

- KOBİ'lerin temel/teknik/yönetmelik yetkinliklerinin artırılması için eğitimin çok önemli bir yeri olduğu ifade edilmiş ve nitelikli çalışan istihdamı artırılarak gelişmelerin sürekli takibinin yapılabileceği işletme sahipleri tarafından önerilmiştir.
- Görüşülen işletme sahipleri en çok devlet destek/teşvikleri kapsamında problem alanı ve öneri ifadesi belirtmiştir. Devlet destek/teşvik kapsamındaki problemler; destek/teşvik kaynağının KOBİ'ler tarafından amaca yönelik olarak kullanılmadığı/suistimal edildiği, bu destek/teşviklerin dağıtımında adil olunmadığı ve süreçlerin bürokrasi/prosedürler nedeniyle uzun sürdüğü üzerinedir. Bu noktada geliştirilen öneriler ise denetimlerin artırılması, adil/eşit dağıtım sisteminin oluşturulması ve destek/teşvik kapsamının sektörel/ölçek bazlı genişletilmesi noktasındadır. Sonuç olarak işletme sahipleri, bu kaynağın etkili/etkin kullanılmadığını düşünmektedir.
- Görüşülen işletme sahipleri Türkiye'deki KOBİ'lerin genel problemlerini değerlendirmiştir. Buna göre özellikle birçok konuda dışa bağımlı bir ülke olma ve yaşanan döviz dalgalanmaları dolayısıyla maliyetlerin KOBİ'ler için çok yükseldiği, ayrıca vergilerin ve kiralara da genel olarak oldukça yüksek olduğu ifade edilmiştir. Bunun dışında nitelikli çalışan problemi de Türkiye'deki KOBİ'ler tarafından yaşanan en önemli problemler arasında yer almıştır. Bu problemlerin aşılabilmesi için işletme sahiplerine göre dışa olan bağımlılık azaltılmalı, maliyetleri azaltmaya yönelik vergi indirimi/muafiyeti yapılmalı ve KOBİ'lere sürekli eğitim verilmelidir.
- Türkiye'deki KOBİ'lerin genel problemlerinin çözülmesi adına KOBİ'lerden çok devlet kurumlarının sorunlu alanlarda iyileştirme yapması gerektiği işletme sahipleri tarafından ifade edilmiştir.
- İşletme sahipleri tarafından Türkiye'deki KOBİ'lerin genel sorunları ekonomik alanda yaşanan problemler iken, Bölgedeki KOBİ'lerin bölgesel/il bazlı yaşadıkları sorunların ağırlıklı olarak kültürel ve toplumsal alanda yaşanan problemler olduğu görülmüştür. Bu problemler toplumsal cinsiyet eşitsizliği, cehalet, Bölge halkının çalışan olmaması ve toplumsal ayrımdır.

Son olarak işletme sahiplerinin ileriye yönelik hedefleri ele alınmıştır. Bu noktada öne çıkan hedefler: üretime geçiş veya mevcut üretim kapasitesini artırma; bina, makine, ekipman, laboratuvar, ürün geliştirmeye yönelik yeni yatırım yapma; il dışına açılma ve ihracat yapma üzerinedir. Görüşülen işletme sahipleri her ne kadar işletmelerinin karından ve kapasitesinden memnun olmasalar da geleceğe yönelik mevcut işletmelerini büyütme doğrultusunda çeşitli hedeflere sahiptir.



### **5.3. Müdahale Alanları ve GAP Bölgesi'ndeki KOBİ'leri Geliştirmeye Yönelik Stratejiler**

#### **5.3.1. Müdahale Alanlarının Belirlenmesi**

Rekabetçi, yenilikçi ve girişimci kabiliyetine sahip ülkelerin yüksek gelişmişlik düzeyine ve refah seviyesine sahip oldukları bilinmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen politikalar ve uygulamalar ülkelerin kalkınmaları üzerinde önemli rol oynamaktadır. Projenin KOBİ İş Paketi, ülke ekonomilerinin en önemli aktörleri olan KOBİ'lerin Dünya, Türkiye, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve Bölge illeri nezdindeki yeri ve önemi hakkında somut veriler sunmaktadır.

Dünyadaki işletmelerin %95'i, Türkiye'deki işletmelerin %99,7'si ve GAP Bölgesindeki işletmelerin %99,5'i KOBİ'lerden oluşmaktadır. Ekonomideki yeri böylesine önemli olan KOBİ'lerin sağladıkları istihdama, katma değere ve ihracata bakıldığında ise ekonomiden aynı oranda pay alamadıkları görülmektedir. Bu bağlamda ulusal ve uluslararası dinamikler incelenmiş olup Bölgenin sosyokültürel ve sosyoekonomik yapısı ele alınarak KOBİ ekosistemi analiz edilmiş, bu ekosistem içindeki sorunlu alanlar tespit edilmiştir.

Türkiye nüfusunun %10,7'sini oluşturan GAP Bölgesi, 4 büyükşehre sahiptir. Bölge nüfusunun kentlerde yoğunlaşması, Bölgedeki "kentli" nüfusunun da fazla olduğu anlamına gelmemektedir. Kentleşme; katma değeri yüksek iş kolları üzerinde faaliyet gösteren nüfusun artması, iş bölümü, uzmanlaşma, üretim artışı gibi gelişmelerin yanında; insan davranışları/ilişkileri üzerinde de birtakım sosyolojik, psikolojik ve kültürel değişikliklere/gelişmelere yol açmaktadır. Fakat Bölge kapsamında yapılan çalışmalar kırsal alanlarda yoğunlaşan terör olaylarının, kentlerde gelişen gastronomi turizminin ve kentlere açılan üniversitelerin, fabrikaların, iş yerlerinin nüfusun kentlerde yoğunlaşmasında etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kentlere göç eden nüfusun "kentleşme" sürecine adapte olabildiği anlaşılmamalıdır. Bunun sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bölge halkı Türkiye ortalamasının altında okuryazarlık ve okullaşma oranına, düşük eğitim seviyesine sahiptir. Büyükşehir olan Mardin, Bölgenin en düşük okuryazarlık oranına sahip ili; yine büyükşehir olan Diyarbakır ve Şanlıurfa illeri Bölgenin en düşük okullaşma (örgün eğitim) oranına sahip illeridir.
- Bölge halkının geleneksel aile yapısına sahip olduğu görülmüştür. Bölgenin aile yapısına bakıldığında; hanehalkı sayısı fazla, kaba evlenme hızı yüksek, kaba boşanma hızı düşük, ortalama ilk evlenme yaşı düşük, sadece dini nikâh kıyma oranı yüksek, yakın akraba evliliği yüksek, toplam doğurganlık hızı yüksek, adölesan doğurganlık oranı yüksek, bebek ve çocuk ölüm oranları yüksektir. Birbirinin sebebi/sonucu olarak nitelendirilebilecek bu göstergeler geleneksel aile yapılarında

görülmektedir. Özellikle bebek ve çocuk ölüm oranlarının yüksek olması; ortalama ilk evlenme yaşının düşük, adölesan doğurganlık oranının yüksek ve yakın akraba evliliğinin yüksek olmasının kaçınılmaz bir sonucu olarak görülebilir.

- Kadının toplum içindeki yeri tartışılmaz derecede önemli iken Bölge içinde kadına verilen değerin oldukça düşük olduğu görülmüştür. GAP Bölgesindeki ailelerin “evin direği” ve “soyun devamı” olması hasebiyle daha çok “erkek çocuk” sahibi olmayı istemeleri, 16-17 yaşındaki kız çocuklarının evlendirilmesi ve bunun karşılığında “başlık parası” alınması önemli toplumsal cinsiyet eşitsizliği göstergeleridir. Bunun yanında, hane ile ilgili konularda karar vericinin erkek olması ve Türkiye’de kadınların çalışmasını uygun bulma oranının en düşük olduğu bölgenin GAP Bölgesi olması, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yanında daha birçok alanda soruna neden olmaktadır.
- Sinema, tiyatro, opera, bale, koro gibi sosyokültürel faaliyetlerin kısıtlı olduğu görülmüştür. Şırnak’ta sinema salonu, Batman’da çocuk tiyatrosu, GAP Bölgesinde opera ve balo salonu bulunmamaktadır. Koro ise sadece Diyarbakır ve Şanlıurfa’da yer alır. Keza KOBİ’ler ile yapılan yüz yüze görüşmelerde buldukları ilde gerçekleştirilen kültürel faaliyetleri Siirt, Şırnak ve Kilis illerindeki KOBİ’lerin yetersiz olarak değerlendirmesi; Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerindeki KOBİ’lerin yeterli olarak değerlendirmesi bu durumu destekler niteliktedir.

Görüldüğü üzere kentleşme oranı yüksek olan GAP Bölgesi “kentleşme” sürecine henüz adapte olamamıştır. Kentlere göç eden Bölge halkı kırdaki yaşam tarzlarına, alışkanlıklarına, aile ilişkilerine, gelenek/göreneklerine, kültürel değerlerine vb. kentte de devam etmektedir. Mülakatlarda Gaziantep, Mardin ve Şırnak illerindeki KOBİ’lerin aşiretlerin varlığını bölgesel/il bazlı problemler arasında ifade etmesi; kentlerde yaşayan insanların eski töre, adet ve gelenek/göreneklerini devam ettirdiğini destekler niteliktedir.

GAP Bölgesi, tüm GAP illeri ile bir bütün olarak düşünülse de özellikle Gaziantep’in Bölge içinde diğer GAP illerinden farklı bir konumda olduğu ifade edilmelidir. Gaziantep; nüfusu en fazla, nüfus yoğunluğu en yüksek ve Bölge/çevre illerden en fazla göç alan GAP ilidir. Eğitim göstergeleri bakımından Bölgede ön plana çıkmaktadır: Bölgenin kadın-erkek okuryazar oranı, kadın-erkek okullaşma oranı, yaygın eğitim faaliyetlerinden yararlanma oranı ve kadın yükseköğretim oranı en yüksek ilidir. Ayrıca Gaziantep’in Bölgeye göre çekirdek aile oranı yüksek, doğurganlık hızı ise düşüktür. Gaziantep’te gerçekleştirilen kültürel faaliyetler ve bu faaliyetlerden yararlanma oranı Bölgeye göre oldukça yüksektir. Kültürel miras bakımından da müze/ören yeri ziyaretçi sayısı en yüksek GAP ilidir.

Bölge dinamiklerinin anlaşılabilmesi için Bölgenin sosyokültürel ve sosyoekonomik yapısı ele alınmıştır. Bölgenin sosyokültürel yapısından “kentleşemeyen Bölge halkı” perspektifi ile

bahsedilmiştir. Bahsedilen bu yapı aynı zamanda Bölgenin sosyoekonomik yapısını da ciddi şekilde etkilemektedir. Bunun en somut örneği Gaziantep'tir. Sosyokültürel göstergeler bakımından Bölgede önemli bir konumda olan Gaziantep, sosyoekonomik göstergeler bakımından da önemli konumda olmayı sürdürmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Türkiye'deki faal işletmelerin %4,7'si GAP Bölgesinde, GAP Bölgesindeki faal işletmelerin ise yaklaşık olarak %40'ı Gaziantep'te bulunmaktadır. Gaziantep tek başına Türkiye'deki faal işletmelerin %1,8'ini oluşturmaktadır.
- İşletme sayısı bakımından yüksek paya sahip olan Gaziantep'in yabancı ortak sermayeli şirket sayısı bakımından da ön plana çıkması, Gaziantep'in GAP Bölgesinde yatırım yapılabilir en önemli il olduğuna işaret etmektedir.
- GAP Bölgesi, Türkiye'nin gerçekleştirdiği ihracatın %5,5'ini, GAP Bölgesindeki ihracatın ise %77'sini Gaziantep oluşturmaktadır. Gaziantep tek başına Türkiye'deki ihracatın %4,2'sini gerçekleştirmiştir. İthalatta da yine Gaziantep ön plana çıkmaktadır: Türkiye'deki ithalat değerinin %2,5'ini GAP Bölgesi, GAP Bölgesinin de %87,9'unu Gaziantep oluşturmaktadır. Gaziantep tek başına Türkiye'deki ithalat değerinin %2,2'sini gerçekleştirmiştir.
- Dış ticarete olduğu gibi iç ticarete de Gaziantep, Bölge içindeki mal topluluklarının en fazla satın alındığı ildir.
- Türkiye'deki imalat sanayi firmalarının %4,4'ünü GAP Bölgesi, GAP Bölgesindeki imalat sanayi firmalarının %57'sini Gaziantep oluşturmaktadır. İmalat sanayide faaliyet gösteren çalışan sayısı bakımından da yine Gaziantep ön plana çıkmıştır.
- Sınai mülkiyetin korunması kapsamında marka, patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve coğrafi işaretler başvuru ve tescil sayılarına bakılmıştır. Tüm göstergelerde Gaziantep'in Türkiye'de kayda değer bir başarı elde ettiği görülmüştür. Özellikle endüstriyel tasarım bakımından Gaziantep Türkiye'de 3. sırada, tescilli marka sayısı bakımından ise 5. sıradadır.

Görüldüğü üzere işletme sayısı, yabancı ortak sermayeli işletme sayısı, dış ve iç ticaret, imalat sanayideki pay ve sınai mülkiyet haklarından yararlanma olarak ele alınan rekabetçi ve yenilikçi göstergeler bakımından Gaziantep; Bölgede ve Türkiye'de önemli bir konumda yer almaktadır. Fakat iş gücü göstergeleri bakımından aynı durum söz konusu değildir. Türkiye ortalamasının üstünde işsizlik oranına sahip olan GAP Bölgesinin iş gücü göstergeleri (çalışma çağındaki nüfusun toplam nüfus içindeki oranı, iş gücüne katılma oranı, ortalama günlük kazanç ve istihdam oranı) Türkiye ortalamasının altındadır. Aynı şekilde

rekabetçi ve yenilikçi kapasite bakımından Türkiye’de ilk sıralarda yer alan Gaziantep, iş gücü göstergeleri bakımından aynı başarıyı gösterememiştir.

Bölgenin iş gücü göstergelerinin Türkiye ortalamasının altında kalmasının sebeplerine bakıldığında yapılan OAP, anket ve mülakat çalışmaları göstermektedir ki:

- Bölge KOBİ’lerinin ekonomik/finansal problemlerden önce kültürel ve toplumsal problemleri bulunmaktadır. Bu problemlerin başında ise “eğitim” gelmektedir. Eğitimsizlik veya “*cehalet*”, farklı alanlarda birçok problemi beraberinde getirmektedir. Eğitim seviyesinin düşük olması ve Bölge halkının gelişmelere kapalı olması, Bölgenin gelişmesinin önündeki en büyük engeldir.
- Bölge kadınlarına eşit eğitim ve çalışma hakkının verilmemesi ise en önemli toplumsal sorundur. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği olarak nitelendirilen bu sorun, eğitim seviyesi düşük olan GAP Bölgesinde daha yoğun olarak görülmektedir. Kadınlar, özellikle yeni nesillerin gelişimi üzerinde çok önemli rol oynamaktadır. Eğitimli ve gelişmeye açık yeni nesiller için Bölge kadınlarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılabilecek ilk ve en önemli adım, kadın eğitiminin önemi konusunda ailelerin farkındalığının artırılmasıdır. Kadınların okullaşmasını sağlamak, eğitim seviyesini yükseltmek, kendilerine olan güvenin artmasını sağlamak ve onları istihdama dâhil etmek gerek yeni nesillerin gelişimi gerekse de ekonominin pozitif yönde hareketlenmesi bakımından çok önemlidir.

Bölge popülasyonunun %49’unu oluşturan kadınların okullaşma oranı, okuryazarlık oranı, eğitim düzeyi, istihdam oranı ve iş gücüne katılma oranı bakımından Bölge erkeklerine ve Türkiye ortalamasına göre oldukça düşük kaldığı görülmüştür. Eşit eğitim ve çalışma imkânına sahip olmayan kadınların son 10 yıllık iş gücü istatistikleri incelendiğinde ise GAP Bölgesinde çalışmayı isteyen fakat istihdam edilemeyen kadın nüfusunda ciddi artış olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışma çağındaki Bölge kadınlarının iş gücüne dâhil edilememesinin nedeni araştırıldığında ise nedenin “ev işleri” olduğu görülmüştür.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin günümüzde yoğun olarak GAP Bölgesinde görülmesi, eski Türk gelenek/göreneklerinden ve dinin kötü amaçlar doğrultusunda kullanılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira İslamiyet Öncesi Türk Toplumlarında kadın-erkek eşitliğine dayalı bir toplum yapısı söz konusudur. Fakat İslamiyet Sonrası Türk Toplumlarında Arap-Bizans kültürlerinin etkisiyle ve İslamiyet’in erkek lehine yorumlanması ile kadın sadece “erkek doğurma ve hizmet etme” işlerinden ibaret görülmüştür. Bu durum Cumhuriyetin ilanından sonra Atatürk döneminde kadınlara eğitim, sağlık, ekonomi, siyasi, sosyal ve kültürel birçok alanda verilen haklar ile düzeltilmeye çalışılsa da kadınlar günümüzde halen daha gereken değeri görememektedir.

Özellikle tarihsel süreç içinde sosyokültürel ve sosyoekonomik göstergeler bakımından her zaman Türkiye ortalamasının gerisinde yer alan Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Osmanlı döneminde de genişleyen ülke sınırları ile birlikte merkezin uzağında kalması dolayısıyla hâkimiyet kurulması zor bölgelerden biri olmuş ve Bölge zaman içerisinde kendine has bir sosyal ve ekonomik düzen kurmuştur. Bu düzen içinde gelişen feodal yapının etkileri de, günümüzde halen daha hissedilmektedir. Toplumsal geçmişinin de etkisi ile gelişmelere kapalı bir yapıya sahip olan GAP Bölgesi, günümüzde halen daha benzer sorunlar yaşamaya devam etmektedir. Proje kapsamında yapılan çalışmaların çıktıları da Bölgenin sosyokültürel ve sosyoekonomik göstergeler bakımından Türkiye ortalamasının gerisinde kaldığını kanıtlar niteliktedir.

Tüm bunlardan hareketle “**Bölge KOBİ’lerinin Sorunlarını En Aza İndirgeyerek GAP Bölgesi’nin Kalkınmasına Katkı Sağlamak**” amacı altında 6 müdahale alanı belirlenmiştir. Söz konusu 6 alan, proje kapsamında gerçekleştirilen anket, mülakat ve çalıştaylarda en fazla vurgu yapılan ve ön plana çıkan sorun alanlarından hareketle tespit edilmiştir. Belirlenen bu alanlarla MDA çalışmasında öne çıkan bulgular arasındaki ilişki, anket ve mülakat bulgularıyla desteklenerek, aşağıda özetlenmektedir:



Şekil 84. Bölge KOBİ’lerine Yönelik Müdahale Alanları

**Finansmana Erişim/Finansal Yapı:** Proje kapsamında yürütülen anket ve mülakat çalışmaları, finansman sorununun Bölge KOBİ’lerinin karşı karşıya olduğu en önemli problem olduğunu ortaya koymaktadır. Bölgede yürütülen saha çalışmaları kapsamında değerlendirilen KOBİ’ler genellikle öz sermaye ile kurulmalarına karşın öz sermayelerinin yeterliliğini “orta” ve “düşük” düzeyde değerlendirmektedir. Buna paralel olarak, KOBİ’lerin %67,8’i finansman sorununu, %52,8’i destek ve teşviklerin yeterli olmamasını büyümelerinin önündeki en büyük engel olarak görmektedir.

- 1. İş Gücü ve İstihdam:** Saha çalışmalarında öne çıkan diğer bir sorun alanı da Bölgedeki mevcut insan kaynağı ile ilgilidir. Anketi yanıtlayan KOBİ’lerin yaklaşık olarak %60’ı nitelikli çalışan bulma konusunda problem yaşamaktadır. Mülakatlara

göre, işletmeler için kuruluş sürecinde de nitelikli personel bulma sorunu ön plana çıkmaktadır. Özellikle GAP Bölgesi'nin en kalabalık nüfusa sahip illeri arasında yer alan Gaziantep'te ve Diyarbakır'da bu problemin yaşanıyor olması dikkat çeken ayrı bir husustur. Anket sonuçlarına göre, Bölge KOBİ'lerinin bulmakta en fazla güçlük yaşadığı insan kaynağı "nitelikli işçi" olup, bunu ustabaşı, tekniker ve ofis çalışanı izlemektedir. Buna ek olarak KOBİ'ler, sektörlerine yönelik mesleki eğitimlerin yetersiz olmasını ve sektördeki düşük ücret politikasından kaynaklanan sorunları öne çıkarmışlardır. Mülakatlarda da konuya ilişkin problemler, görüşülen işletmeler tarafından vurgulanmış ve piyasada nitelikli personel sayısının az olması, çalışanların işi beğenmemeleri ve personelin sürekli istihdam edilememesi en önemli sorunlar olarak sıralanmıştır.

2. **Rekabetçilik ve Yenilikçilik:** Saha araştırması, Ar-Ge, yenilikçilik ve dolayısıyla rekabetçilik boyutunda bölge KOBİ'lerinin önemli mesafe kat etmeleri gerektiğini göstermiştir. Anketi yanıtlayan KOBİ'lerin sadece %10,8'inin Ar-Ge birimlerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılan KOBİ'lerin çok büyük bir kısmı (%69,8) son üç yıl içinde herhangi bir Ar-Ge çalışması yapmadığını ifade etmiştir. KOBİ'lere yıllık cirolarının ne kadarının Ar-Ge bütçesi için ayrıldığı sorulduğunda ise ağırlıklı olarak %5'inin ayrıldığı ifade edilmiştir. Konuyla bağlantılı olarak, anket uygulanan KOBİ'lerde sınai ve fikri mülkiyet hak sahipliğinin de düşük olması dikkati çekmektedir. Anketi yanıtlayan Bölge KOBİ'lerinin %29'u sınai mülkiyet haklarından en az birine başvuru yapmıştır. Dolayısıyla, KOBİ'lerinin sınai mülkiyet haklarından yeteri kadar faydalanmadığı anlaşılmaktadır. Başvuru ve tescil sayıları değerlendirildiğinde markalaşma alanında KOBİ'lerinin diğer sınai mülkiyet konularına göre daha iyi durumda olduğu söylenebilse de bu alandaki faaliyetlerin de yeterli olmadığı düşünülmektedir.

3. **Kadının Güçlendirilmesi:** Yapılan çalışmalarda Bölgedeki kadınların iş gücüne dahil olmasının önünde engeller bulunduğu tespit edilmiştir. Bu engeller kadınların aynı zamanda çalışırken karşılaştıkları sorunlarla da ilintilidir. Ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta değerlendirilebilecek bu faktörlerden düşük ücret ve sosyal güvenlikten yoksun olma ekonomik faktörler arasında; düşük eğitim seviyesi, toplumsal cinsiyet anlayışı, ataerkil zihniyet de sosyal faktörler arasında gösterilebilir.

Anket çalışması, kadınların işletme sahibi/yönetici pozisyonlarında çok az yer bulunduğunu göstermiştir. Bu durumun toplumsal cinsiyet eşitsizliğine işaret ettiği değerlendirilmektedir. Mülakatlarda ise kadın iş gücünün az olması Şanlıurfa ve Şırnak illerinde ifade edilen personel problemleri arasında yer almaktadır. Kadınların erken yaşta evlendirilmesi, eşit çalışma ve eğitim hakkında sahip olmaması toplumsal

cinsiyet eşitsizliğinin en önemli göstergeleridir. Bu göstergeler yapılan görüşmelerde de işletme sahipleri tarafından dile getirilmiştir. Kadınlara eşit eğitim hakkı verilmemesinin sonucu olarak Bölge kadınlarının eğitim seviyelerinin düşük olması, araştırma yapma kültürlerinin gelişmemiş olması ve kaderci olmaları nedeniyle iş gücüne katılmadıkları ifade edilmiştir.

Ayrıca iş gücü anketleri ve araştırmalar, GAP Bölgesi'ndeki kadınların iş gücüne katılımının önündeki temel engelin ev ve aile sorumlulukları ya da ev işleriyle ilgilenme olduğunu göstermektedir. Kadın istihdamını destekleyici politikaların sınırlılığı, cinsiyet temelli işbölümü, kayıt dışılık başta olmak üzere iş gücü piyasasının şartları ve ücretlerin düşüklüğünün bir araya gelmesi, ancak yükseköğretim almış ve görece yüksek ücret alan ve yüksek bakım hizmeti ücretlerini karşılayabilecek durumda olan kadınların istihdam olanaklarına erişebilmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bilindiği üzere iyi seviyede eğitilmiş insanları varlığı bir bölgedeki iş gücü yapısını, iş gücü arzını, iş gücüne katılım oranlarını ve dolayısıyla ekonomik büyümeyi, kalkınmayı, insani gelişmeyi olumlu etkileme potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda Bölge'nin eğitim seviyesinin artmasının Bölge'deki kadınların iş gücüne katılımını da önemli bir şekilde artıracığı değerlendirilmektedir.

4. **KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları:** Yatırımlarda devlet yardımları kapsamında özellikle GAP Bölgesi'ne yapılan destek ve teşvikler bulunsa da ilgili destek ve teşviklerden faydalanan KOBİ sayısı oldukça kısıtlıdır. Ankete katılan KOBİ'lerin sadece %13,8'inin yatırım teşvik belgesine sahiptir. Mülakatlarda, verilen destek/teşviklerin KOBİ'ler tarafından amacına uygun olarak kullanılmaması/suistimal edilmesi devlet destek/teşvik sistemine ilişkin öne çıkan problemler olmuştur. Diğer önemli bir problem, bu kaynağın adaletsizce dağıtılması ve sistemdeki bürokrasi/prosedürlerin fazla olmasıdır. Bunun yanında Gaziantep ve Mardin illerinde verilen destek/teşviklerin miktarının az olduğu; Adıyaman, Gaziantep ve Şanlıurfa illerinde ise verilen destek/teşviklerin kapsamının dar olduğu ifade edilmiştir. Görüşülen KOBİ'lerin sadece 9 tanesi devlet destek/teşvik kaynağının etkin/etkili olarak kullanıldığı görüşüdedir. KOBİ'ler ayrıca önemli bir problem alanı olarak maliyetlerinin yüksekliğine ve gün geçtikçe daha da artmasına görüşmelerde vurgu yapmıştır. Özellikle birçok konuda dışa bağımlı bir ülke olma ve yaşanan döviz dalgalanmaları dolayısıyla maliyetlerin KOBİ'ler için çok yükseldiği, ayrıca vergilerin ve Bölge'deki kiraların da genel olarak oldukça yüksek olduğu ifade edilmiştir.
5. **Üretim ve İhracat Kapasitesi:** GAP Bölgesi'nde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde kapasite kullanım oranı oldukça düşüktür. Ankete katılan KOBİ'ler, ağırlıklı olarak finansman yetersizliği nedeniyle kapasitelerini %45'in altında

kullandıklarını ifade etmişlerdir. Anketi yanıtlayan KOBİ'lerin hedef pazar önceliğinin ağırlıklı olarak yine kendi bölge sınırları içerisinde olduğu da görülmüştür. KOBİ'lerin sadece %22'si için yurt dışı hedef pazar önceliğidir ve bunlar Gaziantep ilinde faaliyet göstermektedir. Yine anketi yanıtlayan 500 KOBİ'nin sadece %5'inin düzenli olarak ihracat faaliyetinde bulunduğu görülmektedir. Mülakat yapılan KOBİ'lerin ise %87,1'i ihracat faaliyetinde bulunmadığını belirtmiştir. Ayrıca, bu KOBİ'lerin ihracat faaliyetleri ve ihraç edilen ürün çeşitliliği yıllar itibariyle artsa da satış yapılan ülke sayısında bir değişim olmadığını ifade edilmiştir. Mülakatlarda, KOBİ'lerin ihracat yapmama nedenleri irdelendiğinde, işletme sahipleri yeterli finansal güce sahip olmadıklarından ihracat yapamadıklarını belirtmiştir. Finansal gücün dışında bürokrasi/prosedürlerin fazlalığı Şanlıurfa'da, ihracat kapsamında verilen destek/teşviklerin yetersizliği Gaziantep'te, ihracat için gerekli bağlantıların olmaması ise Mardin'de öne çıkan problemler arasında yer almaktadır.



### 5.3.2. Bölge KOBİ'lerini Geliştirmeye Yönelik Stratejiler

Müdahale alanları, belirli bir zaman diliminde iyileştirme yapılması hedeflenen ilgili alanları ifade eder. Gerekli tedbirlerin belirlenmesi ile bu hedefler ortaya koyulur ve ilgili hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken eylemler belirlenerek KOBİ'lerin strateji belgesi oluşturulur. Strateji belgesi, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımaktadır.

Müdahale alanları ve tedbirler, stratejik planlama sürecinde "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap verir. Nasıl ulaşılacağı üzerine çizilen yol haritası da eylem planını ifade eder. Bir başka deyişle eylem planı, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu kapsamda geliştirilen müdahale alanları, tedbirler, eylemler ve eylemlerden sorumlu kuruluşlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 52. Müdahale Alanları, Tedbirler, Eylemler ve Eylemlerden Sorumlu Kuruluşlar

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı</b>	MA1.T1.Finansal yapının profesyonelleşmesi	MA1.T1.E1.Bölgedeki KOBİ'lere kurumsal kaynak planlaması ile ilgili kurum/odalar aracılığı ile uzman kişilerden oluşan bir ekibin profesyonel destek/eğitim vermesi	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, GAP, TİM, ESOB	<p>Ankete katılan bölge KOBİ'lerinin büyük bölümü (%76,4) şahıs işletmesi niteliğinde olup sadece küçük bir bölümü aile işletmelerinden (%14,4) ve aile dışı ortak ile kurulan işletmelerden (%9,2) oluşmaktadır. Şahıs işletmelerinin bölge ekonomisinin kalkınmasına etkisi kısıtlı kalacağından bunların kurumsallaşmasını özendirilecek ve geri kalan işletmelerin büyümesine imkan tanıyacak adımların atılması gerekmektedir. Buna göre, işletmelerinin kurumsal kaynak planlamasını (iş gücü, makine, malzeme gibi) etkin şekilde yapmaları ve özellikle mikro ölçekli KOBİ'lerin kendilerini finansal sıkıntıya sokmayacak şekilde ölçülebilir riskler almaları önemlidir.</p> <p>Bölge KOBİ'leri coğrafi olarak gelişmiş illere ve alanında uzman danışmanlara uzak olduğundan danışmanlık hizmetlerinin ilgili kurum/odalar aracılığı ile verilmesi, kurumsallaşma ve büyüme süreçlerinde finansal yönetimi etkin şekilde yapmalarına katkı sağlayacaktır.</p> <p>Buna göre, bölge için tasarlanıp uygulanacak bir proje kapsamında finansal yönetim danışmanlarından oluşan bir</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı (Devam)</b>	MA1.T1.Finansal yapının profesyonelleşmesi (Devam)			ekibin seçilecek KOBİ'lere birebir danışmanlık vermesinin sağlanması faydalı olacaktır. Söz konusu KOBİ'lerin, imalat sektöründe faaliyet gösteren ve büyüme potansiyeli yüksek olanlar arasında seçilmesi, kısa vadede sonuç alınması açısından önemlidir.
		MA1.T1.E2.Kurumsal kaynak planlaması ve raporlama konularında bir standardın oluşturulması ve uygulanması	STB, KOSGEB, TSE, Kamu Gözetim Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Maliye Bakanlığı	Bölgedeki KOBİ'lerin büyümelerinin önündeki en büyük engellerin başında finansman sorunu gelmektedir. Diyarbakır ve Kilis dışındaki tüm illerde sermaye yetersizliği önemli bir sorun olarak görülmektedir.  KOBİ'lerin banka kredileri de dahil olmak üzere finansmana erişimleri ve kamu destek programlarından daha etkin biçimde yararlanmaları için muhasebe kayıtlarının gereken standartlarda tutulmasının yanı sıra bu kayıtların şeffaflaştırılması, kurumsal kaynak planlaması ve raporlama konularında belli bir standardın oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Bu düzenlemeler aynı zamanda, KOBİ'lerin finansal destek konusundaki ihtiyaç analizlerinin daha kolay tespit edilmesini sağlayacak ve bu tespitlere yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.  STB'nin öncülüğünde ilgili kurumların ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla bir komite oluşturulması ve kurumsal kaynak planlaması ve raporlama konularında gerekli standardın bu komite tarafından oluşturularak uygulamanın takip edilmesi faydalı olacaktır.
		MA1.T1.E3.KOBİ'lerin ticari ilişkilerinin yaptırım gücü yüksek sözleşmelerle yürütülmesi ve yasal tabanda desteklenmesi	Hazine ve Maliye Bakanlığı, KOSGEB, TOBB, TKBB, TBB, Kalkınma Ajansları	Alacak tahsilatı konusunda yaşanan sıkıntılar KOBİ'lerin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Bu sorunun ortadan kaldırılması amacıyla ticari ilişkilerin profesyonel süreçlerle yürütülmesi ve bunun yasal tabanda desteklenmesi gerekmektedir.  Bu amaçla, Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın liderliğinde ve ulusal ve bölgesel düzeyde ilgili kurumların katılımıyla bir çalışma

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı (Devam)</b>	MA1.T1.Finansal yapının profesyonelleşmesi (Devam)			grubunun oluşturulması ve gerekli yasal düzenlemelerin altyapısını hazırlaması faydalı olacaktır.
		MA1.T1.E4.KOBİ'lere yönelik "ticari alacak sigortası" uygulaması	Hazine ve Maliye Bakanlığı, KOSGEB, TOBB, TKBB, TBB	<p>Alacak tahsilatından doğan zararların telafi edilebilmesi amacıyla ticari alacaklara sigorta uygulamasının getirilmesi KOBİ'lerin sürdürülebilir finansal yapılarına fayda sağlayacaktır.</p> <p>Buna göre Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın başkanlığında ilgili kurumların katılımıyla oluşturulacak bir komitenin konuya ilişkin gerekli çalışmaları yürütmekte üzere kurulması ve buna yönelik oluşturulacak bir eylem planı dâhilinde bu çalışmaları yürütmesi gerekmektedir.</p>
	MA1.T2.Vergilendirme sisteminde iyileştirmelerin yapılması	MA1.T2.E1.Bölgesel, sektörel ve ölçek temelli vergilendirme sistemi çalışmalarının yapılması	Hazine ve Maliye Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, TÜRMOB	<p>Gelire, sektöre ve bölgeye özgü vergilendirme sisteminde iyileştirmelere gidilmesine ihtiyaç vardır. Bölgenin şartları nedeniyle düzenli olarak gelir elde edemeyen KOBİ'lerin diğer iller ile aynı vergi konularına tabi olmaları onların finansal yapılarını zayıflatmaktadır.</p> <p>Mevcut vergilendirme sistemi, bölgedeki KOBİ'lerin kayıt dışı çalışan işletmelerle rekabet şanslarını da azaltmaktadır. Bölge şartları dikkate alınarak vergi düzenlemelerinin gözden geçirilmesi hem ülke ekonomisine hem de bölge KOBİ'lerine katkı sağlayacaktır. Ayrıca vergilerin yeni kurulmuş olan KOBİ'lerin gelir elde etmeden gider konusu olmasının önüne geçilirse ilk beş yıl içinde ayakta kalan KOBİ sayısı artacaktır.</p> <p>Bu çerçevede, Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın ilgili ulusal ve bölgesel kurumlarla birlikte konuya ilişkin bir çalışma başlatması için gerekli girişimlerde bulunulması gerekmektedir.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı (Devam)</b>	MA1.T2.Vergilendirme sisteminde iyileştirmelerin yapılması (Devam)	MA1.T2.E2.Vergi gelirlerinden KOBİ'lere fon oluşturulması	Hazine ve Maliye Bakanlığı, KOSGEB	<p>Düzenlemeye gidilen vergilendirme sistemi ile elde edilen gelirlerden KOBİ'lere yönelik fon oluşturulması KOBİ'lerin finansal yapılarına katkı sağlayacaktır.</p> <p>Gerekli fonunun Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından oluşturulması için gerekli çalışmaların başlatılması ve 2020 yılından itibaren uygulamaya alınması faydalı olacaktır.</p>
	MA1.T3.KOBİ'lere yönelik banka kredilerinin maliyetlerinin düşürülmesi/daha cazip avantajlar sunması	MA1.T3.E1.KOBİ'lere yönelik kredi faiz destek imkânlarının sunulması/arttırılması	KOSGEB, Ticaret Bakanlığı, TBB, Kalkınma Ajansları, GAP	<p>Bölgedeki işletmelerin öz sermayeleri yetersizdir. Bu durumla ilgili KOBİ'lerin alternatif finansman kaynağına ihtiyaç duydukları fakat finansmana ulaşma ve finansman yeterliliği noktasında da sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Üretim işletmeleri finansman yetersizliği nedeniyle kapasitelerini %45'in altında kullanmaktadır. Vergilerin ve faizlerin yüksekliği ve teminat/kefalet sorunları bölgedeki KOBİ'leri olumsuz olarak etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle bölge KOBİ'lerine kredi faiz destek olanaklarını da içeren teşviklerin sunulması, işletmelerin finansal sorunlarının azaltılmasına fayda sağlayacaktır.</p> <p>KOSGEB tarafından daha önce ulusal düzeyde uygulanan kredi faiz desteklerinin bölge KOBİ'lerine uygun olarak düzenlenmesi ve 2019 yılı içinde uygulamaya konması için gerekli çalışmaların başlatılması, bu amaçla gerekli hazırlıkları yapmak üzere STB il müdürlükleri ile STB'nin Bölgedeki bağlı ve ilgili kuruluşlarından temsilcilerin de bulunacağı bir komisyonun kurulması gerekmektedir.</p>
			MA1.T3.E2.Alacak sigortası poliçelerini bankaların teminat olarak kabul etmesine yönelik yasal temelin oluşturulması	BDDK, Hazine ve Maliye Bakanlığı, KOSGEB, TOBB, TBB

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı (Devam)</b>	MA1.T3.KOBİ'lere yönelik banka kredilerinin maliyetlerinin düşürülmesi/daha cazip avantajlar sunması (Devam)			Bu kapsamda BDDK tarafından gerekli çalışma grubunun oluşturularak yasal altyapının oluşturulması konusunda girişimlerin 2019 yılı içinde başlatılması gerekmektedir.
		MA1.T3.E3.İlgili yasal temel oluşturulduktan sonra bu teşvikin KOBİ'lere ilan edilmesi ile kullanımının yaygınlaştırılması	Merkez Bankası, BDDK, TBB, KOSGEB, KGF	Bölge KOBİ'lerinin finansmana erişim sorunları dikkate alındığında, banka kredilerine teminat sağlayacak olan bu sistemin gerekli yasal temeli oluşturulduktan sonra kullanılabilirliğinin yasal temelle sağlanması ve yaygınlaşması için bilgilendirme toplantılarının gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, bölge KOBİ'lerinin Kredi Garanti Fonu'ndan aktif olarak yararlanabilmeleri için ilgili kurumlarca gerekli adımların atılması önemlidir.
	MA1.T3.E4.Kredi derecelendirme sisteminin ulusal temelde yeniden hazırlanması ve uygulanması	Merkez Bankası, BDDK, TBB, Hazine ve Maliye Bakanlığı	"Bankaların Sermaye Yeterliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik" ile Basel II kuralı getirilmiştir. KOBİ'lerin düşük maliyetle kredi kullanabilmesinin önünün açılması için ulusal temele uygun, yeni bir derecelendirme kuruluşunun oluşturulması gerekmektedir.	
MA1.T4.Alternatif finansman kaynakları kullanımının yaygınlaşması	MA1.T4.E1.KOBİ'lere yönelik alternatif finansman kaynakları hakkında bilgilendirme toplantılarının yapılması/arttırılması ve bu kaynaklara erişimlerinin sağlanması	KOSGEB, TBB, TKDK, KGF, ESOP, TSO, STB İl Müdürlükleri, GAP, Kalkınma Ajansları	KOBİ'lerin ülke ve bölge ekonomilerindeki önemi her geçen gün artmakta iken buna paralel olarak KGF, Finansal Kiralama, Faktöring, Girişim Sermayesi ve İş Melekleri, Bireysel Katılım Sermayesi (BKS) Sistemi, Borsa İstanbul (BİST) Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP) ve Özel Pazar gibi alternatif finansman kaynakları da artmaktadır.  Fakat Bölge KOBİ'lerinin bu konudaki bilgileri yetersiz düzeyde olduğundan bu kaynaklardan yararlanamamaktadır. Bu nedenle bilgilendirme toplantılarının yapılması/arttırılması KOBİ'lerin alternatif finansman kaynakları konusundaki bilgi düzeylerini yükseltecektir. Bunun yanı sıra, bölgedeki KOBİ'lerin bu imkânlardan yararlanabilmeleri için yol göstericilik ve danışmanlık hizmetlerine de ihtiyaçları bulunmaktadır. Dolayısıyla, bilgilendirmenin yanı sıra ihtiyaç sahibi KOBİ'lerin	

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı (Devam)</b>	MA1.T4.Alternatif finansman kaynakları kullanımının yaygınlaşması (Devam)			<p>tespit edilmesini ve uygun alternatif finans kaynağına yönlendirilerek bu kaynaktan yararlanmaya hazır hale getirilmesini sağlayacak mekanizmalar da geliştirilip uygulanmalıdır.</p> <p>Bölgede KOSGEB'in öncülüğünde bir dizi bilgilendirme toplantısının planlanması ve diğer kurumlarla işbirliği halinde KOBİ'lere duyurularak sürekli ve düzenli olarak gerçekleştirilmesinde fayda vardır.</p>
		MA1.T4.E2.Gerek kamu gerekse de özel sektörün sağladığı alternatif finansman kaynaklarının başvuru süreçlerinin (formlar ve evrak işleri gibi) basitleştirilmesi	KOSGEB, TBB, TKDK, KGF, ESOB, TSO, GAP, Kalkınma Ajansları	<p>Bölge KOBİ'lerinin finansman kaynakları içerisinde öz sermayelerinin oranı yüksektir. Bu nedenle KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri ve büyüebilmeleri için alternatif finansman kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Alternatif finansman kaynaklarına olan ihtiyaç yüksek iken bu kaynaklara yapılan başvuru sayısının ya da bu kaynaklardan faydalanan KOBİ sayısının az olması başvuru süreçlerinin karmaşık olduğuna işaret etmektedir. Bu süreçlerin basitleştirilmesi ve bürokrasinin en aza indirilmesi daha fazla sayıda KOBİ'nin bu kaynaklardan yararlanmasını sağlayacaktır.</p> <p>KOSGEB öncülüğünde bölgesel paydaşlar ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla oluşturulacak bir çalışma grubunun, alternatif finansman kaynaklarının başvuru süreçlerindeki zorlukları ve iyileştirme adımlarını tespit etmesi ve ilgili kurumlarca yeni süreçlerin uygulamaya alınmasının sağlanması gerekmektedir.</p>
		MA1.T4.E3.KOBİ'lere yönelik finansal danışmanlık hizmetlerinin kamu tarafından, alanında (sektör ve ölçek temelli) uzman kişilerce verilmesi	KOSGEB, TOBB, Kalkınma Ajansları, TSO, GAP	<p>Bölgedeki KOBİ'lerin danışmanlık ihtiyaçları yüksek olmakla birlikte bu hizmetlere erişmekte sorun yaşadıkları görülmektedir. Bu durum iller arasında da farklılık göstermektedir. Bölgede sektör ve ölçek özelinde danışmanlık sağlayacak kapasitenin yetersiz olduğu dikkate alındığında KOBİ'nin sektör ve ölçek bazlı spesifik ihtiyaçlarını karşılayacak alan uzmanlarının ve işletmenin takibini yaparak ihtiyaçlara ve sorunlara çözüm</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı (Devam)	MA1.T4.Alternatif finansman kaynakları kullanımının yaygınlaşması (Devam)			<p>getirecek danışmanlık hizmetlerinin kamu tarafından görevli kişilerce verilmesi faydalı olacaktır.</p> <p>Bölgedeki ticaret ve sanayi odalarında söz konusu hizmetlerin sağlanması amacıyla gerekli birimlerin oluşturulması ve bu birimler tarafından görevlendirilecek uzmanları içeren havuzların kurulması gerekmektedir.</p> <p>Mümkünse bu havuzlara GAP BKİ'den ve kalkınma ajanslarından Bölgeye ilişkin bilgi seviyesi yüksek olan yetkin uzmanların da dâhil edilmesi önerilmektedir.</p>
		MA1.T4.E4.KOBİ uzmanlarının KOBİ'lerle bire bir yol göstericilik sağlaması	KOSGEB, TOBB, ESOB, TSO, Kalkınma Ajansları, GAP	<p>KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu yol göstericilik konusunda KOSGEB'in aktif olması beklenirken, bölge işletmeleri KOSGEB uzmanlarının sayıca ve nitelik olarak yeterli olmamasından ve yeterli ilgiyi göstermemelerinden yakınmaktadır. Bu problemler, Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinde ön plana çıkmaktadır.</p> <p>Bu durum bölge KOBİ'lerinin finansmana erişim ve danışmanlık başta olmak üzere ihtiyaç duydukları temel hizmet ve desteklerden gerektiği gibi yararlanamamalarına yol açmakta; işletmelerin büyümelerinin önündeki bariyerlerin ve mevcut eksikliklerin ortadan kalkmasını engellemektedir.</p> <p>Ticaret ve sanayi odalarında oluşturulacak nitelikli KOBİ uzman havuzunda yer alan uzmanların KOBİ'lerle eşleştirilerek işletmeleri ihtiyaç duydukları alanlarda yönlendirmelerinin sağlanması öngörülmektedir. Mümkünse bu havuzlara GAP BKİ'den ve kalkınma ajanslarından Bölgeye ilişkin bilgi seviyesi yüksek olan yetkin uzmanların da dâhil edilmesi önerilmektedir.</p>
MA1. Finansmana Erişim/ Finansal Yapı (Devam)				

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA2.İş Gücü ve İstihdam	MA2.T1.Bölgenin iş gücü ve istihdam potansiyelinin belirlenmesi	MA2.T1.E1.Bölgede periyodik olarak saha araştırmaları yapılarak iş gücü arz ve talep analizlerinin gerçekleştirilmesi	İŞKUR, Kalkınma Ajansları, GAP, TÜİK, Özel Sektör	<p>Bölgedeki vasıflı çalışanlara erişimde yaşanan problemler, tüm illerde KOBİ'lerin yaşadığı sorunların başında gelmektedir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları insan kaynağına erişebilmelerini sağlamak amacıyla iş gücü arzı ve talebi olan kişilere ulaşım onların eğitim ihtiyacı, mesleki/firma beklenti ve eğilimleri üzerine araştırmaların yapılması ile bölge kapasitesinin ortaya konulması, bu konuda yapılacak iyileştirmelerin belirlenmesi noktasında sağlıklı, yönlendirici bir çalışma niteliği taşıyacaktır. Bölge KOBİ'lerinin bulmakta en fazla zorlandığı insan kaynağının "nitelikli işçi", ustabaşı, tekniker ve ofis çalışanı olduğu görülmektedir.</p> <p>İhtiyaç analizi ve arz analizi olmak üzere iki ana omurgadan oluşan yerel iş gücü piyasası analizlerinde; ihtiyaç analizleri mevcut istihdam yapısının, gelişen daralan mesleklerin, firmalar tarafından talep edilen becerilerin ve firma talepleri ile iş gücünün beceri uyumsuzluklarının nedenleri ile sonuçlarının ortaya konulmasına yoğunlaşan analizler olmak ile birlikte firma odaklı bir bakış açısıyla başta İŞKUR olmak üzere çeşitli kamu kuruluşlarınca periyodik olarak hazırlanan raporlarla kamuoyuna sunulmaktadır.</p> <p>Ancak iş gücü odaklı gerçekleştirilmesi gereken arz analizleri olmadan yapılan firma odaklı analizler yerel iş gücü piyasasının yapısının anlaşılması hususunda yeterli olmamakta ve hazırlanan raporlar bölgedeki iş gücünün yapısını ortaya koymakta eksik kalmaktadır.</p> <p>İŞKUR ve Bölgedeki Kalkınma Ajansları iş birliğiyle 2020 yılı içinde başlatılacak bir proje ile bölge illeri özelinde kapsamlı iş gücü arz ve talep araştırma çalışmasının gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.</p>



Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA2.İş Gücü ve İstihdam (Devam)	MA2.T1.Bölgenin iş gücü ve istihdam potansiyelinin belirlenmesi (Devam)	MA2.T1.E2. Bölgede cazip iş imkânları sağlayacak ve istihdamı uzun vadeli kılacak mekanizmaların uygulanması	İŞKUR, KOSGEB, ESOB, GAP, Kalkınma Ajansları, İl Millî Eğitim Müdürlükleri, Özel Sektör, Üniversiteler, Meslek Okulları,	<p>Bölgede insan kaynağı bakımından öne çıkan problemler; nitelikli personel sayısının azlığının yanı sıra, çalışanların işi beğenmemeleri ve erken ayrılmalar nedeniyle personelin sürekli veya uzun süreli istihdam edilememesidir. Batman'da, personellerin işi beğenmemeleri ve mesleki eğitimin yetersiz olması; Adıyaman'da, verilen ücretin personeli tatmin etmemesi nedeniyle yaşanan problemler özellikle vurgulanmıştır.</p> <p>KOBİ'lerin nitelikli insan gücünü cazip şartlarda çalıştırmalarının sağlanması için gerekli teşvik mekanizmaları devreye alınarak nitelikli personelin işletmelere olan maliyetinin düşürülmesi faydalı olacaktır. Bu amaçla, İŞKUR ve KOSGEB işbirliğinde "GAP Bölgesi Nitelikli İstihdam Destek Programı"nın başlatılması için gerekli çalışmaların yürütülmesi öngörülmektedir.</p>
		MA2.T1.E3.İller arası iş birliğinin sağlanması amacıyla İŞKUR ve KOSGEB il müdürlüklerinin periyodik olarak bir araya gelmeleri	İŞKUR, KOSGEB	İŞKUR ve KOSGEB il müdürlüklerinin düzenlenecek periyodik toplantılarla bir araya gelmeleri, sorun ve çözüm önerilerini tartışıp uygulamaya almaları, istihdamın bölge içi hareketliliğinin arz talep dengesi doğrultusunda oluşmasına katkı sağlayacaktır.
		MA2.T1.E4.Bölge bazında iş gücünü arz ve talep edenlerin buluşmasını sağlayacak fuar, seminer gibi organizasyonların yapılması/arttırılması	İŞKUR, Üniversiteler, İl Millî Eğitim Müdürlükleri, Meslek Liseleri, Özel Sektör	Bölgedeki iş gücü potansiyelinin değerlendirilmesi ve nitelikli iş gücü ihtiyacının giderilmesi amacıyla düzenlenecek olan fuar ve seminer gibi organizasyonların bölgesel bazlı olması hem işçi hem de işverenler tarafından katılımın daha fazla olmasını sağlayacaktır. <p>Bu kapsamda, ilk fuarın, ilgili kurumların iş birliğinde ve İŞKUR'un liderliğinde 2019'un 2. yarısında organize edilmesi için gerekli girişimlerin başlatılması gerekmektedir.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA2.İş Gücü ve İstihdam (Devam)	MA2.T2.Bölgedeki iş gücünün nitelikli hale getirilmesi	MA2.T2.E1.Halk Eğitim Merkezlerine "Mesleki Eğitim Kuruluşu" niteliğinin kazandırılması	MEB, GAP, Belediyeler, Özel İdareler	<p>Bölgede eksikliği büyük olan ara eleman pozisyonlarının nitelikli iş gücü ile değerlendirilebilmesi hem işletmeler hem de iller bazında üretimin/hizmetin kalitesinin artmasına; dolayısıyla bölgenin kalkınmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, eğitim seviyesi ne olursa olsun herkesin yeterliliğine uygun meslek edinebilmesini sağlayacak Meslek Eğitim Kuruluşlarının oluşturulması ve desteklenmesi; bu amaçla da mevcut Halk Eğitim Merkezlerinin yeniden yapılandırılması önemlidir.</p> <p>Konuyla ilgili olarak, MEB'in öncülüğünde gerekli çalışmaların yürütülmesi ve bu merkezlerin 2020 yılından itibaren yeni yapılanma ve misyonla faaliyete başlamalarının sağlanması öngörülmektedir.</p> <p>Yine bu doğrultuda GAP BKİ'nin desteğiyle MEB ile birlikte "GAP Bölgesi Mesleki Eğitim Merkezleri" adı altında kurumsal bir yapılanmaya da gidilmesi değerlendirilebilir.</p>
		MA2.T2.E2.Eğitim sisteminin uygulamalı eğitime ağırlık verecek şekilde yeniden düzenlenmesi (staj sürelerinin uzatılması, atölye merkezlerinin kurulması)	MEB, YÖK, STB, GAP, Üniversiteler, İŞKUR	<p>Yapılan saha çalışmasında, İŞKUR'dan talep edilen nitelikli elemanların kâğıt üstünde yetişmiş olarak görünse de pratikte gereken niteliğe sahip olmadığı KOBİ'ler tarafından dile getirilen sorunlar arasındadır. İŞKUR başta olmak üzere ilgili kurumların işbirliği halinde çalışarak gerekli niteliklerde insan gücü yetiştirmek üzere yeterli sayı ve kalitede eğitimler programları düzenlemeleri ve bunları yaygınlaştırmaları gerekmektedir. Buna paralel olarak, uygulamalı eğitimin gerek meslek liselerinde gerekse de üniversitelerde eğitim-öğretim süresi içerisindeki ağırlığının artırılması önemlidir. Bu, öğrencilerin iş hayatına daha kolay adapte olmalarını ve iş gereklilerini daha kısa süre içinde yerine getirebilmelerini sağlayacaktır.</p> <p>Ayrıca meslek liselerinde ve üniversitelerde atölye merkezlerinin kurulması ya da öğrencilerin sanayi bölgelerinde kurulacak atölye merkezlerinden yararlandırılmaları, teoriden pratiğe geçişte bir köprü oluşturması bakımından bir gerekliliktir. Bölgedeki firmaların iş gücü taleplerinin uygulamalı eğitim</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA2.İş Gücü ve İstihdam (Devam)	MA2.T2.Bölgedeki iş gücünün nitelikli hale getirilmesi (Devam)			<p>imkânı veren atölye merkezlerinden karşılanması sağlanırsa hem işletmeler nitelikli iş gücüne ulaşabilecek hem de öğrencilerin işsiz kalma endişesi ortadan kalkacaktır.</p> <p>Buna göre, MEB'in ilgili ulusal ve bölgesel kurumlarla işbirliği halinde başlatacağı bir proje ile yeni sistemi tasarlaması ve bölge illerinden seçilecek birer pilot okulda uygulamaya başlaması gerekmektedir. Kurulması önerilen Atölye Merkezleri için ise GAP BKİ'nin STB'nin ilgili Daire Başkanlıklarıyla koordineli biçimde bu projeye öncülük edebileceği değerlendirilmektedir. Yine öğrencilerin sanayiyle etkileşiminin artırılması amacıyla GAP BKİ liderliğinde staj yapmak isteyen öğrencilerle KOBİ'leri bir araya getirecek bir e-staj platformu oluşturulması önerilmektedir.</p>
		MA2.T2.E3.Uluslararası Standartlar Meslek Sınıflamaları'na (SCED, ISCO, FOET) göre öğretim programlarının revize edilmesi	MEB, YÖK, MYK, İŞKUR, TESK, Üniversiteler	<p>Öğretim programlarının Uluslararası Standartlar Meslek Sınıflamalarına uygun olarak yeniden düzenlenmesi, bölgedeki iş gücünün nitelikli hale gelmesine fayda sağlayacaktır.</p> <p>MEB'in öncülüğünde kurulacak bir komisyonla gerekli revizyon çalışmaları 2019 yılı içinde başlatılacak ve 2020-2021 öğretim yılında uygulamaya alınacaktır.</p>
	MA2.T3.Bölgeyi nitelikli iş gücü için cazibe merkezi haline getirme	MA2.T3.E1.Tersine göç projeleri kapsamında nitelikli iş gücü teşviklerine ağırlık verilmesi ve bu projelerin Türkiye genelinde uygulanması	Valilikler, Kalkınma Ajansları, GAP	<p>İş imkânları nedeniyle ailesi ya da kendisi büyükşehirlere göç eden nitelikli nüfusun, tersine göç etmesini teşvik edecek politikaların yer aldığı çeşitli projelerin oluşturulması gerekmektedir. "İstanbul'dan Tersine Göç Projesi"ne benzer (taşınma masraflarının karşılandığı) çalışmaların yaygınlaştırılması ve kapsamının genişletilmesi (tersine göç ile gelen nitelikli iş gücüne farklı maaş politikasının uygulanması ve işletmelere maaş desteği ile sigorta masraflarında indirim verilmesi gibi), özellikle nitelikli iş gücünün bölgeye kazandırılmasına katkı sağlayacaktır.</p> <p>GAP BKİ başkanlığında, ilgili kurumlarla işbirliği halinde, tersine göç konusunda taşınma masraflarının karşılandığı ve girişimcilik</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
	MA2.T3.Bölgeyi nitelikli iş gücü için cazibe merkezi haline getirme			ve iş imkânlarının sunulduğu bir projenin tasarlanarak uygulanması önerilmektedir. Proje, öncelikle seçilecek pilot illerde uygulanacaktır.
		MA2.T3.E2.Bölge illerinde sosyal ve kültürel olanakların artırılması	Kültür ve Turizm Bakanlığı, Valilikler, Belediyeler, Özel Sektör	Tersine göç edecek nitelikli iş gücünün sosyal ve kültürel aktivite taleplerinin karşılanabileceği çeşitli imkanların (sinema, tiyatro, konser, kütüphane vb.) artırılması, tersine göç edecek nitelikli iş gücünün göç ettiği yerlere adapte olmalarını kolaylaştıracaktır.  Bu amaçla, öncelikle tersine göç projesinin uygulanacağı pilot illerde kültür merkezlerinin kurulması ve faaliyete geçirilmesi sağlanacaktır.
		MA2.T3.E3.Bölgedeki işletmelerin kurumsallaşma hususundaki eğitim ve danışmanlık ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bu kapsamda işletmelere gerekli eğitim, danışmanlık ve mentörlük sağlanması	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, GAP, Üniversiteler	KOBİ'lerin aile şirketi olmalarından dolayı kurumsallaşma kültürüne sahip olmamaları, nitelikli insan gücünü çekme ve tutma konusunda önemli bir engeldir. İşletmelere kurumsallaşmanın gereklerini yerine getirebilmesi için (özellikle çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışma saatleri ve dinlenme saatlerinin düzenlenmesi; iş tanımlarının belirlenmesi ve işverenlerin işçilerden beklentisinin iş tanımları çerçevesinde olması gibi) gerekli eğitim, danışmanlık ve mentörlük hizmetlerinin verilmesi, mevcut nitelikli iş gücünün işletmede kalmasında etkili olacaktır.  KOSGEB tarafından başlatılacak bir projeye, seçilecek yüksek büyüme potansiyeline sahip KOBİ'lere kurumsallaşma eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi sağlanacaktır.
	MA2.T4.Çalışan haklarının korunması ve haksız rekabetin önüne geçilmesi	MA2.T4.E1."Kayıt dışı ve sahte sigortalı işçi" çalıştıran işletmelere uygulanan cezalara caydırıcı nitelik kazandırılması	SGK, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı	Saha çalışmalarında ortaya koyulduğu üzere, Bölge KOBİ'leri, kayıt dışılıkla farklı açılardan mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Sınır illerden kayıt dışı olarak gerçekleştirilen dış ticaret faaliyetleri; Suriye'den gelen göçle iş piyasasındaki değişim ve artan kayıt dışılık; hanehalkı büyüklüğünden dolayı aile fertlerinin ve yakınların kayıt dışı çalıştırılması bunların

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
				<p>başında gelmektedir. Kayıt dışı işçi çalıştırmak, çalışan haklarının ihlal edilmesi anlamına geldiği gibi haksız kazanç ve haksız rekabete de yol açmaktadır (bu durumun, bölgedeki tüm illeri olumsuz etkilemekle birlikte, Şanlıurfa ve Mardin illerinde ön planda olduğu görülmektedir.</p> <p>2006'dan 2017'ye kadar kayıt dışı ve sahte sigortalı işçi çalıştıran işletmelere istihdam destek ve teşviklerinden 1 yıl mahrum kalma ve para cezası uygulanmaktaydı. Fakat 23 Şubat 2017'den itibaren 1 yıllık mahrumiyet 1 aya indirilmiş ve para cezalarına af getirilmiştir. Çalışanlar ve diğer işletmeler için böylesine önemli bir konuda verilen cezaların caydırıcı olması, hem konunun ehemmiyetinin anlaşılması hem de olası istismarı engellenmesi bakımından önemlidir.</p> <p>İlgili Bakanlıkların 2019 yılı içinde konuyla ilgili bir çalışma başlatmaları ve gerekli denetim mekanizmalarını, teşvikleri ve cezai yaptırımları belirleyerek 2020 yılında uygulamaya almaları öngörülmektedir.</p>
		MA2.T4.E2.Denetim ve gözetim mekanizmalarının aktif olarak çalıştırılması/ sıklaştırılması	SGK, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı	Yapılan saha araştırmalarında, bölgedeki kayıt dışılığın önlenmesinde denetimlerin yetersizliğinin de etkili olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle gerekli denetim ve gözetimlerin ilgili kuruluşlar tarafından aktif olarak ve sık sık yapılması, bu konudaki problemlerin ortadan kalkmasına katkı sağlayacaktır.
	MA2.T5.Bölgeyi KOBİ yatırımcıları için cazibe merkezi haline getirme	MA2.T5.E1.Bölgesel iş kollarının oluşturulması ve bu doğrultuda teşviklerin verilmesi/arttırılması	Kalkınma Ajansları, STB, Ticaret Bakanlığı, KOSGEB	<p>Bölgenin KOBİ yatırımcıları tarafından cazibe merkezi olması için aynı iş kolunda yer alan işletmelere yönelik kümelenme çalışmalarının yapılması ve bu çalışmalar doğrultusunda ilgili kurumlar tarafından kümelenme faaliyetlerine katılan KOBİ'lere yönelik teşviklerin uygulanması, KOBİ yatırımcılarının bölgeye yaptıkları yatırımların artmasına fayda sağlayacaktır.</p> <p>Kümelenme konusunda kapsamlı çalışmaların STB'nin</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
				<p>öncülüğünde başlatılması ve bu kapsamda öncelikli olarak her ilde belirlenecek bir sektörde pilot kümelenme çalışmalarının 2020 yılında hayata geçirilmesi öngörülmektedir.</p> <p>Pilot uygulamaların ardından diğer önemli sektörlerde de benzer projeler tasarlanıp uygulanacaktır.</p>
		MA2.T5.E2.İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)'ne verilen desteklerin artırılması ve Bölge'de yeni İŞGEM'lerin kurulması	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, GAP	<p>İŞGEM'ler, yeni girişimcilerin ilk yıllarda ihtiyaç duydukları altyapı ve yardımları sağlayan ve çeşitli desteklerle iş kurma sürecini kolaylaştırarak riskleri en aza indiren KOSGEB'in kurduğu merkezlerdir.</p> <p>İŞGEM'lerde destek süresi ortalama olarak 3 yıldır. Bölgede Diyarbakır'da pasif durumda 2 İŞGEM bulunmaktadır. Diğer Gaziantep, Şırnak ve Şanlıurfa gibi Bölge illerinin bazılarında da İŞGEM'lerin kurulması yönünde Kalkınma Ajansları destekli güdümlü projelerin planlandığına dair bilgi bulunmaktadır. Bu merkezlerin tüm illerde kurulması ve verilen desteklerin artırılması, girişimciliğin artması ve KOBİ yatırımlarının bölgeyi tercih etmelerinde etkili olacaktır.</p> <p>Diğer illerde de pilot ölçekte faaliyet gösterecek ve zaman içinde genişletilecek İŞGEM'lerin faaliyete başlamaları için gerekli projelerin tasarlanarak uygulanması öngörülmektedir.</p> <p>Bölgede kurulabilecek İŞGEM yapılanmalarına ilişkin detaylı çalışma için projenin "İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Fayda-Maliyet Analizi Raporu"ndan, pasif durumdaki İŞGEM'ler için ise proje kapsamında hazırlanan "İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM) Diyarbakır İŞGEM İyileştirme Önerileri Raporu"ndan faydalanılabilir.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3.Rekabetçilik ve Yenilikçilik</b>	MA3.T1.Bölge KOBİ'lerinin kurumsallaşma ve markalaşma farkındalıklarının artırılması	MA3.T1.E1.Kurumsallaşma ve markalaşma konularında KOBİ'lerin ihtiyaçlarının saha araştırması yapılarak belirlenmesi ve gerekli eğitim, danışmanlık ve mentörlük ile bu ihtiyaçların giderilmesi	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TPE, TSE, TÜRKAK,	<p>Bölgede ağırlıklı olarak şahıs ve aile şirketlerinden oluşan KOBİ'lerin büyümelerinin sağlanması ve rekabet güçlerinin artırılması amacıyla kurumsallaşma konusundaki eksikliklerinin giderilmesi ve markalaşma farkındalıklarının oluşması önemlidir.</p> <p>Bu kapsamda, sektörler ve ölçekler özelinde tasarlanmış eğitim programlarının düzenli olarak uygulanması, bu amaçla öncelikle eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bu doğrultuda KOBİ'lere eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Eğitimleri tamamlayan KOBİ'lere ihtiyaçlarına bağlı olarak danışmanlık ve mentörlük hizmetlerinin sağlanması, kurumsallaşma süreçlerinin başarıyla tamamlanmasına fayda sağlayacaktır.</p> <p>Bu çerçevede, Kalkınma Ajansları tarafından başlatılacak projelerde iller bazında KOBİ'lerin kurumsallaşma ve markalaşma konularındaki ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gerekli eğitim, danışmanlık ve mentörlük ile bu ihtiyaçların giderilmesi öngörülmektedir.</p> <p>Konuya ilişkin bir pilot projenin Bölgedeki ajanslar tarafından işbirliği halinde tasarlanması ve 2020 yılında uygulanmak üzere gerekli hazırlıkların yapılması faydalı olacaktır. Pilot uygulamanın ardından, projenin çok yıllık programa dönüştürülmesi ve Bölge genelinde ajanslar kanalıyla uygulanması planlanmaktadır.</p>
		MA3.T1.E2.KOBİ'lerin kurumsallaşma ve markalaşma temelli projelerine desteklerin verilmesi/arttırılması	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, GAP, TPE, TSE, TÜRKAK	Eğitim ve danışmanlıklar dışında daha kapsamlı kurumsallaşma desteklerine ihtiyaç duyan bölge KOBİ'lerine yönelik kurumsallaşma ve markalaşma temelli projeleri destekleyen programların uygulanması ve bu yöndeki programlarda desteklerin daha cazip hale getirilmesi, işletmelerin büyümesi ve rekabet güçlerinin artması açısından önemlidir.

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)</b>	MA3.T2.Ortak iş yapma kültürünün oluşturulması	MA3.T2.E1.Bölge KOBİ'lerinin ortak iş yapmalarının önündeki yasal ve sosyokültürel engellerin tespit edilmesi ve giderilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi	KOSGEB, STB, Ekonomi Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, TÜİK	<p>Yapılan saha araştırmasında, Bölgede özellikle ortak iş yapma kültürüne sahip olunmadığı ve Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmediği/bütçe ayrılmadığı ağırlıklı olarak ifade edilmiş ve bu nedenle katılımcılar tarafından bölgenin çalışma kültürünün zayıf olduğu sonucuna varılmıştır. Bu zayıflığın altında yatan nedenlerin araştırılarak ortadan kaldırılması, KOBİ'lerin gelişimi ve yeni işletmelerin kurulması açısından önemlidir.</p> <p>KOBİ'lerde ortak iş yapma kültürünü oluşturmak üzere kümelenme projelerinin gerekli teşvik unsurlarını içermesi sağlanacak; bu kapsamda bir kümede iki veya daha fazla KOBİ'nin işbirliği halinde gerçekleştirilecekleri projelere ilave teşvikler verilecektir.</p>
		MA3.T2.E2.Kümelenme çalışmalarına ağırlık verilmesi ve bu konudaki teşviklerin artırılması	STB, KOSGEB, Ekonomi Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, GAP	<p>Saha araştırmasında Bölge KOBİ'lerinin büyük bölümünün (%80,8) yerli ve yabancı ortaklığa açık olduğu görülmüştür. İş ortaklığına açık olan KOBİ'lerin oranının yüksekliği, bölge işletmelerinin kümelenme konusunda istekli ve aktif olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, bölgede aynı değer zinciri içinde yer alan işletmelerin kümelenme faaliyetlerinde bulunmalarının sağlanması bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak, aynı zamanda bölgesel uzmanlaşmayı da beraberinde getirecektir.</p> <p>Bölgeye dair geçmişte hem Ekonomi Bakanlığı'nın hem de Kalkınma Ajanslarının gerçekleştirdiği kümelenme analizleri bu eylemin hayata geçirilmesi hususunda faydalı olacaktır.</p>



Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)</b>		MA3.T2.E3.KOBİ niteliği taşıyan işletme kooperatiflerinin kamusal desteklerden yararlanmalarının sağlanması ve projelerinin desteklenmesi	STB, KOSGEB, Ticaret Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Belediyeler	Kooperatifler, yardımlaşma ve dayanışma maksadıyla bir araya gelinerek kurulan ve ekonomik krizlerden diğer sermaye şirketlerine kıyasla daha az etkilenme özelliği ile önem arz eden ekonomik oluşumlardır. Dolayısıyla kooperatiflerin bölge ve ülke ekonomisine katkılarının artırılması gerekmektedir. Kooperatiflerin kamusal desteklerden yararlanmalarının ve projelerinin desteklenerek faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanması önemli bir adım olacaktır. KOBİ niteliği taşıyan işletme kooperatiflerinin kamusal desteklerden yararlanmaları amacıyla gerekli düzenlemeler STB'nin öncülüğünde başlatılarak 2020 yılında uygulamaya alınacaktır.
	MA3.T3.Bölge KOBİ'lerinin verimliliklerinin artırılması	MA3.T3.E1.İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin verimlilik ve kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla bir araştırma projesinin gerçekleştirilmesi	STB, KOSGEB, TÜİK, GAP, Kalkınma Ajansları, TSO, ESOB	Bölgede imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin verimlilik ve kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla gerçekleştirilecek olan araştırma projesinin çıktıları, bu alana yönelik destek programlarının hazırlanması sürecine girdi oluşturacaktır. TÜİK tarafından Bölgedeki ilgili kurumlarla iş birliği ve koordinasyon içerisinde KOBİ'lerin verimlilik algısını ve imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla bir saha araştırmasının başlatılması ve bu çalışmanın 2020 yılında tamamlanması önerilmektedir.
		MA3.T3.E2.KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile e-ticaret kullanımının artırılmasına yönelik eğitimlerin verilmesi/yaygınlaştırılması	Ticaret Bakanlığı, STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, GAP, TÜİK, TOBB, TİM	Bölge KOBİ'lerinin bilgi ve iletişim teknolojileri ile e-ticaret kullanımının yaygınlaşması için eğitimlerin uzaktan eğitim yoluyla, ücretsiz olarak verilmesi ve konu ile ilgili desteklerin artırılması gerekmektedir. Ticaret Bakanlığı ve KOSGEB iş birliğiyle uygulamaya alınacak bir proje kapsamında bölge illerinde KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile e-ticaret kullanımının artırılmasına yönelik eğitimler tasarlanacak ve sunulacaktır. Eğitimler sonrasında GAP BKİ aracılığıyla oluşturulabilecek sanal pazar benzeri e-ticaret platformu uygulamaları ile başarılı Bölge KOBİ'lerinin ürünlerini farklı pazarlara sunmalarını kolaylaştırıcı aksiyonlar alınması da önerilmektedir.

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)</b>	MA3.T3.Bölge KOBİ'lerinin verimliliklerinin artırılması (Devam)	MA3.T3.E3.Bölgede istikrarlı olarak verimlilik artışı gösteren ya da katma değerli ürün üreten KOBİ'lerin tespit edilmesi, envanterinin oluşturulması ve bu KOBİ'lere destek/teşviklerde öncelik verilmesi	STB, KOSGEB, TÜBİTAK, Ticaret Bakanlığı, TÜİK, TOBB	<p>Öncelikle GAP Bölgesi'nde KOBİ'lere yönelik olarak verilen kamu desteklerinin etki analizinin bir proje dâhilinde yapılması gerekmektedir.</p> <p>Sonrasında ise daha önce devlet destek/teşvik programlarından yararlanıp verimlilik artışı sağlamış olan ya da katma değerli ürün üretimi ile ön plana çıkan Bölge KOBİ'lerinin tespit edilmesi ve envanterlerinin çıkarılması önerilmektedir.</p> <p>Tespit edilen KOBİ'lerin performanslarının düzenli olarak takip edilmesi ve istikrarlı olarak verimlilik artışı gösteren KOBİ'lere ihtiyaç duymaları halinde destek/teşviklerin öncelikli olarak verilmesinin sağlanması, bu KOBİ'lerin hem verimliliklerini hem de performanslarını arttırması yönündeki çabalarını olumlu yönde etkileyecektir.</p>
		MA3.T3.E4.Bölge KOBİ'lerinde verimlilik artışı sağlayacak faaliyetlerin özendirilmesi	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TOBB, GAP	<p>Bölge KOBİ'lerinde verimlilik artışı sağlayacak projelerin yürütülmesini özendirmek amacıyla bölgesel KOBİ verimlilik ödüllerinin verilmesi; bu kapsamda ilgili kurumların işbirliği halinde bir çalışma yürüterek ödül organizasyonunu yıllık olarak tekrarlamaları faydalı olacaktır.</p> <p>Buna göre, 2020 yılı ilk çeyreğinde gerçekleştirilmek üzere GAP KOBİ Verimlilik Ödülleri tasarlanacak ve farklı kategorilerde verilecektir. Söz konusu uygulama her yıl düzenli olarak tekrarlanacak; kazananlar medya yoluyla geniş kesimlere duyurulacaktır.</p>
	MA3.T4.E1.Nitelikli personel ve profesyonel yönetici istihdamının artmasına yönelik destek/teşviklerin verilmesi	STB, KOSGEB, TOBB, Kalkınma Ajansları	<p>Saha araştırmaları kapsamında yürütülen çalışmalarda, işletme sahiplerinin sadece %22'sinin lisans derecesine sahip olduğu; yüksek lisans ve doktora derecelerine sahip olanların ise çok daha düşük oranlarda olduğu (sırasıyla %4,8 ve %0,4) görülmüştür.</p>	

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)</b>	MA3.T4.Beşeri sermayenin geliştirilmesi			<p>Mikro işletmeler haricindeki KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdamını artırması ve tüm KOBİ'lerde nitelikli personel istihdamının sağlanması, büyüme süreçlerini hızlandıracak ve rekabet güçlerinin artmasına katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda KOBİ'lerin ihtiyaçlarının belirlenerek gereken niteliklerde personel ve profesyonel yönetici işe almalarını özendirilecek destekler verilmelidir.</p> <p>KOSGEB tarafından GAP KOBİ'lerine yönelik tasarlanacak bir program ile nitelikli personel ve profesyonel yönetici istihdam eden işletmelere teşvik sağlanması öngörülmektedir.</p>
		MA3.T4.E2.Mesleki Yeterlilik Belgesi veren kuruluşların desteklenmesi ve bu konudaki farkındalığın artırılması için bilgilendirme çalışmalarının yapılması	KOSGEB, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, STB, Kalkınma Ajansları, SGK, MYK	<p>Bölge KOBİ'lerinde "Mesleki Yeterlilik Belgesi"ne sahip iş gücü sayısının artırılması, ulusal standartlarda nitelik sahibi insan kaynaklarının oluşmasında etkili olacaktır.</p> <p>Bu kapsamda, çalışanların Mesleki Yeterlilik Belgesi almaları için gerekli teşviklerin KOSGEB'in öncülüğünde ilgili kuruluşlar tarafından verilmesi için gerekli çalışmaların 2019 yılı içinde başlatılması öngörülmektedir.</p>
		MA3.T4.E3.Bölge KOBİ'lerine ve çalışanlarına periyodik olarak yönetsel ve teknik eğitimlerin verilmesi	KOSGEB, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, TSO, TSE, TOBB	<p>Hem işçi hem de işverenlerin ihtiyaçları doğrultusunda her türlü eğitime kolaylıkla ulaşabilecekleri eğitimlerin verilmesi, bölgede yer alan KOBİ'lerin beşeri sermayelerinin gelişmesine fayda sağlayacaktır. Söz konusu eğitimlerin, kapsamlı bir ihtiyaç analizi yapılmasının ardından işletmelerin kolaylıkla erişebilecekleri biçimde düzenlenmesi ve katılımı cazip hale getirecek bilgilendirme ve farkındalık faaliyetleriyle iç içe yürütülmesi önemlidir.</p> <p>Ticaret ve sanayi odalarının ilgili kurumlarla işbirliği halinde düzenli olarak yönetsel ve teknik eğitimler planlayıp uygulamaları için gerekli çalışmaların yapılması ve eğitimlerin 2020 yılı itibarıyla başlatılması öngörülmektedir.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)</b>	MA3.T5.Üniversite-KOBİ iş birliğinin sağlanması	MA3.T5.E1.Üniversiteler bünyesinde KOBİ Araştırmaları Enstitüleri'nin kurulması	STB, Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, YÖK, Üniversiteler	<p>KOBİ'ler ile ilgili saha araştırmaları ve etki analizleri yapılarak ihtiyaç dâhilinde oluşturulması gereken destek politikalarının daha sağlıklı bir şekilde belirlenmesi ve uygulanması sağlanacaktır.</p> <p>Bölgenin önde gelen üniversitelerinde kurulacak enstitülerde doktora tezlerinin ve araştırmaların bölge KOBİ'lerinin sorunları ve çözüm önerilerine yönlendirilmesi sağlanacaktır.</p>
		MA3.T5.E2.Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği (KÜSİ) çalışmalarının desteklenmesi/arttırılması	STB, Valilikler, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, KOSGEB, Üniversiteler	<p>Kamu-Üniversite-Sanayi İş Birliği hakkında farkındalık yaratmak ve bilinçlendirme çalışmalarını gündemde tutabilmek amacıyla KÜSİ çalışmalarının desteklenmesi/arttırılması önemlidir.</p> <p>STB tarafından bölgesel kurumlarla başlatılacak bir proje ile bölgedeki KOBİ'lerin üniversitelerle işbirliği yapacakları alanlar tespit edilecek ve bu alanlara giren projelerin tasarlanarak uygulanması konusunda gerekli destekler ilgili kurumlar tarafından sağlanacaktır.</p>
		MA4.T5.E3.Üniversitelerle işbirliği halinde KOBİ mentörlüğü programlarının yürütülmesi	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, YÖK, Üniversiteler	<p>Üniversitelerdeki bilginin KOBİ'lere aktarılması, işbirliklerinin güçlendirilmesi ve işletmelerin gerekli kapasite geliştirme ve yol göstericilik hizmetine sonuç odaklı maliyet etkin bir yöntemle ulaşmalarının sağlanması amacıyla bölge illerindeki üniversitelerin mentörlük programları uygulamaları faydalı olacaktır.</p> <p>Buna göre, iller bazında KOBİ'lere mentörlük sağlayacak uzmanlardan bir havuz oluşturulacak ve mentörler niteliklerine göre ihtiyaç sahibi işletmelerle eşleştirilecektir. Bu programın üniversiteler bünyesinde uygulaması, Teknoloji Transfer Ofisine (TTO) sahip üniversitelerin TTO'ları kanalıyla, TTO'su olmayan üniversitelerin proje ofisleri kanalıyla olacaktır.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)</b>	MA3.T5.Üniversite-KOBİ iş birliğinin sağlanması (Devam)	MA3.T5.E4.Teknik lise/üniversiteler ile sanayide faaliyet gösteren KOBİ'lerin kullandığı makine teknolojilerinin uyumlu olması	Meslek Liseleri, Üniversiteler, Özel Sektör	<p>Bölge KOBİ'lerinin önemle üzerinde durduğu nitelikli insan gücündeki uygulamalı eğitim eksikliği, konuya ilişkin programların tasarlanmasıyla ortadan kaldırılmalıdır. Bu bağlamda, öğrencilerin teorik olarak edindikleri bilgileri pratiğe yansıtma sürecinde sorun yaşamaması ya da daha az sorunla karşılaşması için sanayide kullanılan makine teknolojisinin teknik lise/üniversitelerde de bulunması gerekmektedir.</p> <p>Bunun yanı sıra, hem meslek liselerinde hem de meslek yüksekokulları ve üniversitelerde işyeri stajlarının etkin biçimde yapılması ve yarı zamanlı çalışmanın teşvik edilmesi konularında adımlar atılması faydalı olacaktır.</p> <p>Bu kapsamda, MEB'in girişimleriyle gelişmiş illerdeki işletmelerden başış yoluyla gerekli makine ve teçhizatın temini sağlanacak ve ayrıca ihtiyaç duyulan diğer teknolojik altyapı tedarik edilecektir. Konuya ilişkin olarak bir proje ve kampanya 2019 yılı içinde planlanarak 2020 yılında başlatılacaktır.</p>
	MA3.T6. Bölge KOBİ'lerinin Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının desteklenmesi	MA3.T6.E1.Bölgede Ar-Ge ve inovasyon farkındalığını arttıracak seminer, fuar, proje pazarı vb. organizasyonların yapılması/arttırılması	STB, GAP, KOSGEB, Üniversiteler, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK	<p>İşletmelerin sürdürülebilir büyümesinde ve rekabetçiliğinde belirleyici olan Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri Bölge KOBİ'lerinin küçük bir bölümü tarafından yürütülmektedir. Yapılan saha çalışmalarında KOBİ'lerin sadece %10,8'inin bir Ar-Ge birimine sahip olduğu, %30,2'sinin son üç yıl içinde en az bir kez Ar-Ge çalışması yaptığı ve %27,2'sinin işletme olarak Ar-Ge faaliyetlerine bütçe ayırdığı görülmüştür. Dolayısıyla Bölge KOBİ'lerinin Ar-Ge ve inovasyona yatırım yapma konusunda özendirilmeleri amacıyla seminer, fuar, proje pazarı vb. organizasyonların yapılması/arttırılması, bu konudaki eksikliklerin giderilmesine ve farkındalığın oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)</b>	MA3.T6. Bölge KOBİ'lerinin Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının desteklenmesi (Devam)			Her yıl tekrarlayacak şekilde STB'nin de desteğiyle GAP KOBİ Ar-Ge ve İnovasyon Haftasının düzenlenmesi ve ulusal seviyede tanıtılarak katılım sağlanması öngörülmektedir. Bu kapsamda, Bölgedeki Ar-Ge ve inovasyon faaliyetinde bulunan KOBİ'lerin tespit edilmesi ve bu faaliyetlerinin çıktılarını hafta boyunca düzenlenecek fuarda sergilenmesi, eş zamanlı etkinliklerle konuya ilişkin bilgi ve farkındalığın artırılması ve aynı zamanda Ar-Ge ve inovasyon performansı en yüksek KOBİ'lere farklı kategori ve sektörlerde ödüller verilmesi sağlanacaktır.
		MA3.T6.E2. İnovasyon projelerine verilen desteklerin artırılması	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, TTGV	KOBİ'lerin pazar paylarını artıracak ve yeni pazarlara girmelerini sağlayacak mevcut ürün ve süreçlerini yenilemeleri ve/veya yeni ürün ve süreç geliştirmelerini teşvik etmek amacıyla mevcut kamu destek programlarından yararlanmalarını sağlayacak mekanizmaların hayata geçirilmesi önemlidir. Buna paralel olarak, KOBİ'lerin yetenek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak bölgesel inovasyon destek programlarının da tasarlanması ve uygulanması faydalı olacaktır.  Kalkınma ajansları tarafından uygulanmak üzere, Bölge KOBİ'lerine yönelik bir İnovasyon Destek Programı tasarlanacak ve KOBİ'lerin bireysel olarak veya üniversitelerle ya da diğer işletmelerle işbirliği halinde yürütülecekleri inovasyon projeleri cazip oran ve miktarlarda desteklenecektir.

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)</b>	MA3.T6. Bölge KOBİ'lerinin Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının desteklenmesi (Devam)	MA3.T6.E3. Ar-Ge ve inovasyon projelerinin yürütülmesi ve ticarileştirilmesine yönelik kapasite geliştirme programlarının uygulanması	STB, Üniversiteler, TTO'lar, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK	<p>Bölge KOBİ'lerinin, Ar-Ge ve inovasyon projelerinin tasarlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının ticarileştirilmesi konularında ihtiyaç duydukları eğitim, danışmanlık ve mentörlük hizmetlerinin sağlanması amacıyla kapasite geliştirme programlarının tasarlanarak uygulanması gerekmektedir.</p> <p>Bölgedeki TTO'lar tarafından oluşturulacak mentörlük mekanizması kapsamında KOBİ'lerin inovasyon projeleri tasarımları ve uygulamaları konusunda gerekli yardım sağlanacaktır.</p> <p>Ayrıca, TTO'lar tarafından düzenli olarak eğitimler düzenlenecek ve özellikle ileri teknoloji sektörlerde ihtiyaç sahibi KOBİ'lere danışmanlar atanacaktır.</p>
		MA3.T6.E4. Fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunmasının teşviki	Türk Patent ve Marka Kurumu, KOSGEB, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları	<p>İşletmeler için rekabet gücünün belirleyicilerinden olan fikri hak sahipliği, Bölge KOBİ'lerinde oldukça düşük durumdadır. Saha araştırması bulgularına göre işletmelerin sadece %29'u sınai mülkiyet haklarından en az birine başvuru yapmıştır. Tescilli fikri hakka sahip KOBİ'lerin oranı ise %23 olup bunların büyük bölümü marka tescilidir (%75,7).</p> <p>İl bazında tescil sayıları bakımından ise Gaziantep (%32,3), Batman (%28,6) ve Mardin (%27,3) ön plana çıkmakta; diğer illerde ise bu oranlar çok düşük seviyelerde kalmaktadır. Tüm Bölge illerinde fikri hak başvurularının özendirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli teşvik programlarının tasarlanarak farkındalık faaliyetleriyle birlikte uygulanması önemlidir.</p> <p>Türk Patent ve Marka Kurumu öncülüğünde tasarlanacak bir kampanya ile Bölge KOBİ'lerinin fikri ve sınai mülkiyet hak başvurularının artırılması konusunda gerekli girişimlerde bulunulacaktır. Ayrıca KOSGEB ve TÜBİTAK tarafından uygulanan fikri haklara yönelik teşvik programlarında bölgeye özel teşvik oranlarının artırılması yönünde çalışmalar yapılacaktır.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA3. Rekabetçilik ve Yenilikçilik (Devam)		MA3.T6.E5. Kuluçka merkezlerinin kurulması ve inovasyon tabanlı girişimciliğin desteklenmesi	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları	<p>Bölgedeki yetişmiş insan gücünün girişimcilik potansiyelinin harekete geçirilmesi, üniversite tabanlı araştırmaların yeni kurulacak işletmelerle ticarileştirilmesi ve Bölgedeki girişimcilik ekosistemine sürekli olarak yüksek büyüme potansiyeli olan yeni işletmelerin dâhil olmalarının sağlanması amacıyla teknoloji odaklı kuluçka merkezleri başta olmak üzere inovasyona dayalı girişimciliği özendirecek mekanizmalar (iş planı yarışmaları, bölgesel iş melekleri ağı, vb.) devreye alınmalıdır.</p> <p>Bölge TGB'lerinde kuluçka merkezlerinin gerekli cazibeye sahip olacak ve üniversite mezunlarında ve akademisyenlerde girişimciliği teşvik edecek şekilde yapılanmalarının ve faaliyet göstermelerinin sağlanması için gerekli adımlar atılacaktır. Ayrıca üniversitelerde girişimcilik eğitimleri ve iş planı eğitim ve yarışmaları organize edilerek kazananların kuluçkalara yer almaları temin edilecektir.</p>
	MA4. Kadının Güçlendirilmesi	MA4.T1.Kadının toplumdaki ve çalışma hayatı içindeki rolünün güçlendirilmesi	MA4.T1.E1. Kadın eğitiminin önemi konusunda ailelerin farkındalığının artırılması	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, MEB, Valilikler, Belediyeler, STK'lar, GAP, Kalkınma Ajansları



Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA4. Kadının Güçlendirilmesi (Devam)	MA4.T1.Kadının toplumdaki ve çalışma hayatı içindeki rolünün güçlendirilmesi (Devam)			<p>Bu kapsamda ailelerde gerekli farkındalığın yaratılmasını sağlayacak bir kampanya, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile MEB'in işbirliği ile başlatılacak ve uzun süreli olarak uygulanacaktır. Bunun yanı sıra ailelere yönelik bilinçlendirme eğitimleri ve iletişim faaliyetleri bölgedeki Valiliklerin koordinasyonunda STK'lar kanalıyla yapılacaktır.</p>
		MA4.T1.E2. Kadın istihdam oranının artırılması	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, STB, MEB, Valilikler, Belediyeler, STK'lar, GAP, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, TSO, ESOB	<p>GAP Bölgesi, ülkemizde kadın istihdam oranının en düşük olduğu bölgedir. Bölgedeki istihdam sanayi sektöründe düşük seviyelerdeyken, en fazla tarım sektöründe yoğunlaşmaktadır. Buna bağlı olarak, kadın işsizlik oranının Bölgede en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kadınların iş gücüne katılımlarının düşüklüğünün arkasında sosyal ve kültürel engeller yatmaktadır (kadınların görevinin "ev işleri" olarak tanımlanması, kadının çalışmasını uygun bulunmaması, kadına verilen değerin düşüklüğü ve örfi bahaneler). Kadın istihdamının artırılması ve sanayi ve hizmet sektörlerinde yoğunlaştırılmasının sağlanması için ilgili kurumlarca gerekli stratejilerin geliştirilmesi ve programların uygulanması gerekmektedir. Bu programların, kadınların aktif olarak iş gücüne katılmalarını sağlayacak teşvik mekanizmalarının yanı sıra konuya ilişkin farkındalığı artıracak projeleri de içermesi önemlidir.</p> <p>Bu eylem maddesinde ve aşağıdaki maddelerde ele alınan konuları kapsayacak şekilde kadının güçlendirilmesi alanında Bölge genelinde KOSGEB'in öncülüğünde ilgili kurumların katılımıyla başlatılacak bir programla, kadın istihdam eden KOBİ'lere belli bir süre bu istihdama ilişkin 100% teşvik sağlanması ve daha sonra bu teşvikin kademeli olarak azaltılması etkili olabilecektir. Bölgede ayrıca aile ve iş yaşamının uyumlaştırılmasına yönelik güvenceli esnek çalışma, kreş ve çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve erişilebilir kılınması ile ebeveyn izni gibi alternatif modellerin uygulanması ve yaygınlaştırılması da kadın istihdamını artırmada önemli rol oynayacaktır. Özellikle kent merkezlerinde</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA4. Kadının Güçlendirilmesi (Devam)	MA4.T1.Kadının toplumdaki ve çalışma hayatı içindeki rolünün güçlendirilmesi (Devam)	MA4.T1.E2. Kadın istihdam oranının artırılması (Devam)		<p>ve OSB'lerde çocuk bakımı hizmetlerinin kapsamı genişletilmeli ve çalışan kadınların çocuklarını mesai saatlerinde bırakabilecekleri kreş ve gündüz bakım evlerinin sayıları ve nitelikleri artırılmalıdır. Yine benzer şekilde yaşlılara yönelik bakım hizmetlerinin kapsamının genişletilmesi de Bölgedeki kadın istihdamına olumlu etki edecektir.</p> <p>Bunlara ilave olarak istihdamda yer alan kadınların aileleri ve toplum için yarattıkları faydanın ön plana çıkarıldığı başarı öyküleri tespit edilecek ve rol modeller belirlenerek medya yoluyla tanıtılmaları sağlanacaktır. Ayrıca okullarda düzenlenecek seminerlerle rol modellerin kız öğrencilere motivasyonu artırıcı konuşmalar yapmaları ve mentörlük sağlaması konusunda bir proje tasarlanıp yürütülecektir.</p> <p>Farklı kademelerde ve kurumlarda/sektörlerde çalışan kadınlar ile girişimci Bölge kadınlarına yönelik her yıl yinelenen bir ödül programı organize edilecek ve ulusal seviyede üst düzey katılımı gerçekleştirecek törenlerle sahiplerini bulacaktır. Böylece çalışan kadının toplumda statüsünün yükseltilmesi ve yeni nesillerin ve ailelerin motive edilmesi ve özendirilmesi sağlanacaktır.</p> <p>Kayıt dışılık da kadının çalışma hayatının önündeki engeller arasında yer almaktadır. Sosyal güvenlikten yoksun olan kadınlar kayıt dışılığın yoğun görüldüğü coğrafyalarda iş hayatına girmekten kaçınmaktadırlar. GAP Bölgesi, ülkemizde kayıt dışılığın yoğun olarak görüldüğü bölgeler arasında yer almaktadır ve Bölgede kayıt dışılığı azaltmaya yönelik tedbirlerin artırılması kadının iş gücüne katılımına da olumlu olarak etki edecektir.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA4. Kadının Güçlendirilmesi (Devam)		MA4.T1.E3. Kadınların işletme yöneticiliğinde aktif rol almasının özendirilmesi	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, STB, MEB, Valilikler, Belediyeler, STK'lar, GAP, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, TSO	<p>Saha araştırması bulguları, Bölgede işletme yöneticiliğinde de erkek nüfusun ağırlıkta olduğunu (%82,5) göstermektedir. Profesyonel yöneticilerin yönetimde yer aldığı işletmeler içinde kadın yönetici sayısı ise sadece 7'dir (%17,5). Kadınların kamu ve eğitim kurumları başta olmak üzere üst yönetim kadrolarında yer almalarının sağlanmasıyla rol modellerin çoğaltılması, yaygınlaştırılması ve işletmelerin yönetimlerinde söz sahibi olmalarının teşvik edilmesi, konuya ilişkin toplumsal algıyı değiştirecek ve kadınların öz güvenlerini artıracaktır.</p> <p>Bu kapsamda spesifik politikaların geliştirilmesi, farkındalık kampanyalarının düzenlenmesi, eğitimlerin tasarlanması ve teşvik mekanizmalarının uygulamaya alınması gerekmektedir.</p>
	MA4.T2. Kadın girişimciliğinin artırılması	MA4.T2.E1. Kadın girişimciliğinin önemi konusunda farkındalığın yükseltilmesi	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, STB, MEB, Valilikler, Belediyeler, STK'lar, GAP, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, TSO, TOBB	<p>Bölge kadınlarının mevcut toplumsal ve kültürel engellerden dolayı girişimci olarak özgürlüklerini kazanamadıkları, gerek coğrafi gerekse de örfi bahanelerle kadınların engellendiği görülmektedir. Dolayısıyla, eğitim ve iş hayatındaki konumuna paralel olarak kadın girişimciliği de bölge genelinde oldukça düşük seviyededir.</p> <p>Yapılan saha araştırması sonucunda işletme sahiplerinin sadece %13,3'ünün kadın olduğu görülmüştür. Kadın girişimciliğini artırmaya yönelik toplumsal farkındalık projelerinin sürekli ve yaygın şekilde tasarlanıp uygulanması gerekmektedir.</p> <p>Bu tedbir altındaki eylemler kapsamında Bölgede kadın girişimciliği üzerine faaliyetleri olan Gaziantep Kadın Girişimciler Kurulu ve Diyarbakır İş Kadınları Derneği gibi yapılarla yakın iş birliği içerisinde çalışılması önerilmektedir.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA5.KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları</b>		MA4.T2.E2. Kadın girişimciliğini artırmaya teşvik ve desteklerin uygulanması	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, STK'lar, TSO, STB, MEB, Valilikler, Belediyeler, GAP, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, TOBB	<p>Bölgede kadınların iş kurmasını özendirme ve toplumsal dönüşümü tetikleyecek rol modeller oluşturabilmek için kadın girişimcilere özel güçlü bir destek paketinin hazırlanması ve aktif olarak uygulanması gerekmektedir. Bu pakette, kadınların girişimcilik fikirlerinin geliştirilmesinden şirketlerini kurup sürdürülebilirliklerini sağlamaya kadar tüm evrelerde gerekli her türlü, eğitim, danışmanlık, mentörlük, altyapı ve istihdam desteklerinin bulunması ve bunların en cazip koşulları içerecek şekilde tasarlanması ve bürokrasiden uzak bir anlayışla uygulanması önemlidir.</p> <p>Bu kapsamda, KOSGEB tarafından, kadın girişimciliğini özendirmeye yönelik dünyadaki farklı ve inovatif destek ve teşviklerin araştırılması ve Bölgedeki ekonomik ve toplumsal yapı da göz önüne alınarak en uygun destek modelinin geliştirilmesi konusunda bir proje yürütülecektir. Proje sonunda tasarlanacak olan program öncelikle seçilecek illerde pilot ölçekte uygulanacak, daha sonra bölge geneline yaygınlaştırılacaktır.</p> <p>Ayrıca Gaziantep'te Sanayi Odası öncülüğünde kurulması planlanan kadın girişimcilere yönelik İŞGEM'in performansının ve etkinliğinin yakından izlenmesi de önerilmektedir. Gaziantep'teki bu İŞGEM'in iyi bir performans göstermesi Bölgedeki diğer illere de kadın girişimciliğinin desteklenmesi hususunda örnek teşkil edecektir.</p>
		MA5.T1.E1. KOBİ destek ve teşviklerinin bölge illerinin ihtiyacına göre düzenlenmesi	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TKDK	<p>Bölge illeri arasındaki gelişmişlik farkları dikkate alınarak uygulanan destek mekanizmalarının ihtiyaçlara göre özelleştirilmesi gerekmektedir. Bu destek ve teşviklerin illerde öne çıkan sektörlerin gelişimini hızlandırmak ve KOBİ'lerin sürdürülebilir büyümesini temin etmek amacıyla fiziki altyapıdan pazar ve müşterilere erişime kadar işletme süreçlerinin her evresini kapsayacak şekilde tasarlanması önemlidir. Buna ek olarak, destek türlerinin de çeşitlendirilmesi ve parasal</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA5.KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları (Devam)</b>	MA5.T1. Destek ve teşviklerin kapsamının genişletilmesi ve iller bazında özelleştirilmesi			teşviklerin yanı sıra parasal olmayanların da uygulaması gerekmektedir. Ayrıca, saha çalışmaları sırasında Gaziantep ve Mardin illerinde verilen destek/teşviklerin miktarının az olduğu; Adıyaman, Gaziantep ve Şanlıurfa illerinde ise destek/teşviklerin kapsamının dar olduğu KOBİ'lerin dikkat çektiği hususlardır. Buna göre destek miktar, oran ve kapsamının iller bazında ihtiyaçlara göre düzenlenmesi faydalı olacaktır. Bu amaçla, STB öncülüğünde kurulacak olan bir çalışma grubu, Bölgede uygulanan destek ve teşvikleri bölge illerinin şartları ve ihtiyaçlar bakımından ele alacak ve her biri için en uygun mekanizmanın oluşturulmasını sağlayacaktır.
		MA5.T1.E2. Destek/teşviklere yönelik illerde tek durak ofislerinin oluşturulması	STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TSO	Bölge KOBİ'lerine destek/teşvik veren/verecek olan kurum/kuruluşlara ve desteklere dair bilgi ve yol göstericiliğinin iller bazında tek bir merkezden yapılmasını sağlayacak tek durak ofislerinin oluşturulması, KOBİ'lerin ihtiyaçları dâhilinde başvuracakları destek programını rahatlıkla tespit edip gerekli hazırlıkları yapmalarını sağlayacaktır.  STB tarafından tek durak ofislerinin kurulması konusunda Bölge illerindeki mevcut kurumlar içinde en uygun olanlar tespit edilecek (TSO, Yatırım Destek Ofisleri, vb.) ve kendileriyle sağlanacak anlaşmaya bağlı olarak bu ofislerin hayata geçirilmesine yönelik bir proje başlatılacaktır. Bu kapsamda, ofislerin çalışma prensipleri, yapılanmaları ve sunacakları hizmetler modellenecek ve personele gerekli eğitimler verilerek faaliyete geçmeleri sağlanacaktır.
		MA5.T1.E3. Bölge KOBİ'lerinin tüm bilgilerini MERSİS'e girmelerinin yasal zorunluluk olması	STB, KOSGEB, TOBB, TESK	Bölge KOBİ'lerinin kuruluş işlemlerinden kapanış işlemlerine kadar her türlü süreçlerini MERSİS üzerinden gerçekleştirebilmeleri, hem bürokratik süreçlerin yavaşlığını önleyecek hem de bölge KOBİ'lerinin tüm bilgilerinin tek bir sistemde toplanmasını sağlayacaktır.  Konuya ilişkin olarak STB öncülüğünde oluşturulacak bir komisyon, bölgede atılacak adımlara dair eylem planını hazırlayıp uygulayacaktır.

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA5.KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları (Devam)</b>				
	MA5.T2.Destek/teşvik süreçlerinde iyileştirmelerin yapılması	MA5.T2.E1. Destek/teşviklere yönelik kanun ve mevzuatlardaki karışıklıklarının giderilmesi	STB, KOSGEB, TÜBİTAK, Ticaret Bakanlığı	Devlet destek ve teşviklerinde mevzuatın sadeleştirilmesi ve karşılıklılıkların ortadan kaldırılması, KOBİ'lerin bu imkânlardan daha etkin yararlanmasını sağlayacaktır.  Ulusal düzeyde ele alınması gereken bu eylemde, ilgili kurumların bir komisyon oluşturarak iş birliği halinde gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir.
		MA5.T2.E2. Sürecin başından sonuna kadarki destek/teşvik prosedürlerinin azaltılması	STB, KOSGEB, GAP, Kalkınma Ajansları	Bölge KOBİ'lerinin destek/teşviklere erişimlerini kolaylaştırmak üzere prosedürlerin azaltılması ve süreçlerin basitleştirilmesi önem taşımaktadır. İlgili kuruluşların bu konuda bir çalışma yürütmeleri, Bölge KOBİ'lerinin destek/teşviklerden faydalanma sürecini daha kolay yürütmelerine imkan tanıyacaktır.  Belli başlı destek kurumlarının (KOSGEB, Kalkınma Ajansları, vb) program süreçlerinin iyileştirilmesi için gerekli hizmet alım projelerini başlatmaları ve çalışmaların sonucunda iyileştirilmiş süreçleri uygulamaya almaları sağlanacaktır.
MA5.T2.E3. Kamu destek programlarının şeffaf, adil ve etkin yürütülmesinin sağlanması		STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK, ESÖB	Bölge KOBİ'lerinin büyük bir kısmı (%85,5) devlet destek/teşvik kaynağının etkin/etkili olarak kullanılmadığı görüşündedir. Ayrıca, KOBİ'ler, KOSGEB uzmanlarının sayı ve nitelik bakımında yeterli olmadığını, işletmelere gerekli ilgiyi göstermediğini ve işi kötüye kullanma gibi problemlerle de karşılaştığını (özellikle Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinde) ifade etmektedir. Buna ek olarak, işletmeler, destek/teşvik kaynağının adaletsizce dağıtıldığı ve adil/objektif davranılmadığını ve yapılan denetimlerin yetersiz olduğunu dile getirmekte; destek/teşvik kaynağının KOBİ'ler tarafından amaca	

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
<b>MA5.KOBİ'lere Yönelik Yatırım ve Destek/Teşvik Politikaları (Devam)</b>	MA5.T2.Destek/teşvik süreçlerinde iyileştirmelerin yapılması (Devam)	MA5.T2.E3. Kamu destek programlarının şeffaf, adil ve etkin yürütülmesinin sağlanması (Devam)		<p>yönelik kullanılmadığı/suistimal edildiğini ifade etmektedir.</p> <p>Dolayısıyla, KOSGEB başta olmak üzere desteklerden sorumlu kurumların program yönetim süreçlerini bu algı ve endişeleri ortadan kaldıracak biçimde adil, şeffaf ve yüksek kalitede yürütmeleri; çalıştırdığı insan kaynağını sayı ve nitelik olarak yükseltmeleri ve KOBİ'lerle doğrudan iletişim halinde bulunarak desteklerin etkin şekilde kullanılmasını sağlamaları gerekmektedir.</p> <p>KOSGEB başta olmak üzere, kamu destek kurumlarının gerekli güveni oluşturmak ve süreçlerinde gereken iyileştirmeleri yapmak üzere projeler ve iletişim faaliyetleri başlatmaları sağlanacaktır.</p>
		MA5.T2.E4. Destek/teşvik öncesinde, ortasında ve sonunda değerlendirme ve etki analizlerinin yapılması	STB, KOSGEB, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları, GAP	<p>Bölgedeki KOBİ'lere verilen destek/teşviklerin işletme bazında, titizlikle incelenerek destek/teşvik ihtiyacı olan KOBİ'lere verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, programların uygulamaya alınmadan önce, uygulama sürecinin ortasında ve sonunda değerlendirme ve etki analizlerinin yapılması hem kazanılan faydanın anlaşılması hem de bir sonraki destek/teşvik programları için bir girdi oluşturması bakımından önemlidir. Bu değerlendirmelerin bulgularına göre devam eden programların iyileştirilmesi ve yeni programların tasarlanması sağlanmalıdır.</p> <p>Buna göre, bölgede uygulanan destek programlarının uluslararası standartlarda değerlendirilmesi ve etki analizlerinin yapılmasına yönelik projeler tasarlanıp uygulanacaktır.</p>
		MA5.T2.E5. KOBİ danışmanlık hizmetlerinin niteliğine/niceliğine yönelik ulusal standardın ve belgelendirme sisteminin oluşturulması	KOSGEB, TSE, TÜRKAK, Sürekli Eğitim Merkezleri	<p>Bölge KOBİ'lerini geliştirmeye yönelik danışmanlık hizmetlerinin amaca uygun olarak gerçekleştirilebilmesi için ulusal bir standart ve belgelendirme sisteminin oluşturulması ile bu doğrultuda verilen/verilecek danışmanlık hizmetlerinin niteliğinin/niceliğinin artırılması sağlanabilir.</p> <p>TSE'nin öncülüğünde ve ilgili kurumların katılımıyla gerekli standart oluşturma çalışmasını yürütmek üzere bir çalışma grubu oluşturulacak ve standart ve belgelendirme sistemi 2020 yılı içinde kurulmuş olacaktır.</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi	MA6.T1.Kapasite kullanımının artırılması ve raporlama süreçlerinde iyileştirmelerin yapılması	MA6.T1.E1. Üretim işletmelerinde kapasite kullanımının artmasına yönelik teşvikler uygulanması	STB, KOSGEB, TOBB, Kalkınma Ajansları	<p>Bölgedeki üretim işletmelerinin yarısının kapasite kullanım oranları %45'in altındadır. KOBİ'lerin düşük kapasite ile çalışmalarının başlıca nedenleri finansman yetersizliği, kalifiye eleman eksikliği ve teknolojik yetersizlikler (Makine, teçhizat, bilgisayar donanımı vb.) olarak ifade edilmiştir. Bu bakımdan Bölgede imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kapasite kullanımını artırmaya yönelik finansman, kalifiye eleman ve teknolojik altyapı destek ve teşviklerinin uygulamaya alınması önemlidir.</p> <p>Bu kapsamda Kalkınma Ajansları ve KOSGEB desteklerinin işletmelerde kapasite kullanımını artıracak şekilde revize edilmesi sağlanacak, ihtiyaca bağlı olarak yeni destek programları tasarlanarak uygulamaya alınacaktır.</p>
		MA6.T1.E2. Kapasite raporlarının standartlaştırılmasına yönelik çalışmaların yapılması	STB, KOSGEB, TOBB, TSO	<p>Bölge KOBİ'lerinin kapasite raporlarının hazırlanmasına dair bir standardın oluşturulması ve bu kapsamda TOBB'un belirlediği kapasite kriterlerinin standartlaştırılması faydalı olacaktır.</p> <p>Bu kapsamda TOBB'un koordinasyonunda gerekli çalışmalar yapılarak uygulamaya alınacaktır.</p>
	MA6.T2.İmalat sanayi KOBİ'lerinin desteklenmesi	MA6.T2.E1.İmalat sanayi KOBİ'lerine öncelikli olarak desteklerin verilmesi/arttırılması	KOSGEB, STB, TÜBİTAK, Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, TÜİK, TOBB, TESK, Kalkınma Ajansları	<p>Bölgenin ve ülkenin sürdürülebilir kalkınması için imalat sektörünün güçlendirilmesi gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ilgili destek/teşvik kuruluşları tarafından öncelikli olarak desteklenmesi gerekmektedir. Buna göre bölgedeki Kalkınma Ajansları tarafından imalat sanayine yönelik olarak iller düzeyinde kapsamlı ihtiyaç analizi yapılacak ve tespit edilen ihtiyaçlar özelinde en uygun destek programı tasarlanarak uygulamaya alınacaktır.</p>



Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi (Devam)		MA6.T2.E2.Orta-yüksek ve yüksek teknolojlili sektörlerde yer alan bölge KOBİ'lerinin ihtiyaçlarının tespiti ve bu doğrultuda desteklerin verilmesi/arttırılması	STB, Ticaret Bakanlığı, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TÜİK, TOBB, TESK, TİM	<p>Bölge KOBİ'leri arasında en çok gerçekleştirilen sanayi faaliyetlerinin "düşük teknoloji" grubuna girdiği görülmektedir. Buna ek olarak, yıllar itibariyle de düşük ve orta-düşük teknoloji sektörlerinde ciddi bir artış görülmesine karşılık yüksek ve orta-yüksek teknoloji sektörlerinde dikkat çekici bir artış söz konusu değildir. KOBİ'lerin orta-yüksek ve yüksek teknolojlili sektörlere yönlendirilmesi için destek/teşviklerin verilmesi/arttırılması, Bölgenin kalkınmasına önemli katkı sağlayacağı gibi bölge KOBİ'lerinin ülke ekonomisine katkısının artmasını da mümkün kılacaktır.</p> <p>STB'nin öncülüğünde yürütülecek bir proje ile Bölgedeki orta-yüksek ve yüksek teknolojlili sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler tespit edilecek ve bunlara yönelik ihtiyaç analizi projesi yürütülecektir. Projeden elde edilen bulgular ışığında bu hedef kitlenin ihtiyaçlarına en uygun destek programı tasarlanarak uygulamaya alınacaktır.</p> <p>Ayrıca imalatçı KOBİ'lere yönelik olarak ülkemizde pilot uygulamaları olan Model Fabrika ya da diğer adıyla Uygulamalı KOBİ Yetkinlik Merkezi Projesi'nin Bölgede Gaziantep ilinde hayata geçirilmesi için fizibilite çalışması yapılacaktır. KOBİ Yetkinlik Merkezi Projesi'nin uygulanmasındaki amaç Bölgedeki imalatçı KOBİ'lerin deneyimsel öğrenme tekniklerini kullanarak, teori ve pratiği birleştiren ve bu vesileyle yetkinlik kazanımlarını kalıcı hale model fabrika aracılığıyla verimliliklerini ve rekabetçiliklerini yükseltmeleridir.</p>
		MA6.T2.E3.İmalat sanayi KOBİ'lerinin nitelikli insan kaynağı ihtiyacını karşılamaya yönelik tedbirlerin alınması	KOSGEB, STB, MEB, TÜBİTAK, TÜİK, TOBB, TESK, Kalkınma Ajansları, GAP	Bölgede faaliyet gösteren imalat işletmeleri nitelikli insan kaynağına erişmekte zorlanmakta ve bunu gelecek için önemli bir tehdit olarak görmektedir. Konuya ilişkin olarak kapsamlı bir program başlatılması ve buna göre gerekli insan kaynağının yetiştirilmesi ve imalat sektöründe çalışmaya özendirilmesi için gerekli adımlar atılmalıdır.

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi (Devam)				Bu kapsamda MEB, YÖK ve STB'nin işbirliğiyle, Bölge illerinde imalat sanayi için nitelikli insan kaynağı yetiştirmeye yönelik bir program tasarlanarak meslek liseleri, üniversiteler ve KOBİ'lerle işbirliği halinde uygulanacaktır.
	MA6.T3.İmalat sanayi KOBİ'lerinin verimliliğinin artırılması	MA6.T3.E1.İmalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin verimlilik ve kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla bir araştırma projesinin yapılması	STB, KOSGEB, TÜİK, GAP, Kalkınma Ajansları	İmalat sanayinde faaliyet gösteren Bölge KOBİ'lerinin verimlilik ve kapasite kullanım oranı algısını ölçmek amacıyla gerçekleştirilecek olan araştırma projesinin çıktıları, ilgili konu hakkındaki destek programlarının hazırlanması sürecine girdi oluşturacaktır.
		MA6.T3.E2.Yapılacak araştırma projesi doğrultusunda ihtiyaçların tespit edilip bu doğrultuda eğitim, seminer vb. organizasyonların yapılması/arttırılması	STB, KOSGEB, TÜİK, GAP, Kalkınma Ajansları	İmalat sanayi KOBİ'lerinin yapılacak araştırma projesi doğrultusunda ihtiyaçlarının tespit edilip bu doğrultuda eğitim, seminer vb. organizasyonların yapılması/arttırılması gerekmektedir.
	MA6.T4.Bölge KOBİ'lerinin ihracata yönlendirilmesi ve buna yönelik ihtiyaçlarının tespit edilmesi	MA6.T4.E1.İhracat için gerekli teşviklerin bölge özelinde düzenlenmesi ve KOBİ'lerin ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik saha araştırmalarının yapılması	KOSGEB, STB, Ticaret Bakanlığı, İhracatçı Birlikleri	Bölgede yer alan KOBİ'lerin sadece %5'inin düzenli olarak ihracat yaptığı, bunların da %60'ının imalat sanayinde faaliyet gösterdiği görülmüştür. İhracatın önündeki engeller, KOBİ'lerin ürünlerini pazarlama konusunda kendilerini geliştirmemeleri, pazar araştırma olanaklarının yetersiz olması ve pazarlamaya kaynak ayırmamaları gibi farklı boyutlar içermektedir. Öte yandan, bölgenin coğrafi konumundan dolayı ihracat potansiyeli yüksek olup, KOBİ'lerin ihracata yönlendirilmeleri halinde bölge kalkınmasına etkileri büyük olacaktır. Dolayısıyla GAP bölgesinde ihracatı yapılabilecek ürünlerin üretimi ile ilgili cazip bir teşvik ve kapsamlı farkındalık çalışmalarının yapılması önem arz etmektedir.  Bu kapsamda, bölge KOBİ'lerinin ihracata yönelik ihtiyaçlarının tespiti yapılarak bölgeye özel bir ihracat stratejisinin hazırlanması konusunda bir proje tasarlanıp uygulanacaktır.

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi (Devam)	MA6.T5.Bölge KOBİ'lerinin ihracat kapasitelerinin artırılması	MA6.T5.E1.Düzenli veya düzensiz olarak ihracat yapan bölge KOBİ'lerine kredi faiz desteğinin verilmesi	KOSGEB, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Ajansları, Eximbank, TİM, İhracatçı Birlikleri	<p>Bölge KOBİ'lerini kapsayan saha çalışmalarında, işletmelerin ihracat için yeterli finansal güce sahip olmamaları en önemli neden olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında iller bazında değişen sorun alanlarına da işaret edilmektedir. Buna göre, ihracat süreçlerinde bürokrasi/prosedürlerin fazlalığı Şanlıurfa'da; ihracat kapsamında verilen destek/teşviklerin yetersizliği Gaziantep'te; ihracat için gerekli bağlantıların olmaması ise Mardin'de öne çıkan problemler arasında yer almaktadır. Bu alanda verilen destek/teşviklerin bu sorunları ortadan kaldıracak şekilde tasarlanarak uygulanması önem arz etmektedir.</p> <p>Buna göre, KOBİ'lerin ihracat faaliyetlerini artırmaları amacıyla ihtiyaçlarına en uygun destek programının tasarlanması ve uygulanması sağlanacaktır.</p>
		MA6.T5.E2.Bölge KOBİ'lerinin yurt dışı pazarları hakkındaki bilgi seviyelerinin artırılmasına yönelik projelerin geliştirilmesi	Ekonomi Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, STB, TOBB, Kalkınma Ajansları, KOSGEB, İhracatçı Birlikleri	<p>"KOBİ'ler AB Yolunda" projesine benzer bir projenin Bölgenin komşu coğrafyasına yönelik olarak yürütülmesi ile Bölge KOBİ'lerinin komşu ülkelerdeki pazarlar hakkındaki bilgi seviyelerinin artırılıp ihracata başlamaları teşvik edilebilir.</p> <p>Bu kapsamda, Bölgedeki KOBİ'ler için komşu ülkelerdeki pazar ihtiyaçları tespit edilerek buna uygun ürün ve hizmet üretmeleri sağlanacak ve işletmeler ihracata hazır hale getirilecektir. Bölge illerinde oluşturulacak kümelenmelerin ihracat odaklı çalışmaları ve öncelikli olarak komşu pazarlara satış için gerekli altyapıyı oluşturmaları da bu eylem adımının uygulanmasına katkı sağlayacaktır.</p>
		MA6.T5.E3.Dış ticaret süreçlerini yürütecek nitelikli iş gücü istihdamının artırılmasına yönelik programların desteklenmesi	KOSGEB, STB, Ticaret Bakanlığı, TOBB, TİM	<p>KOBİ'lerin ihracata ilişkin süreçlerini yönetmek üzere gerekli insan kaynağını istihdam edebilmeleri için KOSGEB'in Nitelikli Eleman desteğinden yararlanmaları sağlanabilir. Bunun yanı sıra, bölge KOBİ'lerine yönelik oluşturulacak kümelenmelerde, küme üyesi tüm işletmelere hizmet sunmak üzere bir danışmanın görevlendirilmesi ve ihracatın küme organizasyonu üzerinden yönetilmesi çok daha etkin bir çözüm olacaktır.</p> <p>Bölge için geliştirilecek ihracat stratejisi kapsamında ihracat odaklı KOBİ'lerde dış ticaret personelinin istihdamına yönelik bir</p>

Müdahale Alanı	Tedbir	Eylem	Sorumlu Kuruluş	Açıklamalar ve Proje Öngörülleri
MA6.Üretim ve İhracat Kapasitesi (Devam)	MA6.T5.Bölge KOBİ'lerinin ihracat kapasitelerinin artırılması (Devam)			program tasarlanıp uygulanacak ve aynı program kapsamında kümelenmelerde görevlendirilmek üzere birden fazla işlemeye ve küme yönetimine hizmet sunacak nitelikli danışmanlar görevlendirilecektir.
		MA6.T5.E4.Ürün ve pazar eşleştirme hizmeti veren destek programlarının hazırlanması	Ekonomi Bakanlığı, STB, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TOBB, TİM	Bölgede ihracata başlayan KOBİ'lere, bu süreçte destek olacak ürün ve pazar eşleştirme programları ve benzeri danışmanlık hizmetlerinin verilmesi fayda sağlayacaktır. Bu programların da bölgede oluşturulacak kümeler üzerinde uygulanması daha etkili olacaktır.  Küme destek programı kapsamında gerekli hizmetin tanımlanması ve programın bir parçası olarak uygulamaya alınması sağlanacaktır.
		MA6.T5.E5.Bölge KOBİ'lerinin yurt dışındaki eğitim ve fuarlara katılımlarının desteklenmesi/teşvik edilmesi	Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB, İhracatçı Birlikleri	Bölge KOBİ'lerinin yurt dışı eğitim ve fuarlara katılımları kapsamında yürütülecekleri faaliyetlerin bürokrasiden uzak ve hızlı destek programlarıyla teşvik edilmesi, pazar paylarını artırma ve yeni pazarlara açılma konusunda özendirici olacak ve bölge kalkınmasına fayda sağlayacaktır.  Bölge KOBİ'lerinin ihracat stratejisi kapsamında uygulanacak bir programla, bölge ülkelerde organize edilen fuarların tespit edilmesi ve KOBİ'lerinin oluşturulacak kümelerin şemsiyesi altında veya doğrudan bunlara katılımının sağlanması için gerekli teşvikler uygulanacaktır.
		MA6.T5.E6.KOBİ'lerin dış ticaret süreçlerini yavaşlatan/engelleyen prosedürlerin azaltılması	Ekonomi Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı	Ticari amaçla yurt dışına çıkacak olan KOBİ'lerin özellikle vize sorununun ortadan kaldırılmasına yönelik mevzuat düzenlemesinin yapılması gerekmektedir. Ayrıca gümrük işlemlerinde prosedürlerin azaltılmasında fayda vardır.  Bu kapsamda, Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda oluşturulacak bir komisyonun, süreçlerdeki sorunların tespiti ve ortadan kaldırılmasına yönelik önlemleri geliştirmesi için gerekli çalışmaları yapması sağlanacaktır.

