



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Oyak'ın Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İncelenmesi Ve  
Dünyadaki Benzer Kuruluşlarla Kıyaslaması**

Yüksek Lisans Tezi

**Yasin Mutlu**

Eylül 2024



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Oyak'ın Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İncelenmesi Ve  
Dünyadaki Benzer Kuruluşlarla Kıyaslaması**

Yüksek Lisans Tezi

**Yasin Mutlu**

Danışman

**Prof. Dr. Bilal Çankır**

Eylül, 2024

## TEZ JÜRİSİ ONAYI

Yasin Mutlu tarafından hazırlanan “ OYAK’ın Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İncelenmesi ve Dünyadaki Benzer Kuruluşlarla Kıyaslaması ” başlıklı bu Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı’nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

**Tez Danışmanı:**

Prof. Dr. Bilal Çankır

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

**Üyeler:**

Prof. Dr. Bilal Çankır

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Seda Uyar

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Derya Semiz Çelik

Marmara Üniversitesi

İMZA

Tez Savunma Tarihi: 23/ 09 / 2024

## **BEYANLAR**

### **Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı**

Danışmanlığımda yazılan bu tezin İstanbul Medeniyet Üniversitesi yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

Prof. Dr. Bilal Çankır

### **Etik İlkelere Sadakat Beyanı**

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Yasin Mutlu

**ÖZET**  
**OYAK'ın Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İncelenmesi ve Dünyadaki Benzer**  
**Kuruluşlarla Kıyaslaması**

**Mutlu, Yasin**

**Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Bilal Çankır**

**Eylül, 2024**

Ordu yardımlaşma kurumu, Türk Silahlı kuvvetleri mensuplarının emekli ve yardımlaşma fonu olarak tanımlanmaktadır. Ordu Yardımlaşma Kurumunun temel amacı dayanışma ve yardımlaşmayı sağlamaktır. Amerika, İngiltere ve Kanada gibi mesleki fonlarla karşılaştırıldığında sağladığı hak ve imkânlarla bu ülkelerle iyi bir düzeydedir. Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun organları 205 sayılı yasanın 2.maddesinde verildiği gibi; Temsilciler Kurulu, Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Genel Müdürlüktür. OYAK, 205 sayılı Kanun ile Genel Kuruldan alınan kararların sonucunda üyelere iki çeşit yardım sağlamaktadır; yasal (zorunlu) yardımlar ve sosyal hizmetler. Üyelerin almış olduğu zorunlu yardımlar şu şekildedir; Emeklilik yardımı, Üye vefatı durumunda yapılan yardımlar, Maluliyet yardımı, Rezerv karşılığında %80 borç verme hizmeti, Yedek subay hizmet süresinin birleştirilmesi, Hizmet İhyası. Üyelerin almış olduğu sosyal hizmetler ise şu şekilde sıralanmaktadır; Borç verme hizmeti, Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS), Emekli Maaşı Sistemi (EMS), Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF), OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri. Sivil toplum kavramı ilk olarak, siyasi toplum ile paralel ele alınmıştır. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu, hükümet dışı bir oluşum olduğu için, sivil toplum bağlamında incelenebilir. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu'nun kar amacı gütmemesi, aynı zamanda sivil toplum özelliğidir. OYAK dünya askeri emeklilik sistemleri, OYAK benzeri sistemlerle karşılaştırıldığında onlarla rekabet edebilecek pozisyonda, bazı özellikleri ile ise daha ön plandadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Toplum, Ordu ve Yardımlaşma Kurumu, Kıyaslama (Benchmarking), Sosyal Yardım

**SUMMARY**  
**Examination of OYAK as a Social Service Organization and Comparison with**  
**Similar Organizations in the World**

**Mutlu, Yasin**

**Master's Thesis, Department of Management of Non-Governmental Organizations**

**Advisor: Prof. Dr. Bilal Çankır**

**September, 2024**

The Army Assistance Institution is defined as the pension and mutual aid fund of the members of the Turkish Armed Forces. The main purpose of the Army Assistance Institution is to provide solidarity and cooperation. Compared to professional funds such as the United States, British and Canada, it is at a good level with these countries with the rights and opportunities it provides. The organs of the Army Assistance Institution are as given in Article 2 of Law No. 205; The Board of Representatives, the General Assembly, the Board of Directors, the Supervisory Board and the General Directorate. As a result of the decisions taken by the General Assembly with Law No. 205, OYAK provides two types of assistance to its members; statutory (mandatory) benefits and social services. The mandatory aids received by the members are as follows; Retirement benefits, Benefits in the event of the death of a member, Disability benefit, 80% lending service against the reserve, Consolidation of reserve officer service period, Service Restoration. The social services received by the members are listed as follows; Lending service, Donation-Based Pension Income System (BDEGS), Pension System (EMS), Housing Pre-Savings Fund (KÖBF), OYAK Health Platform Services. The concept of civil society was first discussed in parallel with political society. Since the Army and Assistance Institution is a non-governmental entity, it can be examined in the context of civil society. The fact that the Army and Assistance Institution is not for profit is also a feature of civil society. Compared to military retirement systems around the world and similar systems to OYAK, it is positioned to compete with them and stands out with some of its features.

**Keywords:** Civil Society, Army and Solidarity Institution, Benchmarking, Social Aid

# İçindekiler

ÖZET .....	iv
SUMMARY .....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>1.BÖLÜM OYAK'IN KURULUŞ YAPISI .....</b>	<b>5</b>
1.1.Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Kuruluşu .....	6
1.2.Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Hukuki Yapısı.....	8
1.3.Ordu Yardımlaşma Kurumu Organları.....	9
1.4.Temsilciler Kurulu.....	9
1.5.Genel Kurul.....	11
1.6.Denetleme Kurulu.....	12
1.7.Genel Müdürlük.....	13
1.8.Kurum Üyeleri .....	13
1.9.OYAK Denetim ve Hesap Verebilirliği.....	15
1.10. OYAK Üyelerine Sunulan Yardım ve Sosyal Hizmetler.....	16
1.10.1 OYAK Yasal (Zorunlu) Yardımlar.....	16
1.10.1.1.Emeklilik Yardımı.....	17
1.10.1.2.Üye Vefatı Durumunda Yapılan Yardımlar .....	19
1.10.1.3.Maluliyet Yardımı .....	20
1.10.1.4. Rezerv Karşılığı %80 Borç Verme Hizmeti.....	20
1.10.1.5.Yedek Subay Hizmet Süresinin Birleştirilmesi.....	21
1.10.1.6. Hizmet İhyası.....	21
1.10.2.Sosyal Hizmetler .....	21
1.10.2.1. Borç Verme Hizmeti.....	22
1.10.2.2. Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS) .....	23

1.10.2.3. Emekli Maaşı Sistemi .....	23
1.10.2.4.Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF).....	23
1.10.2.5.OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri .....	23
1.11.OYAK Şirketleri .....	24
1.11.1.Maden Metalürji Şirketleri.....	24
1.11.2. Çimento Beton Kâğıt Şirketleri.....	25
1.11.3.Otomotiv Lojistik Şirketleri.....	25
1.11.4.Gıda Tarım ve Hayvancılık Şirketleri .....	25
1.11.5.Enerji Şirketleri .....	25
1.11.6.Kimya Şirketleri.....	26
1.11.7. Finans Şirketleri.....	26
<b>2.BÖLÜM OYAK'IN BİR SİVİL TOPLUM ÖRGÜTÜ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>27</b>
2.1. Sivil Toplum Kavramı.....	27
2.1.1.Sivil Toplumun Temel Özellikleri .....	29
2.2. Sivil Toplum Bağlamında OYAK.....	31
<b>3.BÖLÜM BENCHMARKING .....</b>	<b>37</b>
3.1. Benchmarking (Kıyaslama) Kavramı.....	38
3.2.Benchmarking Ne Değildir? .....	41
3.3.Benchmarking'in Önemi.....	43
3.4.Kıyaslama Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	46
3.5. Kıyaslamann Yararları .....	47
3.6. Kıyaslamann Amaçları.....	49
3.7. Kıyaslamann Türleri .....	50
3.7.1. Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama.....	51
3.7.1.1 Ürüne Odaklı Kıyaslama.....	51
3.7.1.2 Sürece Odaklı Benchmarking.....	51
3.7.1.3. Stratejik Benchmarking.....	52
<b>4.BÖLÜM OYAK'IN DİĞER DÜNYA ÖRNEKLERİYLE BENCHMARKİNG KİYASLAMASININ YAPILMASI.....</b>	<b>54</b>

<b>4.1.Kıyaslama Uygulama Süreç ve Aşamaları .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.Sivil Toplum Örgütlerinde Kıyaslama Yönteminin Kullanılması .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.Dünya’da OYAK Benzeri Kuruluşlar .....</b>	<b>56</b>
<b>4.4. Dünya Örnekleri ile Kıyaslama .....</b>	<b>60</b>
<b>4.4.1 Üye Sayıları Yönüyle Kıyaslama .....</b>	<b>60</b>
<b>4.4.2 Sosyal Haklar ve Yardımlar Yönüyle Kıyaslama .....</b>	<b>61</b>
<b>4.4.3 Bütçe Hacmi Ekonomiye Katkılar ve Yatırım Portföyü, Varlık Yönetimi Yönüyle Kıyaslama .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.4 Yönetim, Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık, Hesap Verebilirlik Kıyaslaması.....</b>	<b>65</b>
<b>4.4.5. SWOT Analizi .....</b>	<b>66</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>71</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu 2019-2022 Yıllarındaki Üye Sayıları .....	15
Şekil 2: OYAK Zorunlu Yardımlar .....	17
Şekil 3. Sonuç Odaklı Kıyaslama .....	38
Şekil 4. Proses Odaklı Kıyaslama.....	38
Şekil 5. Benchmarking Gelişim Süreci.....	47
Şekil 6. Kıyaslama Dairesi .....	54

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun İlk ve Günümüzdeki Hizmetleri .....	5
<b>Tablo 2.</b> Ordu Yardımlaşma Kurumu Organları .....	7
<b>Tablo 3</b> Nema Oranı .....	8
<b>Tablo 4.</b> Temsilciler Kurulu'nu Tespit Eden Yönetmelikteki Düzenleme .....	10
<b>Tablo 5:</b> Genel Kurul'un Daimi Üyeleri .....	12
<b>Tablo 6.</b> Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Daimi Üyeleri.....	14
<b>Tablo 7.</b> OYAK Üyelerinin Almış Oldukları Yardım ve Sosyal Hizmetler .....	16
<b>Tablo 8.</b> Ölüm Yardım Tablosu .....	19
<b>Tablo 9:</b> Kurum Borç Verme Hizmetleri .....	22
<b>Tablo 10.</b> Üyelerin Almış Olduğu Yardımlar .....	33
<b>Tablo 11.</b> Kıyaslama öncesi ve sonrası .....	44
<b>Tablo 12.</b> Kıyaslamayı Uygulayan İşletme İçin Yararlar Ve Seçilen Ortak İçin Yararlar .....	48
<b>Tablo 13.</b> Kıyaslamamanın Amaçları.....	45
<b>Tablo 14.</b> Sosyal Hak ve Yardımlar Kıyaslama Tablosu.....	61
<b>Tablo 15.</b> Bütçe Hacmi Ekonomiye Katkılar ve Yatırım Portföyü, Varlık Yönetimi Yönüyle Kıyaslama Tablosu.....	63
<b>Tablo 16.</b> Yönetim, Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık, Hesap Verebilirlik Kıyaslama Tablosu.....	65
<b>Tablo 17.</b> SWOT Analizi Tablosu. ....	67

## KISALTMALAR DİZİNİ

BDEGS	:Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi
BM	:Birleşmiş Milletler
CD	:Sertifikalı Mevduat Hesapları
EMS	:Emekli Maaşı Sistemi
GEPF	:Government Employees Pension Fund
IRA	:Fonlar ve Emeklilik Hesapları
KÖBF	:Konut Ön Birikim Fonu
MSB	: Milli Savunma Bakanlığı
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı
OYAK	:Ordu Yardımlaşma Kurumu
USAA	:United Services Automobile Association
PSPRS	:Public Safety Personnel Retirement System
TC	:Türkiye Cumhuriyeti
TOBB	:Türkiye Odalar ve Barolar Birliği
TTK	:Türk Ticaret Kanunu

## GİRİŞ

Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK), 1 Mart 1965 yılında kurulmuştur. Ordu yardımlaşma kurumu 205 sayılı kanun ile özel hukuk hükümlerine bağlıdır. Ordu yardımlaşma kurumu, Türk Silahlı kuvvetleri mensuplarının emekli ve yardımlaşma fonu olarak tanımlanmaktadır. Ordu yardımlaşma Kurumu'nun yönetiminde, sivil devlet memurları ve askerler bulunmaktadır. Ordu yardımlaşma Kurumu'nun Temsilciler Meclisi'nin yönetimi ise dört generale aittir. Ordu yardımlaşma kurumunun varlıkları sadece üyelere aittir. OYAK en gelişmiş ekonomik toplumlardaki muadillerinin mensuplarına sağladığı emeklilik, ölüm ve maluliyet gibi haklar ve ek destekleri sağlamak amaçlı bir oluşum tamamlayıcı bir emeklilik fonudur. Amerika, İngiltere ve Kanada gibi mesleki fonlarla karşılaştırıldığında sağladığı hak ve imkânlarla bu ülkelerle yarışan iyi bir düzeydedir.

Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun temelleri, 12 Nisan 1911 yılındaki Askeri İkraz Sandığı Nizamnamesine dayanmaktadır. Ordu yardımlaşma kurumu, Uluslararası tamamlayıcı mesleki emeklilik fonlarının ülkemizde en başarılı örneğidir. Türkiye'nin 1945 yılında Birleşmiş Milletler (BM) ve 1952 yılında Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatına (NATO) üye olması ile beraber, Türk Silahlı Kuvvetleri mensupları, Dünya'da meslektaşlarının sosyal imkânlarından haberdar olmuşlardır. Ordu Yardımlaşma Kurumu, 205 sayılı yasa ile 1961 yılında kurulmuştur. 205 sayılı yasa 3 Ocak 1961 yılında kabul edilmiş ve 9 Ocak 1961 tarihinde resmi gazetede yayınlanmıştır. Ordu Yardımlaşma Kurumunun organları beş ana organdan oluşmaktadır. Bu organlar 205 sayılı yasanın 2.maddesinde verildiği gibi; Temsilciler Kurulu, Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Genel Müdürlüktür. Ordu Yardımlaşma Kurumunun organları içerisinde daimi ve geçici üyeler değişken sayılarda bulunmaktadır. OYAK, 205 sayılı Kanun ile Genel Kuruldan alınan kararların sonucunda üyelere iki çeşit yardım sağlamaktadır; yasal (zorunlu) yardımlar ve sosyal hizmetler. Üyelerin almış olduğu zorunlu yardımlar şu şekildedir; emeklilik yardımı, üye vefatı durumunda yapılan yardımlar, maluliyet yardımı, rezerv karşılığında %80 borç verme hizmeti, yedek subay hizmet süresinin birleştirilmesi ve hizmet ihyası. Üyelerin almış olduğu sosyal hizmetler ise şu şekilde sıralanmaktadır; Borç Verme Hizmeti, Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi

(BDEGS), Emekli Maaşı Sistemi (EMS), Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF), OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri. Sivil toplum kavramı siyasi bir toplum olarak incelendiğinde, devletin karşısında yer alan bir örgüt olarak ele alınmadığı görülmektedir. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu, topluma yarar sağlamak adına, çözüm önerileri geliştirmektedir. Çözüm önerileri geliştirme sürecinde ise, üyeler ile herhangi bir iktidar ilişkisinin varlığından bahsedilemez. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu, sivil toplum bağlamında ele alındığında görülmüştür ki, siyasetin dışında kalmayı tercih etmiştir. OYAK, üyelerinin çıkarları çerçevesinde şekillenmektedir.

OYAK'ın sivil toplum örgütü olarak değerlendirildiğinde sosyal sorumluluk projeleri, sürdürülebilirlik projeleri, toplumsal sorumluluk çalışmaları, dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetleri, eğitim destek projeleri Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasına önemli katkılar sunmakta, aynı zamanda toplumsal dayanışmayı güçlendiren sivil toplum çalışmaları olarak görülür. OYAK, gerçekleştirdiği projelerle hem üyelerinin hem de genel toplumun refahını artırmayı hedefleyen bir kurum olarak, sivil toplumda örnek teşkil eden bir role sahiptir. OYAK kendi Dünya çapında benzer kuruluşlarla yarışır düzeydedir.

### ***Amaç***

Bu tezin temel amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren Ordu Yardımlaşma Kurumu'nu (OYAK) sosyal hizmet perspektifinden inceleyerek, kuruluşun faaliyetlerini analiz etmektir. Bu kapsamda, OYAK'ın üyelerine sunduğu sosyal hizmetler ve ekonomik desteklerin nitelikleri ele alınarak, dünyadaki benzer sosyal hizmet kuruluşlarıyla karşılaştırmalı bir analiz yapılacaktır. Araştırma, OYAK'ın yapısal özelliklerini, hizmet modellerini ve sosyal sorumluluk projelerini değerlendirirken, uluslararası bağlamda diğer sosyal hizmet ve yardım kuruluşlarıyla olan benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu amaç doğrultusunda araştırma, OYAK'ın üyelerine sunduğu sosyal ve ekonomik faydaların niteliğini değerlendirecek ve bu faydaların sürdürülebilirlik, etkili yönetim ve sosyal yardım alanlarındaki yansımalarını irdeleyecektir. Aynı zamanda,

dünyadaki benzer kuruluşların çalışma modelleri ile OYAK'ın hizmet yapısının kıyaslanarak, bu alandaki en iyi uygulamaların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

### ***Kapsam***

Bu tez, Ordu Yardımlaşma Kurumu adlı sosyal hizmet kuruluşunun yapısını, işleyişini ve üyelerine sunduğu hizmetleri detaylı bir şekilde incelemektedir. Çalışma, OYAK'ın sunduğu sosyal, ekonomik ve kültürel destekler ile üyelerine sağladığı faydaları ele alarak, kurumun Türkiye'deki sosyal hizmetler sistemi içindeki yerini ve işlevini analiz etmektedir.

Tez, OYAK'ın faaliyetlerini dünyadaki benzer sosyal hizmet kuruluşlarıyla kıyaslayarak, uluslararası ölçekte askeri sosyal yardımlaşma ve güvenlik alanındaki en iyi uygulamaları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, araştırma sadece OYAK'ın hizmet verdiği askeri personel ve emeklilerle sınırlı kalmayıp, dünyanın farklı bölgelerindeki sosyal hizmet kuruluşlarının (örneğin askeri yardım fonları, emeklilik destek programları ve sosyal yardımlaşma kurumları) yapısal ve işlevsel analizlerine de yer verecektir.

Tezde ayrıca, OYAK'ın sunduğu hizmetlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği, üye memnuniyeti, ekonomik katkıları ve sosyal yardımlaşma bağlamında etkisi değerlendirilmekte olup, Türkiye'deki sosyal hizmet politikaları ile uluslararası uygulamaların karşılaştırmalı analizine de yer verilmektedir. Çalışmanın veri toplama süreci, literatür incelemesi, ilgili kuruluşların raporları, istatistiksel veriler ve OYAK'ın kendi kaynakları kullanılarak gerçekleştirilecektir.

### ***Sınırlılıklar***

Bu çalışmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, tezde incelenen Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) verilerine ulaşma noktasında, kurumsal gizlilik ve erişim kısıtlamaları nedeniyle bazı güncel veya detaylı bilgilere erişim mümkün olamamıştır. OYAK'ın finansal yapısı ve faaliyetleri ile ilgili bazı veriler, kamuya açık olmadığı için,

çalışmanın verileri büyük ölçüde resmi raporlar ve literatür incelemeleriyle sınırlı kalmıştır.

İkinci olarak, çalışmada dünyadaki benzer sosyal hizmet kuruluşlarıyla kıyas yapılırken, ülkeler arasındaki farklı yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar ve sosyal güvenlik sistemlerindeki farklılıklar, karşılaştırmalı analizlerin doğrudan yapılmasını zorlaştırmıştır. Bu nedenle, kıyaslamalarda sadece genel yapılar ve hizmet modelleri üzerinden bir değerlendirme yapılmış, uygulamaların spesifik sonuçlarına dair daha derinlemesine analizler sınırlı kalmıştır.

Üçüncü sınırlılık ise, araştırmanın kapsamı gereği büyük oranda literatür incelemesine ve ikincil veri kaynaklarına dayanmasıdır. OYAK üyeleri ile birebir görüşme ya da anket çalışmaları yapılmamış olması, kurumsal hizmetlerin bireysel etkilerine dair daha detaylı bir analiz yapılmasını sınırlandırmıştır. Üyelerin OYAK'tan sağladığı sosyal ve ekonomik desteklerin kişisel memnuniyet düzeyine dair veriler sınırlı kaynaklarla ele alınabilmiştir.

Son olarak, çalışmanın süresi ve kaynakların sınırlı olması nedeniyle, sadece belirli ülkelerdeki benzer sosyal hizmet kuruluşları incelemeye dahil edilmiştir. Bu durum, tüm dünyadaki askeri sosyal hizmet modellerinin kapsamlı bir şekilde ele alınmasını engellemiş ve kıyas uygulamasında belirli bir coğrafi alan ile sınırlı kalmıştır.

## 1.BÖLÜM OYAK'IN KURULUŞ YAPISI

Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK), 1 Mart 1965 yılında kurulmuştur. Ordu yardımlaşma kurumu 205 sayılı kanun ile özel hukuk hükümlerine tabi kılınmıştır. Ordu yardımlaşma kurumu, Türk Silahlı kuvvetleri mensuplarının emekli ve yardımlaşma fonu olarak tanımlanmıştır. Ordu yardımlaşma Kurumu'nun yönetiminde, sivil devlet memurları ve askerler tarafından görev alınmaktadır. Ordu yardımlaşma Kurumu'nun Temsilciler Meclisi'nin yönetimi dört generale bırakılmıştır.

Askerler görevlerinin bir getirisi olarak herhangi bir ile bağlı olmadan çeşitli illerde hizmet vermektedirler. Bu durumdan dolayı askerler emeklilik dönemlerinde ekonomik sıkıntılar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle personelin emeklilik dönemlerinde konut ihtiyacı duymaları sebebi ile risk bulunmaktadırlar. Türkiye Silahlı Kuvvetleri, Türkiye Cumhuriyeti (TC) Emekli Sandığı hizmetinden faydalanmaktadır. Ayrıca, borç verme, konut tahsilini kolaylaştıracak ve yapmış oldukları mesleğin getirisi olan riskler neticesinde yakınlarının mağdur olmaması için yeni bir sistemin kurulmasına karar verilmiştir (Ercan ve Sığı, 2019).

Yukarıda bahsedilen gerekçelerden dolayı 1961 yılında Ordu Yardımlaşma Kurumu kurulmuştur. Günümüzde OYAK'ın hizmet çeşitliliğini artırmıştır ve gelişim göstermiştir. Ordu yardımlaşma Kurumu'nun ilk hizmetleri; borç verme, emeklilik, maluliyet ve ölüm yardımları olarak belirlenmiştir. Ancak günümüzde mevcut hizmetlerde gelir ve yatırımı ayıran iki ayrı fon oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda, Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun ilk hizmetleri ile günümüzdeki hizmetleri karşılaştırılmıştır (Ercan ve Sığı, 2018).

**Tablo 1.** Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun İlk ve Günümüzdeki Hizmetleri

Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun İlk Hizmetleri	Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Günümüzdeki Hizmetleri
Borç verme hizmeti	Emekli maaşı sistemi
Emeklilik	Bağışa dayalı emekli geliri

Maluliyet	Konut ön biriktirim
Ölüm yardımları	Kapitalizasyon

Kaynak: Ercan, Ü., & Sığırı, Ü. (2018)

Kapitalizasyon yöntemi ile birlikte, finansman sağlayan kurumun kar elde etmesi ve nema oranlarını yükseltmesi öngörülmüştür. Bu doğrultuda yapılan hizmetler çeşitlendirmiştir ve stratejik düşünme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, menkul kıymet yatırımları yapılmış ve karlı görmüş alanlarda şirket kurulmuştur. Şirket kurma faaliyetlerinin yanı sıra şirket ortağına da girilmiş ve bu ortaklık sonlandırılmıştır. Ordu Yardımlaşma Kurumu ilk hizmetlerinin yanına emekli maaşı sistemini eklemiş ve buluşa dayalı emekli geliri ile birikim çerçevesinde yatırım ve gelirleri birbirinden ayrı tutan fon oluşturulmuştur.

Ordu yardımlaşma kurumu hizmetlerini genişletmek adına kapitalizasyon yöntemiyle nema oranlarını yükseltme çalışmaları yürütülmüştür. Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun varlıkları sadece üyelere ait olduğu belirtilmiştir. Verilen hizmetlere ek olarak yatırımlarla üretim ve istihdam da desteklenmiştir. Bu şekilde, Ordu Yardımlaşma Kurumu, bir piyasa aktörü konumuna getirilmiştir. Kurumun piyasa aktörü konumuna gelmesiyle uluslararası alanda dikkat çekmiş ve güvenilirliği artırılmıştır (Atik, 2008).

Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun özel hukuk tüzel kişisi olarak sağladığı yararlar özel emeklilik fonu ve girişim sermayesi olarak özel bir yapı haline bürünmesini sağlamıştır. Sosyal girişimcilik faaliyetlerinin ardından Ordu Yardımlaşma Kurumu ortaya çıkmıştır. Kurum aynı zamanda ülkemizde sosyal girişimcilik özgü bir örnek teşkil etmektedir.

### **1.1.Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Kuruluşu**

Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun temelleri, 12 Nisan 1911 yılındaki Askeri İkraz Sandığı Nizamnamesine dayanmaktadır. Ordu yardımlaşma kurumu, Uluslararası tamamlayıcı mesleki emeklilik fonlarının ülkemizde en başarılı örneğidir. Türkiye'nin

1945 yılında Birleşmiş Milletler (BM) ve 1952 yılında Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı (NATO)'na üye olması ile beraber, Türk Silahlı Kuvvetleri mensupları, Dünya'da meslektaşlarının sosyal imkânlarından haberdar olmuşlardır. Bu doğrultuda Türkiye, Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarına verecek oldukları çalışmaları hızlandırılmıştır. 1957- 1960 yıllarında ise Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun kurulmasının ilk adımları atılmıştır (Sevinç, 1998).

Ordu Yardımlaşma Kurumu, 205 sayılı yasa ile 1961 yılında kurulmuştur. 205 sayılı yasa 3 Ocak 1961 yılında kabul edildi ve 9 Ocak 1961 tarihinde resmi gazetede yayınlanmıştır. Birinci maddede, Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun tanımı yapılmıştır ve ikinci maddede kurumun organlarına yer verilmiştir.

*“Milli Savunma Bakanlığına bağlı olmak ve Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarına bu kanunda yazılı sosyal yardımları sağlamak ve merkezi Ankara'da bulunmak üzere (Ordu Yardımlaşma Kurumu) teşkil edilmiştir. Kurum, bu kanun ile hususi hukuk hükümlerine tabi olup, mali ve idari bakımdan muhtar ve hükmi şahsiyeti haiz bir teşekküldür”* (205, 1.Madde).

**Tablo 2.** Ordu Yardımlaşma Kurumu Organları

Ordu Yardımlaşma Kurumu Organları
Temsilciler Kurulu
Genel Kurul
Yönetim Kurulu
Denetleme Kurulu
Genel Müdürlük

Kaynak: Ordu Yardımlaşma Kanunu 205, 2.Madde

Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun temel amacı dayanışma ve yardımlaşmayı sağlamaktır. Bu doğrultuda Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı'nın vermiş olduğu

hizmetlerin yanında, Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarının güvenliklerinin sağlanması temel hizmet olarak tanımlanmıştır. Ordu Yardımlaşma Kurumu, mensuplarına sosyal anlamda destek olmak amacıyla kurulmuştur. Ordu Yardımlaşma Kurumu, günümüze kadar gelişim göstermiştir ve temel olarak; Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS), Konut Ön Birikim Fonu (KÖBF) hizmetlerini vermeye başlamıştır (Dilik, 1991).

## 1.2.Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun Hukuki Yapısı

Ordu Yardımlaşma Kurumu, 205 sayılı kanun çerçevesinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak kurulmuştur. Ordu Yardımlaşma Kurumu, Milli Savunma Bakanlığı (MSB) ve Genel Kurmay'a bağlı bir oluşum değildir. Aynı şekilde Ordu yardımlaşma Kurumu'nu bireysel emeklilik şirketi ve herhangi bir sermaye şirketi değildir. Literatürde yapılan çalışmalarda görülmüştür ki, Ordu Yardımlaşma Kurumunun hukuki yapılanmasına anlamak adına, Ordu Yardımlaşma Kurumunun ne olmadığını bilmesi elzemdir (Sözer, 2019).

Ordu Yardımlaşma Kurumunun herhangi bir kamu kurumuna bağlı olmaması nedeniyle, kamu kaynaklarından hiçbir şekilde faydalanamaz. Aynı şekilde herhangi bir şirketi ve şirket ortaklığı bulunmadığı için kendi tüzel kişiliği de yoktur. Ordu Yardımlaşma Kurumunun geliri, mensuplarının aidatları ve yatırımlardan oluşan birikimlerdir. Meydana gelen karlar ise üyelerin hesaplarına aktarılmaktadır. OYAK bilgi platformundan alınan tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3** Nema Oranı

YILLAR	NEMA HEDEFİ	NEMA GERÇEKLEŞME ORANI (YÜZDE)
2019	20,0	20,5
2018	13,0	42,2
2017	12,5	24,7

2016	11,0	19,1
2015	12,0	17,1
2014	13,0	17,2
2013	10,0	15,3
2012	10,0	14,2
2011	10,0	14,1
2010	11,0	13,1

Kaynak:OYAK Bilgi Platformu (2023).

Yukarıdaki tabloda, nema oranının gerçekleşme oranı ile bir önceki yıla ait hedef oranı verilmiştir. Tablo incelendiğinde görülmüştür ki, tahmin edilen nema oranı gerçekleşen nema oranından daha azdır.

### **1.3.Ordu Yardımlaşma Kurumu Organları**

Ordu Yardımlaşma Kurumunun organları beş ana organdan oluşmaktadır. Bu organlar

205 sayılı yasanın 2.maddesinde verildiği gibi; Temsilciler Kurulu, Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Genel Müdürlüktür. Ordu Yardımlaşma Kurumunun organları içerisinde daimi ve geçici üyeler değişken sayılarda bulunmaktadır. Kurum yapısının en büyük yapısını Temsilciler Kurulu oluşturmaktadır (Köktürk, 2021).

### **1.4.Temsilciler Kurulu**

Temsilciler kurulu, Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun en fazla üyesi olan kuruldur. Aynı zamanda en üst organdır. Temsilciler kurulu, kurumu yönlendiren kuruldur. Temsilciler kurulu, kurum faaliyetlerini incelemektedir. Aynı zamanda toplanacak olan yeni "Temsilciler Kurulu"nun toplanmasına kadar görevlerini yerine getirecek olan "Genel Kurul" üyelerini belirlemektedir. 205 sayılı Yasa'nın 3. Maddesinde Temsilciler Kurulu'na yer verilmiştir.

*“Temsilciler Kurulu, Milli Savunma Bakanlığınca Kuvvet ve müesseselerdeki daimi üye adedi dikkate alınarak birlik ve müesseselerde vazifeli ve bu kanun 17 nci maddesinde yazılı daimi üyeler arasından, mensup oldukları birlik ve müesseselerin kumandan veya amirlerince tesbit olunacak mümessillerden terekküp eder. Temsilciler Kurulunun mürettep üye adedi, 50 den az 100 den fazla olamaz. Kurul üyelerinin ne suretle ve hangi esaslar dairesinde tesbit edileceği, birlik ve müesseselerin buldukları yerler ve buralarda vazifeli daimi üyelerin adedi de göz önünde bulundurulmak suretiyle hazırlanacak bir Talimatname ile tayin olunur”* (205, 3.Madde).

Üç yılın mali hesaplarını analiz etmek Temsil kurulunun en önemli görevidir. Aynı zamanda Temsil Kurulu, Genel kurul için 20 asil 10 yedek üye seçmektedir. Temsilciler Kurulunun başkanlığını Milli Savunma Bakanı üstlenir ancak Milli Savunma Bakanı olmadığında Genelkurmay Başkanı başkanlık etmektedir. Temsilciler kurulunda kararlar, çoğunluk esasına göre belirlenmektedir. Milli Savunma Bakanı ile Genelkurmay Başkanının onayı ile Temsilciler Kurulu'nun üyeleri seçilmektedir. Aşağıdaki tablo, Temsilciler Kurulu'nu tespit eden yönetmelikteki düzenlemeye göre belirlenmiştir (Ercan,2016).

**Tablo 4.** Temsilciler Kurulu'nu Tespit Eden Yönetmelikteki Düzenleme

Temsilciler Kurulu'nu Tespit Eden Yönetmelikteki Düzenleme
Bakanlık Karargâhı ve bağlılarından Milli Savunma Bakanlığı'nın seçeceği dört üye.
Genelkurmay Başkanlığı Karargâhı ve bağlılarından Genelkurmay Başkanlığı'nın seçeceği dört üye. Aynı zamanda, Milli Savunma Bakanı ile Genel Kurmay Başkanı tercih edecekleri mensuplarda kuvvet intisaplarını gözlemlemektedirler.

Kaynak: Ercan Ü. (2016)

Yukarıdaki tabloda verilen üyeler dışındaki üyeler ise aşağıdaki verilen esaslara göre seçilmektedir.

- Her Kuvvetin ve Jandarma Genel Komutanlığı'nın, Ordu Yardımlaşma Kurulu daimi üye sayısı, Ordu Yardımlaşma Kurumu tarafından, Temsilciler Kurulu seçimlerinin gerçekleşeceği yıldan önceki 15 Aralık tarihinden itibaren Milli Savunma Bakanlığı'na 31 Aralık tarihine kadar bildirilmelidir.
- Temsilciler Kurulu'nda bulunan üye kontenjanları, Milli savunma bakanlığınca Kuvvet Komutanları ve Jandarma Genel Komutanlığının daimi üye sayıları dikkate alınarak belirlenmektedir. Seçimlerin gerçekleştirileceği, 30 Ocak tarihine kadar genelkurmay Başkanlığı ve Ordu yardımlaşma kurumu yönetim kurulu başkanlığına bildirilmesi esastır.
- Milli Savunma bakanlığı tarafından bildirilen kontenjanlar, Genelkurmay Başkanlığı 15 gün içerisinde Kuvvet Komutanları ve Jandarma Genel Komutanlığına bildirilmesi esastır.
- Temsilciler kurulu adına bildirilen kontenjanlara göre Kuvvet Komutanları ve Jandarma Genel Komutanı kendi karargâhı ile organik kuruluşlarındaki birlik kurumlarından tercih edecekleri üyeleri 15 gün içerisinde Genelkurmay Başkanlığına, Genelkurmay Başkanlığınca da Milli Savunma Bakanlığı'na en yakın tarihte bildirmelidir.

### **1.5.Genel Kurul**

Ordu Yardımlaşma Kurumu yapısının ikinci büyük organı ise Genel Kuruldur. Kurum etkinlik çerçevesinde değerlendirildiğinde en üst organlardandır. Genel kurul 39 üyeden meydana gelir. Temsilciler Kurulu'nun belirlemiş olduğu 20 üyeye ek olarak 19 üye değişik kurumlardan Genel Kurula dâhil olmaktadır. Genel kurulun daimi üyeleri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Ayhan, 2011).

**Tablo 5:** Genel Kurul’un Daimi Üyeleri

Genel Kurul’un Daimi Üyeleri
Milli Savunma Bakanı
Maliye Bakanı
Kurmay Başkanı
Kuvvet Komutanları
Kurmay Başkanları
Jandarma Genel Komutanı

Kaynak: Ayhan B. (2011)

*“Ayrıca Kurmay Başkanı, Sayıştay Başkanı, Türkiye Bankalar Birliği İdare Heyeti Başkanı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) başkanı, Milli Savunma Bakanlığı (MSB) ya da Genelkurmay Başkanlığı’nda görevli bulunan; Personel Başkanı, Lojistik Başkanı, Sağlık Başkanı, Araştırma ve Geliştirme Başkanı, Kanun İşleri Müdürü 19 Genel Kurul üyesinin daimi üyeleridir. Bu kişilere ilaveten üç üye özel sektörde mali ve iktisadi alanda önemli rolü olan kişilerden Milli Savunma ve Maliye Bakanı tarafından üç yıl için seçilir”* Sözer, (2019)

### **1.6. Denetleme Kurulu**

Denetleme Kurulu, Ordu Yardımlaşma Kurumunun en önemli organlarından. Denetleme Kurulu, 205. Yasa’nın 6. Maddesinde verilmiştir. Denetleme Kurulu iki sivil, bir asker olmak üzere üç kişiden meydana gelmektedir ve görev süreleri üç yıl ile sınırlandırılmıştır. Milli Savunma Bakanlığı tarafından gönderilecek olan adaylardan, Denetleme Kurulunun bir üyesini Genel Kurul seçmektedir. Denetçiler, Yönetim Kurulu üyeleri ile paralel olarak Genel Kurul tarafından huzur hakkı almaktadırlar.

Denetleme Kurulu, Yönetim Kurulu ile paralellik göstermiş ve ayda minimum bir defa toplanmaktadırlar. Denetleme Kurulu, Ordu Yardımlaşma Kurumu Genel Müdürlüğü ile İştiraklerinin faaliyetleri çerçevesinde herhangi bir kısıtlamaya tabi değildir. Kurul, gerçekleştirmiş olduğu denetimi raporlaştırmaktadır. Denetleme Kurulu tarafından oluşturulan rapor ise Yönetim Kurulu ve Genel Kurul’a sunulmaktadır. Genel

Kurul ise raporu üyeler ve kamuoyu ile paylaşmaktadır. Genel Kurul ise raporu onamaktadır. Ordu Yardımlaşma Kurumu, herhangi bir zorunluluğu olmamasına rağmen 2000 yılından günümüze, bağımsız dış denetçi tarafından yaptırılmaktadır. Aktüel denetim ise her yıl yapılmaktadır.

### **1.7.Genel Müdürlük**

Ordu Yardımlaşma Kurumunun ihtiyaç duymuş olduğu profesyonel yönetim gerekliliklerini ise Genel Müdürlük gerçekleştirmektedir. Genel Müdürlük yapısında, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları bulunmaktadır. Genel Müdür Yardımcılarını ise Yönetim Kurulu tayin etmektedir. 205 sayılı Yasa'nın 13. ve 14. Maddelerinde Genel Müdürlük konusuna yer verilmiştir.

*“Kurumun bir Genel Müdürü ile ihtiyaca göre tesbit olunan adedde Genel Müdür yardımcısı bulunur. Bunların sigorta, maliye, iktisat, hukuk ve bankacılık ve muhasebe sahalarında ihtisas ve tecrübe sahibi yüksek tahsilli olmaları şarttır”* (205, Madde 13).

*“Genel Müdür ve yardımcılara verilecek maaş, ücret, tazminat, ikramiye ve sair özlük hakları Yönetim Kurulu tarafından tesbit olunur”* (205, Madde 14).

### **1.8.Kurum Üyeleri**

205 sayılı Yasa'nın 17. Maddesinde kurum üyeleri, Ordu Yardımlaşma Kurumunun geçici ve daimi statüde olmak üzere iki farklı şekilde üyelik durumu bulunmaktadır. Kurumun daimi üyeleri aşağıdaki tabloda verilmiştir;

**Tablo 6.** Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Daimi Üyeleri

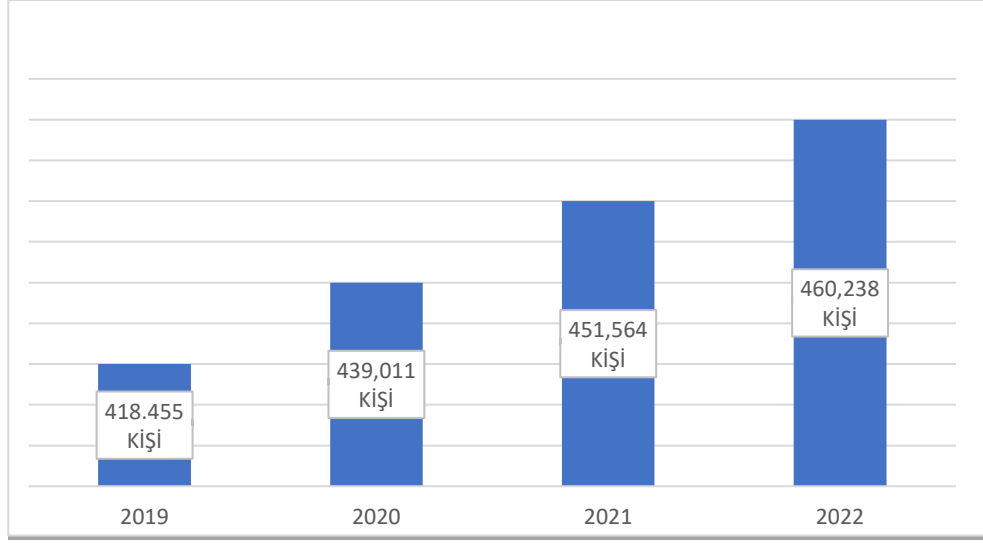
Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Daimi Üyeleri
Muvazzaf subaylar
Sözleşmeli subaylar
Askeri memur
Astsubay
Sözleşmeli astsubay
Uzman jandarmalar
Emekli maaşı sisteminde bulunan üyeler
Ölümleri durumunda devam etmek isteyen eşler

Kaynak: OYAK resmi web sitesi (2023)

OYAK'ın resmi sitesinden alınan verilerde, 2019-2022 yıllarındaki üye sayıları bulunmaktadır. 2019 yılında 418.455, 2020 yılında 439.011, 2021 yılında 451.564 ve 2022 yılında 460.268 kişinin OYAK'a üye olduğu belirtilmiştir. 2019 yılından 2022 yılına kadar, üye sayısında düzenli bir artışın olduğu görülmektedir.

OYAK kuruluş amacı, üyelerine daha iyi yaşanabilir gelecek sunmaktır. Aynı zamanda üyelere gerekli yardımların yapılması ile üyelerin refah düzeylerinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede yedek subayların, üyelik süreçlerinin kısa olması ise hukuki çerçevede eleştirilerin odağıdır.

26 Haziran 1996 tarihinde, 4148 sayılı kanun ile sözleşmeli subay, sözleşmeli astsubay ve uzman jandarmalar, OYAK daimi üyelerine eklenmiştir. Muvazzaflık hizmetini yerine getirmekte olan yedek subaylar OYAK'ın geçici üyeleridir. Aşağıdaki şekilde, OYAK'ın yıllara göre üye sayısı verilmiştir.



**Şekil 1.** Ordu ve Yardımlaşma Kurumu 2019-2022 Yıllarındaki Üye Sayıları

Kaynak: Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Resmi Web Sitesi  
(2023).

### 1.9.OYAK Denetim ve Hesap Verebilirliği

Türk Ticaret Kanunu (TTK), 01 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. TTK' nun 398. Maddesinde ve anonim şirketler ile alakalı denetim aksiyonları noktasında düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

*"Şirketin ve topluluğun finansal tabloları ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimi; envanterin, muhasebenin ve Türkiye Denetim Standartlarının öngördüğü ölçüde iç denetimin, bu Bölüm hükümleri anlamında 378 inci madde uyarınca verilen raporların ve 397 nci maddenin birinci fıkrası çerçevesinde yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimidir. Bu denetim, Türkiye Muhasebe Standartlarına, kanuna ve esas sözleşmenin finansal tablolara ilişkin hükümlerine uyulup uyulmadığının incelenmesini de kapsar"* (TTK, m.398).

OYAK, kuruluş yapısı bağlamında, kurum aksiyonlarını, aksiyonların sonuçları gibi temel bilgileri, gerekli iletişim araçları ile üyelere sunmaktadır. OYAK, uluslararası

hesap verebilirlik ile denetime tabidir. Bu bakımdan uluslararası finans ortamında, kredibilitesi ile saygınlığını yükseltmektedir.

### 1.10. OYAK Üyelerine Sunulan Yardım ve Sosyal Hizmetler

OYAK, 205 sayılı Kanun ile Genel Kuruldan alınan kararların sonucunda üyelere iki çeşit yardım sağlamaktadır; yasal (zorunlu) yardımlar ve sosyal hizmetler. Bu başlıkta, üyelerin almış olduğu yardımlardan bahsedilecektir.

**Tablo 7.** OYAK Üyelerinin Almış Oldukları Yardım ve Sosyal Hizmetler

Üyelerin almış olduğu zorunlu yardımlar	Üyelerin almış olduğu sosyal hizmetler
Emeklilik yardımı, Üye vefatı durumunda yapılan yardımlar, Maluliyet yardımı, Rezerv karşılığında %80 borç verme hizmeti, Yedek subay hizmet süresinin birleştirilmesi, Hizmet İhyası.	Borç verme hizmeti, Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS), Emekli Maaşı Sistemi (EMS), Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF), OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri.

Kaynak: Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Resmi Web Sitesi, (2023)

#### 1.10.1 OYAK Yasal (Zorunlu) Yardımlar

OYAK kapsamında üyelerin almış olduğu yasal yardımlar, 205 sayılı OYAK Kanun'u kapsamında belirlenmiştir ve yasal yardımlar aşağıdaki şekilde verilmiştir.



**Şekil 2:** OYAK Zorunlu Yardımlar

Kaynak: Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Resmi Web Sitesi, (2023)

#### **1.10.1.1.Emeklilik Yardımı**

OYAK kuruluşunun temel amacı, üye bireylerin gelecek kaygılarının minimuma indirilmesidir. Bu bakımdan üye bireylerin ve ailelerinin gelecekleri güvence altına alınmak istenmiştir. OYAK, bu çerçevede 10 yıllık üyelik hizmetini sağlamış bireylere, emeklilik yardımı ödemesi yapmaktadır. Kurumdaki üyelik süresi üç yıldan az olan üye, herhangi bir ödeme talep edemez. Kurumdaki üyelik süresi üç ile on yıl arasında bulunan üyeler ise, birikmiş aidatları kâr payı hesaplanmamış biçimde ödenmiş olan aidat tutarı toplamı biçiminde ödeme talep edebilirler (OYAK resmi web sitesi).

OYAK üyeliği sona eren bir kişinin yeniden üye olması halinde üyelik süresi birleştirmesinin yapılması mümkün değildir. Yeni üyelik için yeni bir süreç başlatılır. Ancak mahkeme kararıyla göreve dönenlerde üyenin isteğine bağlı olarak hizmet İhyası yapılabilir. (Mahkeme kararıyla göreve dönen üyelerin üyelik süresi ilk üyelikteki aidatın kesildiği tarihten geçerli olup üyelik süresinde kayıp söz konusu olmamaktadır).

Her yıl Olağan Genel Kurul tarihine kadar emekli olan üyeler, ayrılış tarihlerinde emeklilik yardımlarını alırlar. Ayrıldıkları ve bir önceki yıla ilişkin kâr payları, Olağan Genel Kurullarda kâr paylarının kesinleşmesini takiben hesaplanmaktadır. İlgili dönemlerde hesaplanan kâr payları; Emekli Maaşı Sistemi'ne katılan üyelerimizin

katıldıkları oranda Sistem'deki rezervlerine, kalan kısmı ise banka hesaplarına ödenir. Emekli Maaşı Sistemi'ne katılmayan üyelerin kâr paylarının tamamı ilgili dönemlerde banka hesaplarına ödenir.

Emeklilik yardımı nasıl hesaplanır, daimi üyelerden alınan %10 aidat, esas itibariyle üç ana unsurdan oluşmakta ve aidat içindeki payları kuruluş hesaplamaları ile;

•Tasarruf Primi %89.6333,

•Riziko Primi %7.7500,

•Masraf Primi %2.6167,

olarak saptanmış bulunmaktadır.

Görevdeki daimi üyelerin Emeklilik Yardımı hesabının temelini, aidatın %89.6333'lük bölümünü teşkil eden tasarruf primi oluşturmaktadır. Emeklilik Yardımı, aidatın

%89.6333'lük kısmını teşkil eden tasarruf primi, tasarruf primlerine bileşik faiz esasına göre verilen yıllık %5 teknik faiz ve bunların toplamlarına isabet eden kâr paylarının toplamından oluşmaktadır.

Emeklilik Yardımı üyenin tasarruf priminin, bileşik faiz esasına göre yıllık %5 faizle değerlendirilmesi ile sonradan bu birikime ilave edilen ek kanuni yardım ve bu toplam üzerinde aktarılan kâr paylarından oluşmaktadır. Emeklilik Yardımı hesabında, üyeden kesilen aidatların tasarruf primini oluşturan kısmı, kesintinin ait olduğu ilk yıl için aidatlandırma usulüne göre, diğer bir ifadeyle aidatın üye hesabına dâhil olduğu tarihten yilsonuna kadar geçen süre için nemalandırılmaktadır (Aidatlandırma usulü; kâr payı hesaplanırken, kâr payı hesaplaması yapılan yılın aidatlarının o yıl içinde OYAK'ta kaldığı süre kadar kâr payı elde etmelerini ifade etmektedir. Örnek; Ocak ayı aidatı için 12 aylık kâr payı, Şubat ayı aidatı için 11 aylık kâr payı, Aralık ayı aidatı için 1 aylık kâr payı).

Üyelerin nasıplarının, terfi tarihlerinin, derece ve kademe ilerlemelerinin farklı olması ve çeşitli sebeplerle kıst maaş alınması nedenleriyle birikimleri arasında fark oluşabilir.

İki farklı üye için aynı Emeklilik Yardımının hesaplanabilmesi için, her iki üyenin aynı tarihlerde aynı rütbe ve maaşları almış olmaları ve OYAK'a gelen aidatların bu maaşlar üzerinden kesilmiş olması gerekir. Duhulü, rütbesi veya kıdemi eşit olmasına rağmen aldıkları maaşları ve dolayısı ile OYAK'a ödedikleri aidatları farklı olan üyelerin Emeklilik Yardımlarının eşit olmayacağı açıktır.

Herhangi bir sebeple üyeliği müddetince kıst maaş alan, hiç maaş almayan, kademe ve derece ilerlemesi farklı olan veya herhangi bir sebeple emsallerinden daha yüksek maaş alan OYAK üyelerinin aidat tutarları farklı olmakta dolayısıyla Emeklilik Yardımları arasında farklılık oluşmaktadır.

#### 1.10.1.2. Üye Vefatı Durumunda Yapılan Yardımlar

Üyelerin, aidat ödedikleri zamanda vefat etmeleri durumunda, daimi ya da geçici statü ayrımı yapılmadan, bir defaya mahsus kanuni mirasçılara yapılan ödeme, yasal bir zorunluluktur. OYAK resmi web sitesinden alınan verilere göre, aşağıda 01.01.2023 tarihi itibari ile ölüm yardım tablosu verilmiştir;

**Tablo 8. Ölüm Yardım Tablosu**

ÖLÜM YARDIMI TABLOSU 01.01.2023 TARİHİ İTİBARIYLA	
GENELKURMAY BAŞKANI	438,930,22
KUVVET KOMUTANI	423.726,02
ORGENERAL/ ORAMİRAL	387.296,56
KORGENEAL/KORAMİRAL	385.561,82
TÜMGENERAL/TÜMAMİRAL	367.347,10
TUĞGENERAL/TUĞAMİRAL	362.142,89
KIDEMLİ ALBAY	332.218,69
ALBAY-TEĞMEN, YEDEKSUBAY/ASTSUBAY, ASTSUBAY, UZMAN JANDARMA, ÜYE OLAN UZMAN ERBAŞ VE MEMURLAR	323.371,54

Kaynak: Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Resmi Web Sitesi,  
(Erişim tarihi: 2023)

Yukarıda verilen ölüm yardımı tablosunda, kurum üyelerinin vefatları durumunda, önceden belirlenmiş olan ve kanuni mirasçılarına bir defaya mahsus verilecek olan tutarlardan bahsedilmektedir.

### **1.10.1.3.Maluliyet Yardımı**

Görevlerini sürdüren üyelerin tamamen yada kısmi bir biçimde, görevlerini yerine getiremeyecek durumda olan kişilere, 205 sayılı OYAK Kanun'unun 26.maddesinde bahsedilen şartları taşıması durumunda maluliyet yardımı yapılmaktadır;

*“Muvakkat ve kısmi malüllük ile muvakkat hastalıklar tam ve daimi malüllüyet mefhumunun haricindedir. Ancak, vücudun yarısının felci, iki kol veya iki bacağıın, iki elin, iki ayağın ve iki gözün, bir kol ile bir bacağıın, bir el ile bir ayağın tamamıyla kaybı, tedavisi gayrikabil daimi hastalıklarla gayrikabil tedavi olduğu heyeti sıhhiye raporu ile tebeyyün edip Kurumca da vazifeye devamına imkan olmadığı kabul edilen sair hastalıklar tam ve daimi hali olarak kabul edilir” (Madde 26).*

Maluliyet yardımında Sağlık Kurulu kararıyla başvurusu zorunludur. Engelli istirahat raporlu vb. ile başvuru yapılmamaktadır. Rapor düzenlendikten sonra bir yıl içerisinde OYAK'a bildirilmelidir. Kaza sonrasında gerçekleşen durumlar için ise kazanın oluşumundan sonra beş yıl içerisinde sağlık kurulu ile raporlanması ve bu raporunda yine düzenlenme tarihinden bir yıl içerisinde bildirim gerekmektedir.

### **1.10.1.4. Rezerv Karşılığı %80 Borç Verme Hizmeti**

Kurumda 26 hizmet yılını dolduran yahut kadrosuzluk sebebiyle, emekli olmasına iki yıl yahut daha az kalmış kurum üyeleri, talepte bulunmuş oldukları rezervlerinin %80'ini aşmamak koşulu ile ilave kanuni yardım ve kar paylarını borç olarak alabilirler. Kurum üyeleri minimum %20 oranı olmak üzere, en fazla %80 oranında olmak üzere 3 defa borç alma haklarına sahiptirler.

OYAK'ın en çok kullanılan ve personelin nakit desteği ve ihtiyaçlarını sağlaması için sunulan bir sosyal hizmettir. Daha evvelden borçlarını kapatan ya da vadesini dolduranlar ise kapama tarihinden 90 gün içinde yeniden faydalanabilir. Üyenin ölümü halinde ise vadesi gelmemiş borç mirasçılara ödetilmez. Vadesi gelen ve ödenmemiş borçlar ise yasal faiziyle tahsil edilir.

#### **1.10.1.5.Yedek Subay Hizmet Süresinin Birleştirilmesi**

Kurumda geçici statüde bulunan yedek subaylar, önceden belirlenmiş olan şartları sağlamaları durumunda, terhislerin ardından hemen TSK'ne katılmaları halinde daimi üyelik kazanabilmektedirler. Terhis olan ancak ara veren kişilerin de, daimi üyelik hakları bulunmaktadır.

#### **1.10.1.6. Hizmet İhyası**

41. Olağan Genel Kurul'da alınan kararlar neticesinde kurum üyeleri, firar durumunun dışında, doğum, personelin eşinin yurtdışı görevlendirmesi ile 10 yıllık hizmet zamanını dolduran personelin şahsi isteği doğrultusunda ücretsiz izin, tayin gibi durumlarda mutemetlik tarafından aidat kesintisinin yapılmaması hallerinde, hizmet ihyası yapılmaktadır. Personelin, bahsedilen nedenlerden ötürü almış olduğu ücretsiz izin döneminde OYAK aidatlarını kendisinin yatırması mümkün değildir. Bu durum 205 sayılı OYAK Kanun'unun 31. Maddesinde açıklanmıştır;

*“Aidat, üyenin maaş ve ücretinin ödenmesi sırasında, tahakkuk memurlarınca istihkak bordrolarında gösterilmek suretiyle tahakkuk ettirilir. Ve muhasipler tarafından istihkaklarından kesilir” (Madde 31).*

#### **1.10.2.Sosyal Hizmetler**

Kurumun eşitlik ilkesi bağlamında ve kurumsal mali dengeyi bozmayacak bir biçimde, üyelerin ihtiyaçları doğrultusunda bireysel ihtiyaç kredisi ile konut edindirme hizmetlerini içeren sosyal oluşumlar, sosyal hizmetler kapsamında değerlendirilmektedir.

### 1.10.2.1. Borç Verme Hizmeti

Kurum üyelerinin ihtiyaç duymaları halinde, banka kaynaklı ve üyelerce en fazla tercih edilen sosyal hizmet yardımı, borç verme hizmetidir. Kurum borç verme hizmetleri, aşağıdaki tabloda verilmiştir;

**Tablo 9:** Kurum Borç Verme Hizmetleri

Kurum Borç Verme Hizmetleri
OYAK kaynaklı borç verme hizmeti
Vakıfbank kaynaklı borç verme hizmeti
Fevkalade borç verme hizmeti
Ordu pazarı mal kredisi

Kaynak: [www.oyak.com.tr](http://www.oyak.com.tr). (2023)

OYAK kaynaklı borç verme hizmetinden, kurum üyeliğinde 18 ayını dolduran daimi üyeler ile 36 ayını dolduran isteğe bağlı üyeler yararlanabilmektedir. Vakıfbank kaynaklı borç verme hizmetinde, daimi üyelerde üyelik süresi aranmaz ancak isteğe bağlı üyelerin kurum üyeliklerinin 36 ayını doldurmuş olması beklenmektedir. Kurum üyeleri aynı anda hem OYAK hem de Vakıfbank kaynaklı borç verme hizmetinden yararlanamaz.

Kurum üyelerinin yaşamış oldukları olağanüstü halleri belgelemeleri ve belgeler ile 45 gün içerisinde başvuru yapmaları doğrultusunda fevkalade borç verme hizmetinden yararlanmaktadır. Fevkalade borç verme hizmetinde üye, hizmet süresi ya da OYAK, Vakıfbank kaynaklı borç verme hizmeti ile ilişkilendirilmez. Ordu pazarı mal kredisi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde görev yapmakta olan daimi üyelere sunulmuş bir hizmettir. Bu hizmetten yararlanmak için daimi üyelerin 18, isteğe bağlı üyelerin ise 36 ayını doldurmuş olması gerekmektedir.

### **1.10.2.2. Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS)**

Üyelerin refah seviyelerini yükseltmek adına, bağışa dayalı emekli geliri sistemi yardımı bulunmaktadır. BDEGS, 205 sayılı Kanun'un 34. Maddesinde belirtilmiştir.

*“Kurum, isteklilerin, vefatları halinde Kuruma intikal etmek ve hayatta buldukları müddetçe sahiplerine muayyen aylık veya senelik gelir tediye etmek şartıyla vakı olabilecek ayni ve nakdi, menkul ve gayrimenkul bağışları kabul edebilir”* (Madde 34).

### **1.10.2.3. Emekli Maaşı Sistemi**

Kurum üyelerinin emekli olmasının ardından, emekli maaşı sistemi OYAK ile fayda ilişkisinin sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Emekli, maaşı sistemi kurum üyelerinin belirli şartları taşıması halinde hizmet olarak sunulmaktadır. Emeklilik maaşı sistemi, her ne kadar maaş uygulaması gibi düşünülse de uygulama noktasında gelir paylaşımına dayanmaktadır. Yıllık olarak hesaplanmış olan nema oranlarına göre elde edilen gelirin bir bölümü, üyelere maaş olarak paylaştırılmaktadır.

### **1.10.2.4. Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF)**

Daimi üyelerin geleceklerini garanti altına almak maksadı ile, konut ön biriktirim fonu, 1996 yılından beri üyelere verilen bir sosyal hizmet çeşidir. Konut ön biriktirim fonundan yararlanmak adına üyelerin, OYAK tarafından inşa edilmiş konutlardan edinmemiş ve isteğe bağlı biçimde kurumdan konut kredisi kullanmamış olması gerekmektedir. Bu çerçevede katılım gösteren üyelere, OYAK üye aidatına esas maaş ya da ücretleri tutarından %10 oranında, ilave aidat tutarı kesilmektedir. Bu fondan çıkış için Oyak konut kredisinin kullanılmış olması, EMS ye girilmesi ve KÖBF'na devam etmekte isteksiz olunması, Üyeliğin sona ermesi, kooperatife girilmesi, noter vaadi sözleşmesi gibi şartlar aranır.

### **1.10.2.5. OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri**

OYAK üyelerinin ve ailelerinin sağlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırmak adına, sosyal hizmetler kapsamında, OYAK sağlık platformu hizmetleri verilmektedir. OYAK sağlık platformu hizmetleri, 2018 yılından itibaren erişime açılmıştır. OYAK sağlık platformu hizmetleri, kurum ile anlaşmalı olan özel sağlık kuruluşlarından alınacak hizmetin indirimli bir biçimde yararlanılması durumuna karşılık gelmektedir. OYAK sağlık platformu hizmetlerine başvurulardan herhangi bir ücret talep edilmez. Hizmet süresince de, kuruma herhangi bir katkı payı ödemesi yapılmaz. Sistemden üye ve birinci derece yakınları yararlanır. Çeşitli sağlık hizmetlerinde indirimler sağlayan bu hizmet Türkiye geneli özellikle askeri birlik yoğun iller başta olmak üzere kapsayıcıdır.

OYAK sağlık platformuna ek olarak son bir hizmet olarak OYAK doktorum hizmete giriş buradaki uygulama üzerinde sağlık takibi (nöbetçi eczane tansiyon vb.) kontrolü ilaç hatırlatma doktor ile görüntülü görüşme tıbbi danışmanlık yapılabilmektedir. OYAK eğitim indirimleri de sağlamaktadır. Bu kapsamda anaokulu, ilkokul, lise dil okulları gibi eğitimin birçok seviyesinde indirimler sağlanır.

### **1.11.OYAK Şirketleri**

Ordu ve Yardımlaşma Kurumunun resmi web sitesi incelendiğinde görülmüştür ki, OYAK'ın yedi adet grup şirketi bulunmaktadır. OYAK şirketlerinin olduğu alanlar ise şu şekilde sıralanmaktadır; maden metalürji, çimento beton kâğıt şirketleri, otomotiv lojistik şirketleri, gıda tarım ve hayvancılık şirketleri, enerji şirketleri, kimya şirketleri, finans şirketleri.

#### **1.11.1.Maden Metalürji Şirketleri**

OYAK Demir-Çelik sektörünün içerisinde, maden metalürji şirketleri bulunmaktadır. Sanayisi güçlü olan ülkelerde, çelik sektörünün büyük önemi bulunmaktadır. Türkiye'nin de sanayisinin güçlü olduğu bilinmektedir. Türkiye demir-çelik sektörünün hem üreticisi hem de tüketicisi konumunda yer almaktadır. Maden metalürji şirketleri ise şu şekilde sıralanmaktadır; Erdemir, İsdemir, Ersem, Er maden, Erdemir Enerji ve Kumaş Manyezit Sanayi A.Ş. .

### **1.11.2. Çimento Beton Kâğıt Şirketleri**

Çimento, beton ve kâğıt Avrupa'nın en büyük çimento fabrikalarındandır. OYAK, Türkiye'nin tek uyumlu kâğıt fabrikası, OYKA kraft kâğıt ve kraft kağıttan mamul ürünler üretmektedir. Çimento beton kâğıt şirketleri şu şekilde sıralanmaktadır; OYAK Çimento Beton Kağıt, OYAK Çimento, OYAK Denizli Çimento, OYKA Kağıt Ambalaj, CIMPOR.

### **1.11.3. Otomotiv Lojistik Şirketleri**

Türkiye otomotiv sektörü, geçmiş dönemlerde montaj alanında ortaklık faaliyetlerini sürdürmekteydi. Ancak günümüzde bu durum tasarım yeteneği ile geniş üretim kapasitesine dönüşmüştür. OYAK Renault, Batı Avrupa dışında en yüksek kapasiteye sahip üretim tesislerinden birisidir. Otomotiv lojistik şirketleri şu şekilde sıralanmaktadır, OYAK Renault Otomobil Fabrikaları, MAİS Motorlu Araçlar İmal ve Satış A.Ş. , ORFİN Finansman A.Ş., ORF Kiralama Pazarlama ve Pazarlama Danışmanlığı A.Ş., OMSAN Logistics, OYAK Denizcilik ve Limon İşletmeleri A.Ş., Port Yarımca.

### **1.11.4. Gıda Tarım ve Hayvancılık Şirketleri**

Bitkisel ve hayvansal üretimlerin her geçen yıl üretimi artmaktadır. Bitkisel ve hayvansal üretimde OYAK ve şirketlerinin faaliyet alanları içerisinde yer almaktadır. Gıda tarım ve hayvancılık şirketleri şu şekilde sıralanmaktadır; Hektaş, Sagra, Tamek, Satem.

### **1.11.5. Enerji Şirketleri**

Türkiye'de, petrol ürünlerinin tüketimi zamanla artmaktadır. Aynı zamanda LPG, Türkiye'de en çok kullanılan yakıtlardandır. LPG tüketiminin büyük bir çoğunluğu ise ithal edilmektedir. Ülkemizde ancak, %25'lik bir üretim yapılmaktadır. OYAK enerji şirketleri ise şu şekilde sıralanmaktadır; TotalEnergies Licensee moil, Milangaz, İşken, OYAK Enerji, AYAS.

### **1.11.6.Kimya Şirketleri**

Türkiye, Dünya PVC stabilizatör üretiminde liderdir. Türkiye aynı zamanda, alümina ile alümina bazlı ürünlerin geliştirilmesine öncülük etmiştir. Ayrıca yıllık 615 bin tondan fazla üretim kapasitesi ile birlikte küresel ölçekte ana tedarikçidir. OYAK kimya şirketleri şu şekilde sıralanmaktadır; Akdeniz Chemson, Almatıs Preium Alumına, Kümaş Manyezit Sanayi A.Ş.

### **1.11.7. Finans Şirketleri**

OYAK finans sektöründe aracı kurumlar sektörü ile bankacılık sektörü bulunmaktadır. Sermaye piyasalarında; Türkiye'nin 11 ilinde 13 şubesiyle 160 bini geçen bireysel/kurumsal yerli/yabancı yatırımcıya sermaye piyasaları araçlarının alım-satımına aracılık, kurumsal finansman, finansal danışmanlık, varlık yönetimi, araştırma ve yatırım danışmanlığı yapan OYAK'ın OYAK Grup Sigorta unvanına ait alt şirketi bulunmaktadır. OYAK finans şirketleri ise şu şekilde sıralanmaktadır, OYAK Yatırım, OYAK Yatırım Ortaklığı, OYAK Portföy, OYAK Grup Sigorta Reasürans Brokerliği, OYAK Anker Banks.

## 2.BÖLÜM OYAK'IN BİR SİVİL TOPLUM ÖRGÜTÜ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

### 2.1. Sivil Toplum Kavramı

Sivil toplum kavramı, günümüzde tartışmaların odak noktasıdır. Sivil toplum kavramının literatürde, çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Ancak literatürün birlik olduğu, sivil toplum tanımı bulunmamaktadır. Sivil toplum kavramının ilk olarak Batı'da ortaya çıktığı bilinmektedir. Küreselleşme ile birlikte sivil toplum kavramı, kısa sürede farklı coğrafyalara yayılmıştır.

Sivil toplum kavramı ilk olarak, siyasi toplum ile paralel ele alınmıştır. Sivil toplum kavramı siyasi bir toplum olarak incelendiğinde, devletin karşısında yer alan bir örgüt olarak ele alınmadığı görülmektedir. Aristoteles sivil toplum kavramını, polis anlamında kullanmıştır. Marsilius tarafından sivil toplum kavramı, iyi yaşamak anlamında kullanılmıştır. Sivil toplum kavramı, 18.yüzyıla geldiğinde ise doğa halinin karşıtı olarak ele alınmıştır Gözübüyük (2010).

Devlet ile sivil toplum ayrımı, 18. yüzyılın ortalarında başlamıştır. 18.yüzyılın ortalarından sonra devlet ile sivil toplum kendine özgü ilkeler doğrultusunda incelenmiştir. Batı'da ortaya çıkan, ekonomik ve toplumsal değişimlerin neticesinde toplum ve devlet ikiciliği ortaya çıkmıştır. Günümüzde sivil toplum örgütleri, özgürlük ve demokrasi taleplerinin aracı olarak incelenmektedir Aslan, (2010).

Sivil toplum kavramı, Batı kültüründe değişim ve dönüşümünü tamamlamıştır. Kalaycıoğlu ve Sarıbay'a göre sivil toplum kavramı, toplum halinde yaşamının nasıl mümkün olacağını anlamada bir araç olarak kullanılmaktadır. Sivil toplum ile alakalı yapılan tanımlamalar incelendiğinde görülmüştür ki, sivil toplumun taşıması gereken iki özellik bulunmaktadır; hukuk devleti ve sınırlı devlet. Devletin, suç işlemediği sürece tüm vatandaşlara, eşit bir biçimde davranması hukuk devletinin bir özelliğidir Çaha, (2003).

Sivil toplum kavramından bahsederken öncelikle sivil toplumun temellendirilmesi için öncelikle kavramın tarihine bakmak gerekmektedir. Sivil toplum düşüncesini ilk olarak Roma ve Antik Yunan'da görülmektedir. Politika kavramı Aristoteles tarafından kullanılan erken dönem modern anlamda ilk sivil toplum formu olarak kabul görebilmektedir. Bu kavramda Aristoteles ferdin müşterek bir yaşam için bir araya gelmesini hayatın aktif parçası olmayı vurgulamıştır. Yine Romalı düşünürlerden Cicero fertler arası ilişkiler üzerine bina edilmiş oluşum kavramlarına değinmiştir Aristoteles, (1998).

Ortaçağda ise sivil toplum klişenin egemenliği altındadır. Sivil toplum kilise ve toplum arasında dengeye odaklanmıştır. St. Augustine, toplumu Tanrı'nın iradesiyle yönetilen bir bütün olarak görürken, Thomas Aquinas sivil toplumun, Tanrı'nın iradesine uygun bir biçimde düzenlenmiş sosyal yapılar bütünü olduğunu savunmuştur. Sivil toplum teoloji dini güçler ile hükümdar ile bastırılmış bir alan olarak kalmıştır. (Aquinas, 1993).

Aydınlanma dönemi ile gelen modern anlamda sivil toplumu incelediğimizde ise kavramın modern anlamda ilk tanımlama ve kazanımlarının bu döneme denk geldiği görülmektedir. Devlet ve din hâkimiyetinden ayrı bir alan olarak sivil toplum bu dönem içerisinde görülür. John Locke, bireysel hakların korunması gerektiğini savunmuş ve sosyal sözleşme teorisi çerçevesinde sivil toplumu, bireylerin devletle aralarındaki ilişkiyi düzenleyen bir yapı olarak tanımlamıştır. Adam Ferguson ve Immanuel Kant gibi düşünürler de bu dönemde sivil toplumun, devlet ile birey arasındaki aracı rolüne dikkat çekmiştir (Locke, 1988).

Hegel ve Marx gibi aydınlar bu 19. Yüzyılda sivil toplum kavramını farklı anlamlarda şekillendirmişlerdir. Hegel toplumun ekonomik ve sosyal ilişkiler bütününden meydana geldiğini anlatırken mark ise sınıf mücadelelerinin yaşandığı alan olarak sosyal toplumu görür. Hegel, sivil toplumun devletle bir arada var olması gerektiğini savunurken, Marx sivil toplumun sınıf çatışmaları sonucunda devrimci bir değişime uğrayacağını öngörmüştür (Hegel, 1991; Marx, 1977).

20. yüzyılda, günümüzde ise sivil toplum demokrasi, insan hakları, özgürlük ile ilişkilendirilmiştir. Antonio Gramsci, sivil toplumun ideolojik hegemonyanın bir parçası olduğunu ileri sürerken, modern dönem düşünürleri sivil toplumu, bireylerin gönüllü olarak bir araya gelerek kamusal alanı oluşturmaları olarak tanımlamıştır. Bugün sivil toplum, genellikle devletin dışında ve özerk olarak var olan, çeşitli sivil toplum kuruluşları, sendikalar, dernekler ve topluluklar aracılığıyla kamusal alanda aktif rol oynayan bir yapı olarak anlaşılmaktadır (Gramsci, 1971).

Sonuç itibari ile sivil toplum tarihsel süreklilik içerisinde farklı konumlandırma ve anlamlara uğramış tanımları farklılık göstermiştir. Antik Yunandan modernizme sivil toplum ferdin devletle ve kamusal alanla irtibatlarında kendi haklarını özgürlüklerini kabullendirme ve savunma alanı olarak görülmüştür.

### **2.1.1.Sivil Toplumun Temel Özellikleri**

Sivil toplum örgütleri devlet yapılanması dışındaki sosyal kültürel ekonomik ve diğer gerekli alanlardaki etkinlikleri yürüten gönüllü kar amacı gütmeyen örgütlerdir. (Kalaycıoğlu 1998).

Gönüllülük; Sivil toplum örgütlerinin en temel özelliklerinden biri ferdin gönüllülük esasına göre katılmış olmasıdır. Toplumsal bir amaç ya da bir eksikliğin giderilmesi ana amaçlardandır. (Fowler, 1997).

Demokratik Gözetim: Sivil toplum örgütleri, devletin demokratik işleyişini denetler ve kamu adına gözetim görevini üstlenir. Bu sayede demokratik süreçlerin şeffaflığını artırır ve kamu yararını gözetirler (Keane, 2003).

Bağımsızlık; Devlet organlarından bağımsız ama tamamen tecrit edilmemiş anlamda değil dirsek temasıyla ilerleyen yapıya sahiptir. (Putnam, 1993).

Topluma yararlı olma, kamu yararı; Ferdi anlamda değil toplumsal yarar her zaman sivil toplum için daha önem arz eder. Problem çözme ve kamu yararı ön plandadır. (Cohen & Arato, 1992).

Çoğulculuk ve Katılım; Sivil toplum örgütleri, toplumun farklı kesimlerini temsil eden çoğulcu yapılardır. Bu nedenle, farklı düşünce ve inanç gruplarını bir araya getiren katılımcı bir platform sağlarlar (Habermas, 1989).

Sosyal Sermaye Üretimi; Sivil toplum, sosyal sermayenin üretildiği bir alan olarak görülür. İnsanlar bu örgütler aracılığıyla güven ve iş birliği gibi sosyal değerleri güçlendirirler (Putnam, 1993).

Aslan, sivil toplum alanının özelliklerini beş kategoride incelemiştir (Aslan, 2010);

- Özerkliğin esas olarak alınması,
- Çoğulculuk kavramı,
- Siyasal katılımı mümkün kılacak ve politika üretebilecek sosyal örgütlemelerin varlığı,
- Toplumsal örgütlenmenin gönüllü birlikteliği sağlayıcı oluşu,
- Siyasal partilerin demokrasi anlayışlarını pekiştirmesi, bilgiyi ve fikirleri toplumun tümüne yayması.

Batılı çoğulcu demokratik sistemler ile sivil toplumu özdeşleştiren Gray, sivil toplumun özelliklerini üç kategoride incelemiştir (Erdoğan,1998);

- Sivil toplum alanında, farklı görüşleri barış içerisinde var edebilmek esastır.
- Sivil toplumun içerisinde devlet ve vatandaşlar hukukun üstünlüğü ile kayıt altındadır. Sivil toplum alanında, çoğul sosyal ile siyasi faaliyetler hukuk devletiyle korunan ve devletten bağımsız bir biçimde özerk kurumlar içerisinde gerçekleşmektedir. Özel mülkiyet sivil toplumun merkezi kurumudur.
- Sivil toplumda özel mülkiyet neticesinde rakip ve karşılaştırılmaz görüşleri herhangi bir kolektif karar sürecine başvurmaksızın gerçekleştirilebilir.

Sivil toplum örgütleri aşağıdaki kategorilerdeki türlere ayrılabilir;

- İnsan Hakları için çalışan sivil toplum örgütleri, bireylerin temel hak ve özgürlüklerini ele alan bu örgütler küresel çapta insan hürriyeti ihlalleri inceleyen bunlara yönelik kampanyaları yürüten oluşumlardır. (Amnesty International, 2023).
- Çevre Koruma Örgütleri; Sürdürülebilir doğal yaşam çevreye duyarlı ekolojik dengelerin korunması yönelik çalışmalar yapan örgütlerdir. (Greenpeace, 2023).
- Yardım Örgütleri; Bu örgütler genellikle temel ihtiyaçlara, doğal afetlere, açlıkla mücadelede, insani krizlere müdahil olan yapılanmalardır. (Oxfam, 2023).

## 2.2. Sivil Toplum Bağlamında OYAK

Sivil toplum kuruluşları ile alakalı yapılan çalışmaların 2000’li yıllarda arttığı görülmüştür (Akbal,2017). Sivil toplum örgütleri politika üretmenin yanında hizmet sağlamaktadır (Şenkal,2003). Bu doğrultuda, Ordu ve Yardımlaşma Kurumu’nu sivil toplum bağlamında ele almak mümkündür. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu, hükümet dışı bir oluşum olduğu için, sivil toplum bağlamında incelenebilir. Kurumun kar amacı gütmemesi, aynı zamanda sivil toplum özelliğidir. Kurum, gönüllülük esası ile karar alma süreçlerine imkan tanımaktadır.

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu, topluma yarar sağlamak adına, çözüm önerileri geliştirmektedir. Çözüm önerileri geliştirme sürecinde ise, üyeler ile herhangi bir iktidar ilişkisinin varlığından bahsedilemez. Kuçuradi, sivil toplum kuruluşlarının kar amacı gütmemesi ile ortak bir amaç için bireylerin sivil katılım olanaklarının sağlanmasını aşağıdaki gibi belirtmiştir;

*“Sivil toplum kuruluşları belirli bir zamanda ve mekânda, bilgiye dayanarak teşhis edilen bir ihtiyacı ya da ihtiyaçlar demetini karşılamayı amaç edinen, kâr amacı*

*gütmeden hizmet veren, böylece de kamunun yönetimine katılan kuruluşlardır”*  
(akt.Erözden,1998).

Yukarıdaki ifadede sivil toplum kuruluşlarının önemli özellikleri verilmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının temel amacı, yurttaşların sivil katılımını araç olmak içindir. Sivil toplum kuruluşları kamudan bağımsız bir biçimde faaliyetlerini sürdürmektedir. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu’ da, hükümet dışı organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Tekeli, 2005).

Sivil toplum kuruluşları üçüncü sektör olarak tanımlanmaktadır. Birinci sektör kamu, ikinci sektör özel sektör, üçüncü sektör ise ilk iki sektör dışında kalan kısma karşılık gelmektedir. Sivil toplum yalnızca sivil toplum kuruluşlarını kapsamaz. Sivil toplum kuruluşları da yalnızca sivil toplum alanını kapsamaz (Dahrendorf, 1991). Görülmektedir ki, sivil toplum kar amacı gütmeyen ve gönüllü olan kuruluşları kapsamaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında, Kurumun sivil toplum örgütü olarak tanımlanabileceği kanısına varılmaktadır.

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu, sivil toplum bağlamında ele alındığında görülmüştür ki, siyasetin dışında kalmayı tercih etmiştir. OYAK, üyelerinin çıkarları çerçevesinde şekillenmektedir. Sivil toplum kuruluşlarının üç ana işlevi bulunmaktadır (Ergüden,2001);

- Bireysel işlev,
- Ekonomik-sosyal işlev,
- Siyasal işlev.

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu’nu sivil toplum bağlamında incelemek için sivil toplumun işlevlerini anlamlandırmak önemlidir. Sivil toplum örgütlerinin Çoğulcu olmaları birileri şekillendirmektedir. Gellner, sivil toplum kuruluşları ne iyi olan kişileri, modüler insan olarak tanımlamaktadır. Çünkü modüler insan, kendi hayatının öznesidir. Modüler insana, modern toplumda rastlamak mümkündür. Gellner ’in tanımlamasına göre modüler insan;

“belli bir eğitim seviyesine erişmiş, belli donanımlara sahip, yetenekleri ve sonradan kazandığı donanımlar sonucu yaşamda belli yerlere gelebilen bir insan tipi” (Gellner, 1994).

Devlet, toplumun temel sorunları ile doğrudan ilgilenen bir kurumdur. Fakat bir boşluk meydana gelmektedir ve bu boşluğu sivil toplum doldurmaktadır. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu’da, sivil toplum alanı olduğu için üyelerine yardım ve hizmetler sunmaktadır. OYAK, 205 sayılı Kanun ile Genel Kuruldan alınan kararların sonucunda üyelere iki çeşit yardım sağlamaktadır; yasal (zorunlu) yardımlar ve sosyal hizmetler.

**Tablo 10.** Üyelerin Almış Olduğu Yardımlar

Üyelerin almış olduğu zorunlu yardımlar	Üyelerin almış olduğu sosyal hizmetler
Emeklilik yardımı, Üye vefatı durumunda yapılan yardımlar, Maluliyet yardımı, Rezerv karşılığında %80 borç verme hizmeti, Yedek subay hizmet süresinin birleştirilmesi, Hizmet İhyası.	Borç verme hizmeti, Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS), Emekli Maaşı Sistemi (EMS), Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF), OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri.

Kaynak: [www.oyak.com.tr](http://www.oyak.com.tr) (2023)

Kurum üyelerinin, almış olduğu yardımların detaylı incelemesi birinci bölümde yer almaktadır. Yukarıda bahsedilen, zorunlu yardımlar ve sosyal hizmetler neticesinde, Ordu ve Yardımlaşma Kurumu’nun sivil toplum bağlamında incelenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu’nun sivil toplum bağlamında üyelerine karşı sorumluluğunu yerine getirmesi, sosyal projeleri ve kamusal yarar odaklı çalışmalarının bulunması. Bu çalışmaları örneklendirmek gerekirse sosyal projeleri kapsamında OYAK

Çimento Grubu – Türk Böbrek Vakfı ortaklığında bir çalışmada eğitime yönelik, bir yandan Türk Böbrek Vakfı tarafından böbrek sağlığı ve beslenme alanlarında eğitim verilirken, diğer taraftan eğitim verilen illere OYAK Çimento Grubu tarafından diyaliz makinesi hediye edilmiştir. Bunların yanında birçok kamu yararına hizmet eden şirketi ve organizasyonları bulunmaktadır. Üyelerine ise başta OYAK kaynaklı borç verme konut biriktirim fonu dağlık uygulamaları ile sorumluluklarını yerine getirmektedir.

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu'nun sivil toplum bağlamında, yönetim yapısının şeffaflık politikasına uygun gerçekleştirilmesi. Kurumun karar alma süreçlerinde, katılımcılık, hesap verme mekanizmaları ile şeffaflık uygulamalarının bulunması. Ordu yardımlaşma kurumu hiçbir zorunluluğu bulunmamasına karşın denetim kuruluna ek olarak bağımsız denetim mekanizmalarına denetim yaptırması hesap verilebilir yaklaşımının en güzel örneklerindedir.

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu'nun sivil toplum bağlamında, sosyal sermaye oluşturma süreçlerindeki rolü ve toplumsal etkisi. 2023 yılında 38 bini aşkın çalışanı ile maden metalürjiden çimentoya, otomotiv lojistikten enerjiye, kimya tarımdan gıdaya ve finansa kadar birçok sektörde; altı farklı kıtada, 19 ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir.

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu'nun sivil toplum bağlamında, sürdürülebilir politikalarının varlığı, çevre koruma çalışmaları ile sosyal sorumluluk projelerinin bulunması. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu'nun çevresel etkileri, enerji verimliliği, atık yönetimi ile çevre dostu olan uygulamalarına Ordu ve Yardımlaşma Kurumu'nun resmi web sitesinde görmek mümkündür. Ordu ve Yardımlaşma Kurumu'nun sivil toplum bağlamında, işbirlikleri ve ortaklık modellerine Ordu ve Yardımlaşma Kurumu'nun resmi web sitesinde rastlamak mümkündür.

OYAK'ın üyelik sistemi zorunlu olmamakla birlikte, Türk Silahlı Kuvvetleri mensupları için cazip bir sosyal güvenlik mekanizması sunar. Bu, bireylerin ekonomik çıkarlarını korumak adına gönüllü katılımın bir örneği olarak görülebilir. OYAK'ın faaliyetleri, büyük ölçüde üyelerinin sosyal güvenliğini sağlamaya yönelik olup, toplumsal bir dayanışma mekanizması sunmaktadır. Ancak, büyük bir ekonomik güce

sahip olması ve ticari faaliyetlerle yoğun bir şekilde ilgilenmesi, onu diğer kar amacı gütmeyen STÖ'lerden ayırır (Ercan, 2014).

OYAK'ın bir sivil toplum örgütü özelliği olan sürdürülebilirlik adına yaptığı çalışmalara aşağıdaki örnekler verilebilir. , Çevresel sürdürülebilirlik konusunda da önemli atılımları olan OYAK, Başta enerji yenilenebilirlik ve geri dönüşüm projeleri ile çevre bilincini artırma hedefindedir. 2019 yılında başlatılan "Yeşil Gelecek" projesi kapsamında, OYAK, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde ağaçlandırma çalışmaları gerçekleştirmiş ve çevre dostu uygulamaları desteklemiştir (Yıldız, 2016). Proje kapsamında yüz binlerce fidan dikilmiş ve doğal yaşam alanlarının korunmasına katkı sağlanmıştır.

OYAK eğitime destek noktasında da dezavantajlı gruplar için 'Eğitimde Fırsat Eşitliği' projesi ile eğitimde maddi desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler için projeler geliştirmiş, özellikle taşra bölgeleri ile bilgisayar ve teknoloji destekleri sunmuştur. Bunların haricinde askeri personel yani üyelerine yönelik eğitim bursları yurt destekleri sağladığı görülmektedir. (Ateş, 2017).

Eğitim destekleri, OYAK'ın toplumsal kalkınmaya verdiği önemin bir göstergesi olup, eğitimin her birey için erişilebilir kılınmasına katkı sunmaktadır. Kurumun bu girişimi, Türkiye'nin eğitimde fırsat eşitliği sağlama hedefiyle de örtüşmektedir.

OYAK sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yanı sıra kültürel değerlerin ve tarihimizin korunmasında da önemli faaliyetler yürütmektedir. 2017 yılında hayata konulan ve Anadolu'nun birçok bölgesini kapsayan 'Kültürel Mirası Koruma' projesi kapsamında sergiler açılmış müzelerle işbirlikleri geliştirilmiş, bir çok tarihi yapının bakım onarım ve restorasyon faaliyetleri icra edilmiştir. (Acar, 2019).

Bu çalışmalar, Türkiye'nin kültürel değerlerinin korunması ve yaşatılması adına büyük önem taşımakta olup, OYAK'ın toplumsal sorumluluk anlayışının bir yansımasıdır. Kültürel mirasa yönelik bu faaliyetler, toplumun tarihi değerlerine sahip çıkmasını ve bu değerlerin korunmasını teşvik etmektedir.

Ayrıca OYAK, karbon salınımını azaltmayı hedefleyen enerji tasarrufu projelerine de yatırım yapmaktadır. Bu projeler, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını ve çevre dostu üretim süreçlerinin teşvik edilmesi yönünde önemli adımlar atılmasını sağlamaktadır (Şen, 2021).

OYAK, sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal refahı artırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda sağlık, eğitim, çevre ve sosyal yardım alanlarında önemli projelere imza atmıştır. Örneğin, OYAK'ın 2020 yılında başlattığı "Gençlere Umut" burs programı, ihtiyaç sahibi başarılı öğrencilere destek sağlamaktadır. Bu program sayesinde yüzlerce öğrenci, eğitim hayatlarına devam edebilme imkânı bulmuştur (Demir, 2020).

Bunun yanında, OYAK, çeşitli sağlık kuruluşlarına maddi destek sağlamakta ve toplumun sağlık hizmetlerine erişimini artırmaktadır. Özellikle pandemi döneminde yapılan bağışlar ve sağlık ekipmanları yardımları, toplum sağlığına yönelik önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2018).

OYAK'ın bir sivil toplum örgütü olarak değerlendirilmesine yönelik çalışılan bu bölümde OYAK'ın yaptığı sosyal sorumluluk projeleri, sürdürülebilirlik projeleri, toplumsal sorumluluk çalışmaları, dezavantajlı gruplara yönelik faaliyetleri, eğitim destek projeleri Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasına önemli katkılar sunmakta, aynı zamanda toplumsal dayanışmayı güçlendiren sivil toplum çalışmaları olarak görülür. OYAK, gerçekleştirdiği projelerle hem üyelerinin hem de genel toplumun refahını artırmayı hedefleyen bir kurum olarak, sivil toplumda örnek teşkil eden bir role sahiptir.

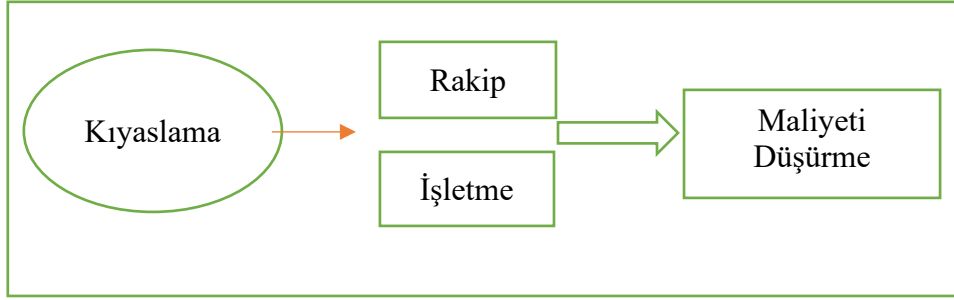
### 3.BÖLÜM BENCHMARKING

Benchmarking, kavramının Türkçe karşılığı konusunda literatürde birlik olunmuş bir tanım bulunmamaktadır. Benchmarking, dilimizde işletmeler arası karşılaştırma, hedef belirleme, nirengileme, rekabetçi kıyaslama ve örnekleme kavramları ile bağdaştırılabilmektedir.

Nemlioğlu'na göre benchmarking, kurumun iyileşme maksadı ile, etkili uygulamaları sahip olması ile tanınmış ve diğer kuruluşların hizmetlerini değerlendirme maksadı ile kullanılan sistematik bir proses olarak tanımlanmaktadır (Nemlioğlu, 1996).

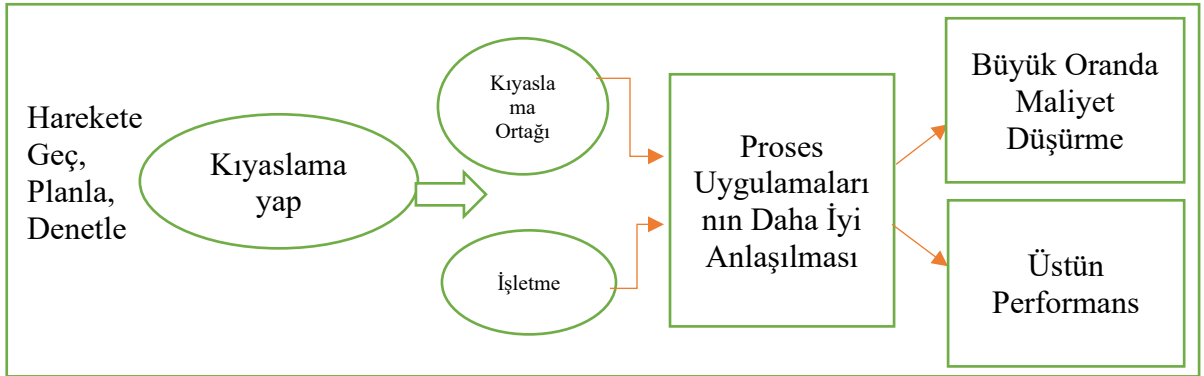
Benchmarking 'in iki temel özelliği bulunmaktadır;

- Benchmarking, yalnızca rakiplerin değil, rakip olarak görülmeyen yabancı, yerli, özel sektör ve kamu gibi kuruluşların incelenmesinde kullanılan prosestir. Ancak önemli belirteçte şudur; karşılaştırmaların üretim, mühendislik, pazarlama, finans konularında yenilikçi kuruluşlar ile gerçekleştirilmesidir.
- Klasik rekabet karşılaştırılmasında odak nokta, dikkatler bitmiş ürün veya çıktılar üzerindedir. Ancak benchmarking odak noktası, bitmiş ürün yahut hizmetin ötesinde proseslerdir. Bu doğrultuda görülmektedir ki benchmarking, diğer kuruluşlar gibi sadece üretilene değil, aynı zamanda ürün veya hizmetin dizaynına, pazarladığı ve servis sağladığına da odaklanmaktadır. Bu durum aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Gür, 1996).



Şekil 3. Sonuç Odaklı Kıyaslama

Kaynak: Gür, J. (1996)



Şekil 4. Proses Odaklı Kıyaslama

Kaynak: Gür, J. (1996)

### 3.1. Benchmarking (Kıyaslama) Kavramı

Benchmarking, yönetsel bir araç olarak henüz yeni keşfedilen ve uygulanmaya başlayan bir tekniktir. Bu sebeple, literatürde genel kabul görmüş ve yaygın şekilde benimsenmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Kavramın Türkçe'ye aktarımı konusunda çeşitli denemeler yapılmış olup, “örnek edinme”, “örnek alma”, “nirengileme” ve “kıyaslama” gibi ifadeler kullanılmaktadır.

Kıyaslama, herhangi bir şirketin kendisini, rakiplerini, diğer sektörler ya da dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en etkili uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini iyileştirilmesi sürecine karşılık gelmektedir (Uzun ve Durna, 2002). Özer'e göre kıyaslama, işletmenin performansını, pazarın en iyisi olan işletmeninki ile karşılaştırarak, en iyi performansı nasıl yakaladığını inceleyip, işletmenin amaç ve hedefleri adına temel oluşturacak bir biçimde kullanmaktır (Özer, 1999).

Breiter ve Kline göre kıyaslama, işletmenin uygulamalarını ve ürün ile hizmet olarak çıktılarını belirlenmiş alanlardaki rakipler ya da pazarın liderlerine karşı ölçme çalışmaları ile izlenen sistematik süreç olarak tanımlanmaktadır (Breiter ve Kline, 1995).

Benchmarking, olarak da bilinen kıyaslama tekniği, bir işletmenin stratejilerini, ürünlerini ya da süreçlerini, kendi alanında en başarılı olan diğer işletmelerle karşılaştırarak onlardan öğrenme ve bu öğrendiklerini uygulayarak performansını geliştirme çabasıdır. Kıyaslama, hangi işletmenin en iyi olduğunu, kimin standartları belirlediğini ve bu standartların ne anlama geldiğini keşfetmeye yönelik bir araştırma sürecidir. Temel amacı performansı artırmak olan kıyaslama, sürekli bir öğrenme sürecidir. Daha kapsamlı bir şekilde ifade edilirse, kıyaslama, en iyi olmayı hedefleyen bir işletmenin, kendi süreçleriyle benzer olan iç ve dış süreçleri belirli bir yöntem doğrultusunda analiz edip, bu süreçlerden ders çıkararak sürekli iyileştirme sağlayan bir uygulamadır (Tikici, 2004).

Kıyaslama, geçmişi oldukça eskiye dayanan bir faaliyet olarak örnek alma, karşılaştırma ve örnek edinme süreci şeklinde tanımlanabilir. Ancak işletme yönetiminde uygulanması 1900'lü yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde gündeme gelmiş olup, ülkemizde ise oldukça yeni ve sınırlı ölçüde kullanılmaktadır. "Benchmark" terimi aslında topoğrafyadan gelmektedir ve haritacılar tarafından, bir nesnenin yüksekliğini belirlemek için referans noktası olarak kullanılan bir işarete atıfta bulunmaktadır. İş dünyasında ise bu terim, bir işletmenin, en iyi uygulamalara sahip olduğu bilinen diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini kendi uygulamalarıyla karşılaştırarak sürekli ve sistematik bir değerlendirme yapmasını ifade eder.

Gerçek kıyaslama, sürekli devam eden bir süreçtir; çünkü piyasa dinamikleri sürekli değişmektedir. Yeni firmalar piyasaya girerek süreçleri iyileştirmekte, yeni teknolojilere uyum sağlamak ve iş süreçlerini geliştirerek rekabette avantaj kazanmaktadır. Kıyaslama yapan her işletmenin amacı, kendi alanında en iyisi olmak için sürekli gelişmeyi hedeflemektir. Bu hedefe bir kez ulaşıldığında bile, o konumu korumak ve daha ileriye taşımak için gelişme süreci devam etmelidir (Ataman, 2002).

Benchmarking kavramı çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Örneğin;

*“Benchmarking, en iyi uygulamaları ve en yüksek performansı gösteren firmaların analiz edilerek, bu uygulamaların daha iyisini yapmaya çalışmayı amaçlayan bir süreçtir”.*

Bu süreç, bir firmanın performansını, sektördeki veya sektör dışındaki rakip ya da farklı firmalarla karşılaştırarak, kritik müşteri taleplerini karşılamak için hangi alanlarda gelişme sağlanması gerektiğini belirlemeyi ve bu gelişim adımlarını uygulamayı içerir (Bedük, 2002).

İşletmeler, hedeflerine ulaşmak için çeşitli tanımlamalar kullanabilirler. Bu tanımlamalardan biri benchmarking'dir. Benchmarking, bir işletmenin performansını zirveye taşımak amacıyla, faaliyet gösterdiği sektördeki rakip firmaların en iyi uygulamalarını inceleyip, bu uygulamaları işletmenin kendi iş süreçleriyle uyumlu bir şekilde entegre ederek yeniden yapılandırmasını ifade eder. Bu süreç, hedeflenen uygulamaları aşmayı amaçlayan sistematik ve sürekli bir yaklaşımı içerir (Süral, 1999).

Benchmarking, bir şirketin en iyi ve en etkili yöntemleri bulma ve uygulama yolunda gösterdiği çabadır. Bu yaklaşım, başka bir işletmenin belirli alanlarda daha başarılı olabileceğini kabul etme alçakgönüllüğünü gösterip, o başarıyı nasıl yakalayıp aşabileceğini öğrenme ve bu bilgiyi uygulama becerisini gerektirir. Ayrıca, benchmarking strateji geliştirme sürecinde önemli bir rol oynar ve işletmenin mevcut durumunu doğru bir şekilde analiz etmesine yardımcı olur (Todd Lambertus, 1995).

Benchmarking, rekabetin hızla değiştiği bir ortamda kaliteyi artırmak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini ve işletme performansını yükseltmek için sürekli

öğrenme ve gelişim sürecine odaklanan bir yöntemdir. Bu süreç, diğer işletmelerle sektörel farklılık gözetmeksizin karşılaştırmalar yaparak, doğrudan taklit yerine yaratıcılığı teşvik eden ve en iyi uygulamaları işletmenin kendi ihtiyaçlarına, hedeflerine ve kültürüne uygun şekilde uyarlamayı hedefleyen bir yönetim aracıdır. Doğru uygulandığında, benchmarking güçlü bir rekabet aracı olarak kabul edilir ve işletmenin performansını artırmada etkili bir yöntemdir (Camp, 1993).

### 3.2. Benchmarking Ne Değildir?

Benchmarking'i tam anlamıyla kavrayabilmek için yalnızca ne olduğunu değil, ne olmadığını da açıklamak gerekir.

- Benchmarking, kaynak israfını önlemeye yönelik bir araç değildir.
- Tek seferlik bir uygulama değildir.
- Basit çözümler sunan bir araştırma yöntemi değildir.
- Taklit ya da endüstriyel casusluk anlamına gelmez.

Benchmarking, süreçleri karşılaştırarak iyileştirme sağlayan bir yöntem olmasına rağmen, şirketler tarafından zaman zaman yanlış anlaşılmaktadır. Ancak sanıldığı gibi (Karalar ve Yılmaz, 1998):

- Kuruluşların tüm sorunlarına çözüm sunmaz.
- İş gücünü azaltma ya da süreç hızını düşürme aracı değildir.
- Yaratıcılıktan yoksun bir prosedür değildir.
- İşleri başkalarına yaptırmanın bir yolu değildir.
- Sadece bilgi akışı sağlayan tek yönlü bir süreç değildir.
- Çaba gerektirmeyen, maliyetsiz bir gelişim aracı değildir.
- Uzun vadeli bir etkisi olan tek seferlik bir program değildir.
- Başlanıp bitirilecek bir proje değildir.
- Bir tür sanayi casusluğu değildir.

Benchmarking, sıklıkla yanlış anlaşılan bir kavramdır ve bu yanlış anlamalar, işletmelerin benchmarking'i yanlış kullanmasına yol açabilir. Dolayısıyla, benchmarking'in ne olmadığını anlamak, onun doğru ve etkili bir şekilde uygulanmasını

sağlar. İşte benchmarking'in yanlış anlaşılmasına yol açan bazı özellikler (Nemlioğlu, 1995):

- **Kaynak israfını önleme aracı değildir:** Benchmarking, işletmelerin verimliliğini artırmaya yönelik bir süreçtir, ancak temel amacı doğrudan kaynak israfını engellemek değildir. Kaynak yönetimi, benchmarking'in bir parçası olabilir, ancak bu sürecin yalnızca maliyet azaltmaya odaklanan bir strateji olduğu yanlışlığına düşülmemelidir.
- **Tek seferlik bir uygulama değildir:** Benchmarking, sürekli gelişim odaklı bir süreçtir. Bir kez yapıldıktan sonra bırakılacak bir analiz yöntemi değildir. Sürekli olarak yeni performans standartlarının belirlenmesi ve bu standartlara ulaşmak için çalışmalar yapılmasını gerektirir.
- **Basit çözümler sunan bir yöntem değildir:** Benchmarking, her soruna kolay ve hızlı çözümler getiren bir yöntem değildir. Detaylı analizler ve karşılaştırmalar gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle, kısa vadeli çözümler sunmaz; uzun vadeli stratejik gelişimi destekler.
- **Taklit veya endüstriyel casusluk değildir:** Benchmarking, başarılı firmaların uygulamalarını körü körüne kopyalamak anlamına gelmez. Amaç, diğer firmaların süreçlerini anlamak ve bu süreçleri kendi işleyişinize entegre ederek inovatif bir şekilde iyileştirmeler yapmaktır. Taklit değil, öğrenme ve uyarılma sürecidir.
- **İş gücünü azaltmak için bir araç değildir:** Benchmarking, iş gücünü azaltma amacı güden bir uygulama değildir. İşletmelerin verimliliğini artırmayı hedefler, ancak bu hedefe ulaşmak için işten çıkarmalar ya da insan kaynağını azaltma gibi çözümler sunmaz.
- **Yaratıcılık gerektirmeyen bir süreç değildir:** Başarılı benchmarking, yaratıcılık ve yenilikçilik gerektirir. Diğer firmaların en iyi uygulamalarını birebir kopyalamak yerine, bu uygulamalardan ilham alarak kendi iş süreçlerinizi yaratıcı bir şekilde dönüştürmek benchmarking'in esas amacıdır.

- **Hiçbir maliyeti olmayan bir süreç değildir:** Benchmarking, bilgi toplama, analiz ve uygulama aşamalarında zaman ve maliyet gerektirir. Bu süreç, ciddi bir planlama, kaynak tahsisi ve çaba gerektirir. Dolayısıyla, tamamen maliyetsiz bir yöntem olarak düşünülmemelidir.
- **Tek seferlik bir program değildir:** Benchmarking, uzun vadeli gelişim süreçlerini destekleyen sürekli bir çabadır. Bir kez yapıp tamamlanan bir uygulama olmaktan ziyade, düzenli olarak gözden geçirilmeli ve yeni standartlar belirlenmelidir.

Sonuç olarak, benchmarking işletmelerin performanslarını iyileştirmeleri için güçlü bir araçtır; ancak, bu sürecin doğru anlaşılması ve uygulanması büyük önem taşır. Benchmarking, basit bir çözüm ya da tek seferlik bir proje değildir; sürekli gelişim ve inovasyonu hedefleyen uzun vadeli bir strateji olarak ele alınmalıdır. Yanlış algılandığında, işletmelerin başarısız olmasına yol açabilir. Bu nedenle, benchmarking'in ne olmadığını bilmek, doğru beklentiler oluşturulmasına ve işletmelerin bu yöntemi daha etkili kullanmasına katkı sağlar.

### **3.3.Benchmarking'in Önemi**

Benchmarking'in iki temel özelliği bulunmaktadır (Nemlioğlu, 1995):

- İlk olarak, benchmarking süreci yalnızca rakipleri değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük ya da küçük, kamu veya özel sektör fark etmeksizin, yerli veya yabancı tüm kuruluşların incelenmesinde kullanılabilen bir yöntemdir.
- İkinci olarak, geleneksel rekabet kıyaslamalarının aksine, yalnızca nihai ürün ya da çıktılara odaklanmakla kalmayıp, iş süreçlerini derinlemesine analiz etmesiyle öne çıkar.

İşletmeler, benchmarking sürecini genellikle iki ana amaçla kullanır: hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını anlamak. Dünyadaki tüm işletmelerin başka firmalarla benchmarking yaparak öğrenebileceği birçok şey bulunmaktadır. Bu durum, tıpta anemik bir hastaya taze kan nakletmeye benzetilebilir; benchmarking de işletmelere bu tazelenmeyi sağlar.

Aşağıdaki tabloda kıyaslama öncesi ve sonrası durumu göstermektedir.

**Tablo 11.** Kıyaslama öncesi ve sonrası

<b>Kriter</b>	<b>Kıyaslama Yapılmadan</b>	<b>Kıyaslama İle</b>
<b>Müşteri taleplerini belirleme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçmiş verilere dayalı</li> <li>• Sezgiye bağlı</li> <li>• Düşük uyum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasa gerçeklerine dayalı</li> <li>• Nesnel değerlendirme</li> <li>• Yüksek uyum</li> </ul>
<b>Etkin amaçlar ve hedefler koyma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış kaynaklardan yoksun</li> <li>• Tepkisel</li> <li>• Geriden takip etme</li> <li>• Geçmiş rutinlerine dayalı artışlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denenmiş ve başarılı örneklere dayalı</li> <li>• Güvenilir ve tartışmasız</li> <li>• Proaktif</li> <li>• Sektörde lider</li> </ul>
<b>Verimliliği artıracak ölçütler oluşturma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçici projelere odaklı</li> <li>• Avantajlar ve dezavantajlar belirsiz</li> <li>• Kolay yola başvurma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerçek problemlere çözüm odaklı</li> <li>• Ürünlerin derinlemesine anlaşılması</li> <li>• Sektörün en iyi uygulamalarına dayanma</li> </ul>

<b>Rekabet gücü</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İçsel odaklı</li> <li>• Yavaş değişim</li> <li>• Düşük katılım</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekabet avantajlarını somutlaştırma</li> <li>• Hızlı teknolojik adaptasyon</li> <li>• Yüksek katılım</li> </ul>
<b>Sektörde en iyi uygulamaları benimseme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henüz tam olarak keşfedilmemiş</li> <li>• Az sayıda çözüm</li> <li>• Ortalama endüstri ilerlemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilikçi teknolojiler ve çekim merkezlerine odaklanma</li> <li>• Çok sayıda seçenek</li> <li>• Uygulamada büyük adımlar atma</li> <li>• Üstün performans</li> </ul>

Kaynak: Karalar, R. ve Yılmaz, S. (1998)

Benchmarking, işletmelerin performanslarını ve süreçlerini sürekli olarak geliştirmelerine olanak tanıyan önemli bir yöntemdir. İki ana özelliği ile dikkat çeker: Birincisi, benchmarking süreci yalnızca rakipleri değil, aynı zamanda rakip olmayan tüm kamu ve özel sektör kuruluşlarını, yerli ya da yabancı ayrımı gözetmeden inceleme olanağı sunar. İkincisi ise, geleneksel rekabet kıyaslamalarının aksine, sadece nihai ürün ya da çıktılara odaklanmakla kalmayıp, iş süreçlerini derinlemesine analiz ederek kapsamlı bir değerlendirme sağlar.

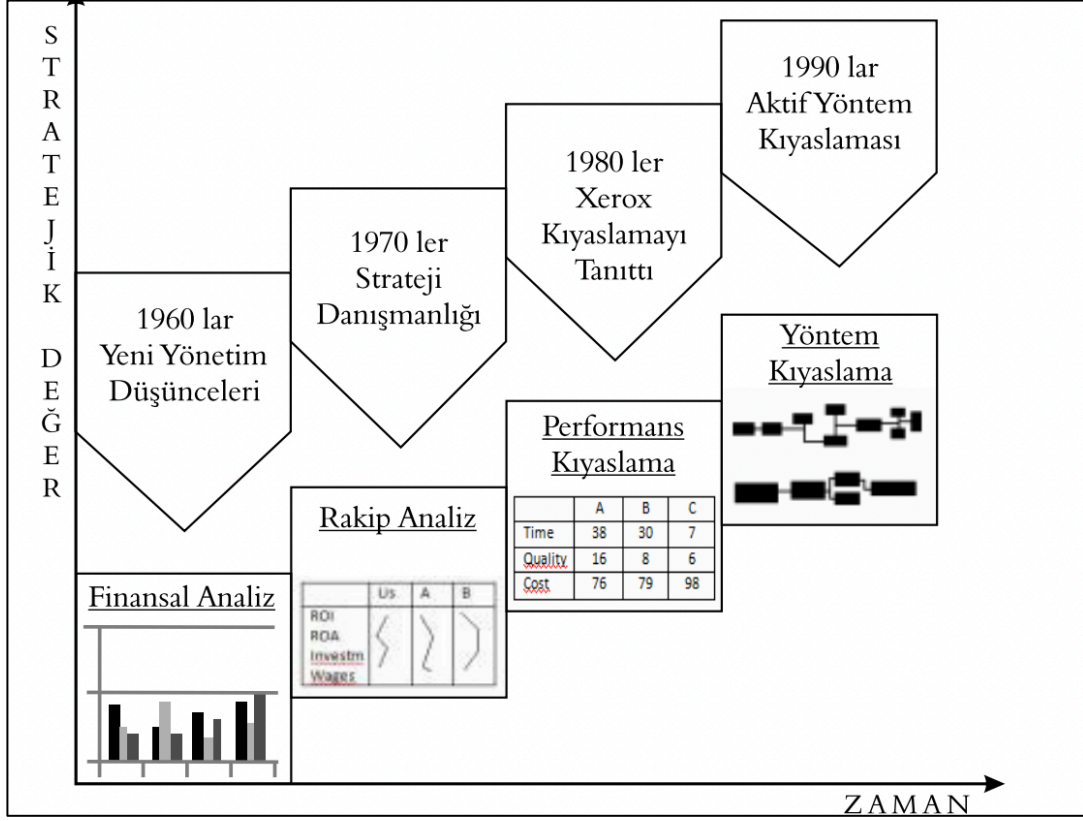
İşletmeler, benchmarking'i genellikle iki ana amaç doğrultusunda kullanır: hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşma stratejilerini oluşturmak. Benchmarking'in sağladığı bilgiler, tıptaki anemik bir hastaya taze kan nakli yapmaya benzer şekilde, işletmelere yenilik ve gelişim sağlar. Tablo, kıyaslama öncesi ve sonrası durumları karşılaştırarak, benchmarking'in getirdiği iyileşmeleri net bir şekilde göstermektedir.

Benchmarking süreci, müşteri taleplerini daha objektif ve piyasa gerçeklerine uygun bir şekilde belirlemeye yardımcı olurken, etkin amaç ve hedeflerin belirlenmesinde güvenilir ve proaktif bir yaklaşım sunar. Verimlilikte doğru ölçütlerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması konularında da önemli katkılar sağlar. Ayrıca, sektördeki en iyi uygulamaları benimseyerek üstün performansa ulaşma imkanı tanır. Sonuç olarak, benchmarking, işletmelerin rekabet avantajlarını pekiştirmelerine ve endüstri standartlarının ötesine geçmelerine olanak tanıyan kritik bir araçtır.

### **3.4.Kıyaslama Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kıyaslamaya yönelik ilk uygulamalar oldukça eskiye dayanmaktadır. Henry Ford'un, bant sistemi mezbahadan esinlenerek ortaya çıkmıştır. Hatta Toyota üretim sisteminde yer alan tam zamanında üretim sistemi ise süpermarketten esinlenilmiştir (Dokuzer, 2006).

1979 yılında Xerox, kıyaslama uygulamasına, rakipleri tarafından üretilen fotokopi makinelerinin parçalarını söküp detaylı inceleyerek başlamıştır. Yukarıdaki şekilde verilen kıyaslama gelişim süreci incelendiğinde görülmüştür ki, kıyaslama ilk dönemlerinden çok fazla ürün performansını ölçmeye dayalıdır. Ardından kendi firmasını rakip firmalar ile kıyaslama şeklinde uygulandığı görülmüştür. Bir sonraki aşamada ise yalnızca fonksiyonel konuların değil aynı zamanda stratejik konuların da kıyaslanabilecek sonucuna varılmıştır. Son aşamada ise işletme, faaliyetlerinin yalnızca yerel ya da ülkesel piyasalardan değil aynı zamanda global piyasalardan da ne ölçüde etkilendi üzerinde durulmuştur (Kaya, 2004).



Şekil 5. Benchmarking Gelişim Süreci

Kaynak: Rolstadas, A. (1995)

Amerikalı Robert C. Camp, kıyaslama yönteminin yönetim bilimi alanında gelişmesine öncülük etmiştir. Camp, Dünyaca ünlü olan Xerox firmasında yıllarca çalışmıştır. Çalıştığı yıllarda ise, Organizasyonel performansın artırılması adına kıyaslama tekniğini kullanmıştır. Yukarıda şekilde, benchmarking gelişim süreci verilmiştir.

### 3.5. Kıyaslamannın Yararları

Kıyaslama yönteminin yararları ise performans düzeyinde yükselme, muadillerine göre rekabet sağlanmasında artış, yeniliklerin fazlaşması, verimlilik ve kalitede artış sayılabilir. Bu noktada çalışanlar diğer organizasyonlarla kendini kıyaslama ve kendi performans verimliliklerini değerlendirerek aktif çalışma alanı bulmakta, rekabetin getirdiği güdeleme ile organizasyon performansı yükselmekte, ürün kalitesinde en iyisini

yakalama gayreti, yine farklı yapıların takibi ile yenilik sağlanmakta kaynakların daha etkin kullanılmasına çalışmakla maliyetlerin aşağı düşürülmesini sağlamaktadır.

Yine bunların yanında kendini sürekli yenilemek isteyen organizasyonların kalite iyileştirmesi mevcut çıtasının üzerine çıkmasını sağlar. Şirketin uzun vadeli planlarında yararlı olan kıyaslama rakipleriyle uzun vadede rekabet edici stratejik başarı planı katkısı sağlar. Ek olarak eğitim öğretim içinde kıyaslama oldukça önem arz eder sürekli yenilik ve gelişme için eğitim ön şarttır. Tüm bunların sonucu olarak ortaya çıkan müşteri memnuniyeti ise kıyaslamamanın en önemli yararlarındanıdır.

Kıyaslama ile işletmeler, faaliyette bulunduğu sektörden ya da farklı sektörden etkililiği ile tanınan işletmelerin kendileri ile kıyasladıklarında onların en iyi uygulamalarını işletmelerine kazandırmaktadır. Ardından süreç içerisinde, sürekli bir gelişim göstermektedir. Değişim ve gelişimler neticesinde verimlilik ile kalite artmaktadır. Aynı zamanda performans geliştirilmekte ve çalışanın motivasyonu yükselmektedir. Kıyaslamayı uygulayan işletme için yararlar ve seçilen ortak için yararlar aşağıdaki tabloda verilmiştir;

**Tablo 12.** Kıyaslamayı Uygulayan İşletme İçin Yararlar ve Seçilen Ortak İçin Yararlar

Kıyaslamayı Uygulayan İşletme İçin Yararlar	Kıyaslamamanın Gerçekleştirileceği Ortak İçin Yararlar
Liderlik konumunu oluşturmaya yönelik odaklanma sağlaması,	Kendi işletmesinin, farklı bir bakıştan incelenmesi ve bu doğrultuda iyileştirmelerin yapılabilmesi.
World-Class örgütler, ürünler ve uygulamalar ile kendi özdeşleştirme bilincinin meydana gelmesi,	İyileştirmelere açık olan unsurların belirlenmesi ve analiz edilmesi.

Rekabetin, world-class olabilme nedenlerini değerlendirme olanağı getirmesi,	İşletme göstergelerinin öğrenilmesi.
Kıyaslama sebebi ile elde edilen öğrenimleri sürekli ve sistematik bir biçimde örgütün ürünlerine ve süreçlerine aktarma imkanı sağlaması.	Kıyaslama işleminin öğrenilmesi açısından fayda sağlamaktadır.

Kaynak: Özer, P. (1999)

### 3.6. Kıyaslamanın Amaçları

Kıyaslamanın amacına baktığımızda ilk olarak rekabet üstünlüğü ön plana çıkmaktadır. Piyasadaki muadil örgütlenmelerle yarışma, piyasada öncül olma gibi hedefler bu amaçlar arasındadır. Rekabeti ön planda tutmak hem örgütlenmeyi zinde tutar hem de daha verimli hale getirir. Değişime yeniliğe açık konumda olan örgüt gelişimini hızla sağlar.

**Tablo 13. Kıyaslamanın Amaçları Tablosu**

Kıyaslamanın Amaçları	
Stratejik Planlama	Uzun ve Kısa Vadeli Planlar
Tahmin	Endüstrideki Trend Takibi
Yenilikçi Fikirler	Kabukları Kırıp Ufkunu Genişletme
Ürün/Süreç Karşılaştırma	Rakipler veya En İyi Uygulamalar
Hedef Belirleme	Üstüne Yakın Performans Hedefleri

Kaynak: Bayraktar, Y. (1999)

En kısa anlatımla benchmarking işletmeyi en iyi performansa yönlendirecek rakiplerini ve yenilikleri takip etmesini sağlayacak, mevcut sistemin yada kıyaslanan herhangi bir alanının gelişimini ve değişimini sağlayacak oldukça önemli bir unsurdur. İsrafını önlemesinin yanı sıra müşteri tatminini de üst düzeylere çıkarır. Maliyetlerin düştüğü de gözlenebilir diğer bir unsurdur.

Benchmarking bir sistem dâhilinde personel performansı, iş verim düzeyi, mali getiriler, marka değeri kıyaslaması ve birçok noktada veri sağlanmasını hedefler. Bir organizasyonun hedefleri tespit etmek bu hedefler doğrultusunda nasıl ilerlemek gerektiğini belirlemek mevcut elemanlarda hedefe güdülemeyi sağlamak oldukça önem arz eder. Objektif değerlendirmeler yaparak en iyi örnek işletmelerle kıyaslama yapmak işletmeyi ya da organizasyonu canlı tutacaktır.

### 3.7. Kıyaslamann Türleri

Kıyaslama türleri olarak literatür taraması yapıldığında coğrafyalara yazar ve araştırmalara göre birçok farklı tür bulunmaktadır. Ancak genel olarak aşağıdaki tasnifler kullanılabilir.

Robert C. Camp kıyaslama türlerini 4'e ayırmıştır;

**İçsel (Internal) Benchmarking**, Bu yaklaşımda birçok organizasyonun yâda işletmenin farklı bölümlerinin müşterek alanları olduğu bu tür benchmarking ile işlevlerin karşılaştırılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Burada aynı fonksiyondaki firmaların güçlü yönlerini stratejilerini almak amaçlanır.

**Rekabetçi (Competitive) Benchmarking**, Direkt olarak rakiplerin kıyaslamasının yapıldığı türdür.

**İşlevsel (Functional) Benchmarking**, Bu yaklaşımda ise doğrudan rekabet edilen bir firma ile yapılması gerekmez, farklı endüstrilerden aynı işlevlere sahip bir organizasyonda seçilebilir.

**Jenerik (Generic) Benchmarking**, Bazı organizasyonların süreçleri ve fonksiyonları enstitüler birbirinden ne kadar bağımsız olsa da aynı amacı taşırlar. Bu dönütleri uzun zaman dilimlerini kapsadığı için en kabul görmeyen türdür.

Bu tasnifin dışında da birçok kıyaslama tasnifi bulunmasına karşın ana iki etmen kıyaslama benchmarking'in temelini oluşturur. Bunlar odaklanılanın ne olduğu ve ikincisi ise seçilen ortakların kimler olduğudur.

### **3.7.1. Odaklanılan Noktaya Göre Kıyaslama**

Bu tür kıyaslamalarda ürün proses ve stratejilere odaklanılır. Benchmarking çalışmalarını neye odaklı yaptığımız dikkate alınırsa karşımıza üç tür çalışma çıkar. Bunlar;

- Ürüne odaklı benchmarking
- Sürece odaklı benchmarking
- Stratejilere odaklı veya stratejik benchmarking.

#### **3.7.1.1 Ürüne Odaklı Kıyaslama**

Bu yaklaşımda diğer şirketlerin yarattığı ürünlerin parçalara ayrılarak incelenmesi hedeflenir. Ürüne yönelik benchmarking, başka bir üreticinin ürününü ayrıntılı bir şekilde analiz etme veya inceleme yöntemidir. Bu eski yöntem, ürünün özelliklerini ve performansını detaylı bir şekilde değerlendirerek karşılaştırma yapmayı içerir. Ürünü kıyasladığımız diğer üretici, doğrudan rakip olabileceği gibi, aynı müşteri ihtiyaçlarını hedefleyen ya da benzer teknolojileri kullanan bir firma da olabilir; hatta sektördeki rakipler dışında kalan bir üretici de bu karşılaştırmaya dahil edilebilir (Döşoğlu, 1997).

#### **3.7.1.2 Sürece Odaklı Benchmarking**

Sürece odaklı (veya işlevsel) benchmarking, 1980'lerde popülerleşmiş bir yöntemdir. Ürün odaklı benchmarking ile benzer bir amacı vardır: gelişim sağlamak için bilgi edinmek. Ancak, bu iki yöntem arasında iki ana fark bulunur. İlk olarak, sürece odaklı benchmarking'de kıyaslama yapılan temel, bir ürün değil, bir süreçtir. İkinci olarak, sürece odaklı benchmarking, karşılaştırılan işletmenin izni olmadan gerçekleştirilemez.

Bu yaklaşımın amacı, belirlenen bir işlevde mükemmelliği sağlamakla tanınan bir organizasyonun bu başarıya nasıl ulaştığını öğrenmek ve bu bilgiyi kendi süreçlerini

geliştirmek için uyarlamaktır. Ancak, en iyi uygulamaların tanımlanması subjektif olabilir. Objektifliği artırmak için bazı kılavuz kriterler sunulmuştur (Miller ve Meyer, 1992):

- İnsan gücü ve teknoloji kullanımı açısından yenilikçi ve yaratıcı olmalıdır.
- En az üç farklı referansla en iyi uygulama olarak tanımlanabilmelidir.
- Uygulama dış bir ödül kazanmış olmalıdır.
- Müşteriler tarafından tanınmalıdır.
- Sektör uzmanları tarafından kabul edilmelidir.
- Organizasyon, uygulama ile ilgili bir patente sahip olmalıdır.

Bu tür benchmarking çalışmaları, farklı kaynaklarda ‘fonksiyonel’ veya ‘işlevsel’ benchmarking olarak da adlandırılabilir. Ayrıca, sıklıkla ‘generic’ terimi ile de ifade edilir. Süreç sonuçlarına odaklanan benchmarking türü ise ‘operational benchmarking’ olarak adlandırılabilir ve doğrudan maliyet karşılaştırmalarına dayanır (Burke, 1996).

### **3.7.1.3. Stratejik Benchmarking**

Stratejik benchmarking, başarılı işletme stratejilerini analiz ederek, bu stratejilerin temel unsurlarını belirlemeye yönelik bir yöntemdir. Bu süreç, etkili olarak kabul edilen işletmelerin arkasındaki stratejilerin ortaya çıkarılmasını hedefler. Özellikle orta ve uzun vadeli karar alma süreçlerinde, stratejik benchmarking önemli bir rehber olarak işlev görür.

Stratejik benchmarking'in temel amacı, işletmenin planlama süreçlerini entegre etmektir. Bu süreç, genellikle üst yönetimin hedef gelişimini desteklemesi ve orta yönetime uygun hedeflerin belirlenmesine yardımcı olması yönündedir. Stratejik benchmarking uygulamadan önce, bir işletme rakiplerinin başarı tanımlarını anlamalı ve bu başarıyı nasıl tanımladıklarını değerlendirmelidir (Çolak, 1996).

Bu yöntem, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini sayısal ölçümlerle değerlendirerek, stratejik planlama sürecine dışsal referanslar sağlar. Sayısallaştırılmış bu ölçümler, diğer işletmelerin deneyimleriyle kıyaslamalar yapmayı mümkün kılar ve bu, ‘benchmark’ kavramını ifade eder. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, yöneticilerin

öncelikleri ve stratejileri daha etkili bir şekilde tanımlamasına yardımcı olur (Weatherly, 1992).

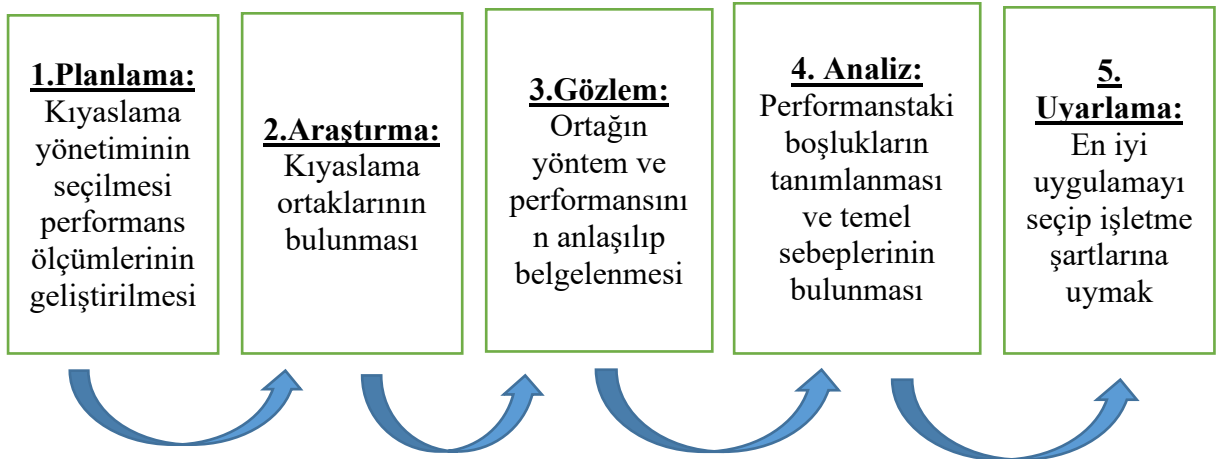
Sonuç olarak, stratejik benchmarking, kıyaslama yapan kuruluşların hangi ürün ve hizmetleri sunacaklarına ve hangi bölgelerde yatırım yapacaklarına dair bilinçli kararlar almasını sağlar.

## 4.BÖLÜM OYAK'IN DİĞER DÜNYA ÖRNEKLERİYLE BENCHMARKİNG KİYASLAMASININ YAPILMASI

### 4.1.Kıyaslama Uygulama Süreci ve Aşamaları

Kıyaslama, herhangi bir şirketin uygulamaları ile kendi uygulamalarını karşılaştırıp, en iyi uygulama biçimini örnek alarak zayıf yönlerin geliştirilmesine olanak sağlayan süreç olarak tanımlanmaktadır (Uzun ve Durna, 2002). Yapılan kıyaslamalar, şirketlerin zayıf yönlerini belirleyerek, hedef şirketleri ziyaret etmelerine imkan vermektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002). Literatürde, birden fazla kıyaslama sürecinin varlığından söz edilebilmektedir. Ancak kıyaslama süreçlerinin temel içerikleri, aşağıda verildiği gibi birbirlerine benzerdir (Eryılmaz, 2009);

- Kıyaslamanın gerçekleştirileceği işlemin tercih edilmesi,
- İşlemi kimin en iyi yapabileceğinin belirlenmesi,
- Kıyaslama ortağının başarısını gözlemlemek,
- Kıyaslama ortağının başarısının sebeplerini temellendirmek,
- Kıyaslama ortağından elde edilecek olan yeni bilgileri ışığında, kendine özgü yenilikleri hayata geçirmek.



Şekil 6. Kıyaslama Dairesi

Rolstadas, A. (1995)

Kıyaslama sürecinin ilk aşaması planlama adı altında hedef belirleme sürecidir. Planlama adımında, kıyaslama sürecinin amacı ve kapsamı belirlenmektedir. Süreç içerisinde iyileştirmeler yapılarak, kıyaslamamanın yapılacağı organizasyonlar belirlenmektedir. Kıyaslamamanın ikinci aşaması, veri toplama olarak adlandırılmaktadır. Bu adımda, kıyaslama ortağı belirlenir ve kıyaslamamanın yapılması adına gerekli olan veriler toplanmaktadır. Kıyaslamamanın üçüncü aşamasında, analiz ve karşılaştırmalar yapılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008).

Toplanan veriler, kendi organizasyon ile kıyaslamamanın gerçekleştirileceği organizasyon arasında karşılaştırılır ve analiz edilir. Analiz ve karşılaştırma adımında, performans açıkları tespit edilmektedir. Aynı zamanda en iyi örnekleri tanımlamak adına, veriler incelenmektedir. Kıyaslamamanın dördüncü adımı, iyileştirme ve uygulama olarak adlandırılmaktadır (Mert, 2006). Kıyaslama sonuçları doğrultusunda, uygulamaları geliştirmek adına stratejiler ve planlar oluşturulmaktadır. Bu adımda, organizasyonlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmektedir. Aynı zamanda performans açıkları tespit edilir ve ardından en iyi uygulamayı tanımlamak adına veriler incelenmektedir. Kıyaslamamanın son aşaması sonuçların izlenmesidir, yapılan iyileştirmelerin sonuçlarının tespit edilmesi adına, düzenli olarak performans ölçütleri takip edilmektedir. Ardından, sonuçlar değerlendirilmektedir (Saraç, 2005).

Kıyaslama süreci içerisinde, gerekli durumlarda düzeltmeler ve iyileştirmeler yapılabilmektedir. Kıyaslama süreci, organizasyonlar arasında bilgi ve deneyimin paylaşılmasını teşvik etmektedir. Bu durum daha iyi sonuçların alınabilmesi için, sürekli bir öğrenmeyi mümkün kılar. Kıyaslama sürecinin başarı ile sonuçlanması için veri toplama, analiz ve uygun iyileştirme adımlarının uygulanması elzemdir. Aynı zamanda kıyaslanan organizasyonların özelliklerinin dikkate alınması ve kendi organizasyonunun ihtiyaçlarına uyarlanması önemlidir (Sülün, 2005).

#### **4.2.Sivil Toplum Örgütlerinde Kıyaslama Yönteminin Kullanılması**

Sivil toplum örgütleri, kar amacı gütmemeseler dahi, rekabet ortamında üstünlük elde etmek adına, sürekli bir gelişim sürecindedirler. Sivil toplum örgütleri gelişim süreçleri

için, yeni yönetim metotları araştırılmaktadır. Organizasyonlar, başarılı olan uygulamaları gözlemlemenin yanında, kendi iş süreçleri ile kıyaslamaktadır. Kar amacı bulunan organizasyonlar gibi, sivil toplum örgütleride değer yaratmak adına, kaynakların verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Sivil toplum örgütlerinin misyonu yerel ve uluslararası alanda artmaktadır (Topaloğlu ve Kaya, 2008).

Literatür, kıyaslama yönteminin sivil toplum örgütlerinde de kullanılabileceğini belirtmektedir. Kar amacı güden sivil toplum örgütleri ise, operasyonel ve yönetsel süreçlerine adapte edebilmektedirler (Courtney, 2001). Sivil toplum örgütlerinin kurulma amacı; topluma fayda sağlamak, üyelerin çıkarlarını gözetmek, topluma ve üyelerine zengin hizmetler sunmaktır (Yanay ve Yanay, 2008). Eldeki kaynakların etkin bir biçimde kullanılması, sivil toplum örgütleri için elzemdir. Bu doğrultuda sivil toplum örgütleri, kar amacı güden organizasyonlar gibi kalite düzeyi belirleyecektir. Aynı zamanda düzenli bir gelişim süreci, örgüt kültürü haline gelmektedir. Gelişim sürecinin, örgüt kültürü haline bürünmesi ise performansları yükseltmektedir. Bu çerçevede, kıyaslama yönteminin sivil toplum örgütleri için teşvik edici olduğunu belirtmek gerekir (Özmutaf ve Nisa, 2016).

#### **4.3.Dünya’da OYAK Benzeri Kuruluşlar**

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu, Türkiye’de faaliyet gösteren Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarının ortaklığını gerçekleştiren bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır. (Atik, 2005). Dünya’da OYAK benzeri kuruluşlara rastlamak mümkün olsa da dünya örneklerine bakıldığında genel olarak kamuya bağlı emeklilik sistemlerinin alt çatısı içerisinde askeri emeklilik yapıları görülmektedir. Yine bağımsız askeri emeklilik sistemleri olsa da Oyak sadece emeklilik sistemi olarak kalmayıp yatırım finans sanayi vb noktalarda farklılaşmaktadır. Bu bölümde öncelikle Dünya’da OYAK benzeri kuruluşlara yer verilecek sonrasında en yakın kapsayıcı alanları ile kıyaslama uygulanacaktır.

Amerika Birleşik Devletleri(ABD)’de, askeri personeller için OYAK benzeri bir kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluş “Federal Credit Union” (FCU) olarak

adlandırılmaktadır. Federal Credit Union, federal çalışanlar ile silahlı kuvvetler personelleri için finansal hizmetler sağlamaktadır.

Birleşik Krallık'ta "Armed Forces Financial Services" adlı kuruluş askeri personellere ve ailelerine finansal hizmet sağlamaktadır. Armed Forces Financial Services, emekli askerlerin ve sivil hizmet görevlilerini de kapsamaktadır.

Avustralya'da "Defence Bank" adlı kuruluş, askeri personellere ve ailelerine bankacılık hizmetleri sunmaktadır. Defence Bank, çeşitli finansal metaları hizmetler aracılığı ile askeri topluluğa yönelik özel teklifler sunmaktadır.

Kanada'da, "Canadian Forces Morale and Welfare Services" (CFMWS) olarak adlandırılan kuruluş, Kanada Silahlı Kuvvetleri personeli ve aileleri için sosyal hizmetler ile destekler sağlamaktadır. CFMWS, finansal hizmetlerin yanı sıra rekreasyon, sağlık, konut ve aile destek hizmetleri sağlamaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde askeri personel, emeklileri ve onların aileleri için finansal hizmetlerin sunulduğu organizasyondur. USAA, Amerikan ordu mensupları arasında popüler bir organizasyondur. USAA, askeri personellerinin, emeklilerinin ve ailelerinin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. USAA, üyelerine daha düşük faiz oranları sağlama eğilimindedir. USAA, kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. USAA, üyelerinden, belirli askeri ilişkilere sahip olmalarını beklemektedir. Yalnızca uygun üyeler, USAA hizmetlerinden yararlanabilir. USAA hizmetlerini altı kategoride incelemek mümkündür. usaa.com (2023)

- 1) Bankacılık Hizmetleri; USAA, üyelerine bankacılık hizmetleri sağlamaktadır. Çek hesapları, tasarruf hesapları, sertifikalı mevduat hesapları (CD) ve çeşitli kredi kartları hizmetleri bulunmaktadır.
- 2) Sigorta Hizmetleri; USAA, araç sigortası, ev sigortası,, yaşam sigortası, sağlık sigortası gibi sigorta türlerini üyelerine sunmaktadır. Sigorta hizmetleri ise, üyelerin mali güvenliklerini korumalarını sağlamaktadır.

- 3) Yatırım Hizmetleri; USAA yatırım yapmak isteyen üyelerine, yatırım avantajları sağlamaktadır. Hisse senetleri, tahviller, fonlar ve emeklilik hesapları (IRA), yatırım hizmetleridir.
- 4) Kredi Hizmetleri; USAA, üyelerine kişisel krediler, otomobil kredileri ve ev kredileri gibi çeşitli kredi imkanları sunmaktadır.
- 5) Emeklilik Planlama; USAA üyelerinin emeklilik planlamasında gerekli hizmetleri sağlamaktadır.
- 6) Eğitim ve Danışmanlık; USAA, üyelerine mali konularda eğitim konularında danışmanlık hizmeti vermektedir. Aynı zamanda finansal raporlama, borç yönetimi ve yatırım stratejileri konularında uzman tavsiyelerden, hizmet sağlamaktadır.

PSPRS (Public Safety Personnel Retirement System) organizasyonu Amerika Birleşik Devletleri'ne bağlıdır. PSPRS, Arizona eyaletindeki kamu güvenliği personelleri için oluşturulmuş emeklilik ve yatırım sistemi olarak tanımlanmaktadır. PSPRS, Polis Memurları, İtfaiyeciler ve diğer kamu güvenliği personeli için emeklilik planlama ile mali güvenlik sağlama maksadıyla hizmet sağlamaktadır. PSPRS, hizmetlerini altı kategoride incelemek mümkündür [pspr.com](http://pspr.com) (2023)

- 1) Emeklilik Hizmetleri; PSPRS, kamu güvenliği personellerine emeklilik planlama hizmeti sağlamanın yanında danışmanlık hizmetleri de sunmaktadır. Çalışan personeller için emeklilik planları ile emeklilik öncesi kararlar hakkında gerekli olan desteği sağlamaktadır.
- 2) Yatırım Yönetimi; PSPRS, üyelerinin emeklilik fonlarını etkili bir biçimde yönetmektedir ve yatırım gelirlerini optimize eder. PSPRS' nin yatırım stratejileri ile portföy yönetimi konusunda uzmanlaşmış ekibi bulunmaktadır.

- 3) Emeklilik Maaşları; PSPRS, emeklilik döneminde kamu güvenliği personeline düzenli emeklilik maaşı ödemeleri yapmaktadır. Emeklilik maaşları, personelin hizmet süresi ile kazançlarına göre belirlenmektedir.
- 4) Cezai Güvenlik; PSPRS, emeklilik fonlarının güvenliği ile istikrarını sağlamak adına finansal piyasaları ve yatırımları sürekli olarak takip eder ve denetler.
- 5) Yatırım Seçenekleri; PSPRS, üyelerine çeşitli yatırım seçenekleri sunmaktadır. PSPRS, aynı zamanda emeklilik fonlarının çeşitlenmesini teşvik etmektedir. Hisse senetleri, tahviller, emlak yatırımları ve diğer varlık türleri gibi çeşitli yatırım seçenekleri de sunulmaktadır.
- 6) Danışmanlık ve Eğitim; PSPRS, üyelerine ekonomi konularında danışmanlık hizmeti vermektedir. Emeklilik planlaması, borç yönetimi ve yatırım stratejileri gibi konularda üyelere eğitim ve uzman tavsiyesi verilmektedir.

GEPF (Government Employees Pension Fund), Güney Afrika hükümetinin kamu sektörü personelleri ile emeklileri için oluşturulmuş emeklilik fonu olarak tanımlanmaktadır. GEPF, aynı zamanda üyelerin sosyal güvenlik ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. GEPF hizmetleri aşağıda verildiği gibi, altı kategoride incelenmektedir [gepf.co.za](http://gepf.co.za), (2023)

- 1) GEPF, üyelerine emeklilik planlaması konusunda yardımcı olmaktadır. Personeller çalışmış oldukları süreye paralel olarak belirli haklar elde etmektedirler.
- 2) GEPF, emeklilik dönemine giren personellerine düzenli olarak emeklilik maaşlarını ödemektedir. Emeklilik maaşları ise, çalışma süreleri ve kazançlarına göre belirlenmektedir.
- 3) Cezai Güvenlik; GEPF, emeklilik fonlarının güvenliğini ve istikrarını sağlamak adına finansal piyasaları ve yatırımları düzenli bir biçimde takip eder ve denetler.

- 4) Yatırım Yönetimi; GEPF, emeklilik fonlarını etkili bir biçimde yönetmektedir ve aynı zamanda yatırım gelirlerini optimize etmektedir. GEPF'nin yatırım stratejileri ve portföy yönetimi konusunda ekibi bulunmaktadır.
- 5) Emeklilik Öncesi Krediler; GEPF, emeklilik öncesi acil ihtiyaçlar adına personellere emeklilikten önce, acil ihtiyaçlar için çalışanlara düşük faizli kredi imkanları sunmaktadır.
- 6) Emeklilik Danışmanlığı; GEPF, üyelerine emeklilik dönemlerinde danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. Emeklilik planlama, borç yönetimi ve mali stratejiler konusunda uzman tavsiyeler sunmaktadır.

#### 4.4. Dünya Örnekleri ile Kıyaslama

Yapılan kaynak literatür taramaları, resmi internet sitelerinden edinilen bilgiler ışığında dünya örnekleri incelenmiş olup Fransa, Japonya, Almanya gibi bazı ülkelerde resmi ve genel emeklilik sistemine entegre OYAK benzeri sistem ve Askeri emeklilik teşkilatlanmalarının olduğu bir çok ülkede ise çok başlı bölünmüş sistemlerin olduğu görülmüştür. Bu kapsamda kıyaslama OYAK ile yapısal olarak en çok benzeşen Amerika Birleşik Devletleri - Military Retirement System, Birleşik Krallık - Armed Forces Pension Scheme (AFPS), Canadian Armed Forces Pension Plan, Avustralya - Defence Force Retirement and Death Benefits Scheme (DFRDB) ve Oyak arasında yapılmaktadır.

##### 4.4.1 Üye Sayıları Yönüyle Kıyaslama

Bazı ülkelerde bu fonlara giriş gönüllülük esasına göre bazı ülkelerde ise zaruri tutulmuştur. Her ne şekilde olursa olsun üye sayısı fonun mali ve etkinlik alanı hacmini etkilediğinden önemlidir.

**Tablo 14. Üye Sayıları Kıyas Tablosu**

Ülke	Sistem Adı	Tahmini Üye Sayısı (Aktif ve Emekli)	Verilerin Erişildiği Resmi Site
------	------------	--------------------------------------	---------------------------------

<b>Amerika Birleşik Devletleri</b>	Military Retirement System	2.1 milyon	Defense Finance and Accounting Service (2023)
<b>Birleşik Krallık</b>	Armed Forces Pension Scheme (AFPS)	1.2 milyon	UK Ministry of Defence (2023)
<b>Kanada</b>	Canadian Armed Forces Pension Plan	700,000	Government of Canada (2023)
<b>Avustralya</b>	Defence Force Retirement and Death Benefits Scheme (DFRDB)	350,000	Australian Department of Defence (2023)
<b>Türkiye</b>	OYAK	600,000	OYAK (2023)

Kaynak: Bu tablo kurumların resmi internet siteleri olan <https://www.canada.ca/en/>, <https://www.cafpenplan.ca/>, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.dfrdb.gov.au/>, <https://www.oyak.com.tr/en/>, <https://www.gov.uk/>, <https://www.gov.uk/> adreslerinden alınan verilerle oluşturulmuştur.

Belirtilen sistemler OYAK benzeri, sadece askeri personele açık yapılara sahip olmaları yönüyle üye sayılarına bakıldığında belirtilen ülkelerin asker sayıları ile orantılı olarak ilerlediği görülmektedir. Dünya çapında en fazla asker sayısına sahip ordularından olan Amerika Birleşik Devletlerinin en fazla üye sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.4.2 Sosyal Haklar ve Yardımlar Yönüyle Kıyaslama

Bir sosyal yardım kuruluşu veya askeri emeklilik fonun değerlendirilmesindeki en önemli kriterlerin başında sosyal hak ve yardımlar gelmektedir. Konut, sağlık hizmetleri eğitim ve sosyal kültürel etkinlikler önem arz eder.

**Tablo 1413.** Sosyal Hak ve Yardımlar Kıyaslama Tablosu

Kriter	Armed Forces Pension Scheme (AFPS)	Canadian Armed Forces Pension Plan	Defence Force Retirement and Death Benefits Scheme (DFRDB)	OYAK
Emekli Maaşı	Evet, yıllık emekli maaşı sağlanır.	Evet, yıllık emekli maaşı sağlanır.	Evet, yıllık emekli maaşı sağlanır.	Evet, yıllık emekli maaşı sağlanır.

Sağlık Hizmetleri	Emekli sağlık sigortası.	Emekli sağlık sigortası ve Kanada Sağlık Sistemine erişimi.	Emekli sağlık sigortası ve devlet sağlık hizmetlerine erişim.	Emekli sağlık sigortası, özel hastanelerde indirimler.
Konut Yardımı	Konut yardımı sağlanmaz.	Konut yardımı genellikle sağlanmaz, ancak bazı özel programlar mevcut.	Konut yardımı sağlanmaz.	Konut yardımı, görevli ve emekli üyelerine yönelik özel projeler ve destekler.
Eğitim Destekleri	Eğitim bursları ve destekleri sunulabilir.	Eğitim bursları, devam eden eğitim için destekler.	Eğitim bursları ve destekleri sağlanabilir.	Eğitim destekleri, burslar ve mesleki eğitim programları.
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Sosyal etkinlikler, askerî birlikler tarafından düzenlenen etkinlikler.	Sosyal etkinlikler ve askerî etkinlikler; bazı özel sosyal kulüpler.	Sosyal etkinlikler ve askerî etkinlikleri.	Sosyal kulüpler, kültürel etkinlikler ve sosyal yardımlar.
Acil Durum Yardımları	Acil durum yardımları genellikle devlet destekli.	Acil durum yardımları ve afet yardımları için devlet destekli programlar.	Acil durum yardımları, devlet destekli programlar.	Acil durum yardımları ve afet yardımları için özel fonlar.

Kaynak: Bu tablo kurumların resmi internet siteleri olan <https://www.canada.ca/en/>, <https://www.cafpenplan.ca/>, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.dfrdb.gov.au/>, <https://www.oyak.com.tr/en/>, <https://www.gov.uk/>, <https://www.gov.uk/> adreslerinden alınan verilerle oluşturulmuştur.

Kurumların resmi internet sitelerinden edinilerek oluşturulan 2023 yılı verilerine dayalı tablo incelendiğinde OYAK'ın sağlık hizmetleri bakımından diğer kurumlara nazaran emeklilere ve üyelere özel hastanelerde indirim sağlanması, emeklilere haricen sağlık hizmetleri sağlanması yönüyle ayrıştığı, konut desteği bakımından diğer yapılmaların genel itibarıyla üyelere yönelik konut desteği olmadığı OYAK'ın ise hem konut edinime yönelik uygun oranlı kredilendirme hem birikim fonları hem de kurulum kendi bünyesinde inşa ettiği yapılarla üyelere konut alanında destek sağladığı görülmektedir.

Son olarak tabloda ayrışan noktalara baktığımızda OYAK'ın acil durum yardımları yönüyle de benzer kurumların devlet destekli yardım planlarına karşın haricen fon ayırıp bu fon ile desteklemesi yönüyle ayrıştığı görülmektedir.

#### 4.4.3 Bütçe Hacmi Ekonomiye Katkılar ve Yatırım Portföyü, Varlık Yönetimi Yönüyle Kıyaslama

Bütçe herhangi bir finansal girişimin başarısını büyük ölçüde artırabilirken var olan finansal dengeyi korumayı sağladığı için de önemlidir. Bütçe hacmi büyüdükçe planlaması da zorlaşabilir. Bununla birlikte sadece kaynakları ayırmak, hedef belirlemek, sonuçları ölçmek ve olasılıkları planlamakla yapılan bütçe yönetimi küçük veya büyük hacimli kurumların vazgeçilmezidir.

**Tablo 1514.** Bütçe Hacmi Ekonomiye Katkılar ve Yatırım Portföyü, Varlık Yönetimi Yönüyle Kıyaslama Tablosu.

Kriter	Armed Forces Pension Scheme (AFPS)	Canadian Armed Forces Pension Plan	Defence Force Retirement and Death Benefits Scheme (DFRDB)	OYA K
<b>Yatırım Portföyü ve Varlık Yönetimi</b>	Devlet tahvilleri ve kamu projeleri	Çeşitli mali araçlar, Özel yatırım fonları devlet tahvilleri	Özel yatırım fonları devlet tahvilleri	Çeşitli mali araçlar, gayrimenkul, özel yatırım fonları

<b>Ekonomiye Katkıları</b>	Askeri personel istihdamı ve devlet harcamaları aracılığıyla dolaylı katkılar	Eğitim ve sağlık alanlarında dolaylı katkılar, yerel ekonomi desteklenir	Eğitim ve sağlık desteği, dolaylı ekonomik katkılar	İstihdam yaratma, konut projeleri, yerel ekonomik destekler
<b>Bütçe Hacmi (Yıllık)</b>	Yaklaşık £20 milyar (2023)	Yaklaşık CAD 8 milyar (2023)	Yaklaşık AUD 2 milyar (2023)	Yaklaşık TRY 20 milyar (2023)

Kaynak: Bu tablo kurumların resmi internet siteleri olan <https://www.canada.ca/en/>, <https://www.cafpenplan.ca/>, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.dfrdb.gov.au/>, <https://www.oyak.com.tr/en/>, <https://www.gov.uk/>, <https://www.gov.uk/> adreslerinden alınan verilerle oluşturulmuştur.

Oluşan tablo incelendiğinde OYAK'ın gayrimenkul yatırımları yönüyle diğerlerinden ayrıştığı çeşitli mali araçlarının (şirket, yatırım araçları vb.) bulunması nedeniyle Kanada sistemi ile benzer özellikler taşıdığı görülmektedir.

Ekonomiye olan katkıları bakımında kıyaslama yapıldığında genel olarak diğer yapılanmaların sadece sağlık ve eğitim alanlarında dolaylı yoldan ekonomiye katkı sağladıkları görülmekte iken OYAK şirketleri ve dünya çapında çalışanları ile sadece Türkiye değil küresel çapta ekonomiye katkı sağladığı görülmektedir. Konut projeleri şirketleri sosyal yardımları gibi birçok alanda Türkiye ekonomisinde önemli rol oynamaktadır.

#### 4.4.4 Yönetim, Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık, Hesap Verebilirlik Kıyaslaması

Tablo incelendiğinde yönetim şekli açısından diğer örgütlenmelerin kamu tarafından ve ilgili bakanlıklara bağlı olarak yönetildiği görülmüş olup OYAK'ın ise kamudan bağımsız yönetim anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Yine diğer örgütlenmelerde sürdürülebilirliğin kamu kaynakları ile sınırlı olduğu Ordu yardımlaşma kurumunda ise yatırım gelirleri ve üye aidatlarıyla sürdürülebilirliğin sağlandığı görülür. Hesap verilebilirlik ve şeffaflık OYAK'ın özellikle dikkat ettiği konuların başında gelir ve bu noktada kurum kendisini iç denetim mekanizmasının yanında bağımsız şirketlere denetletmektedir.

**Tablo 1615.** Yönetim, Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık, Hesap Verebilirlik Kıyaslama Tablosu.

Kriter	Armed Forces Pension Scheme (AFPS)	Canadian Armed Forces Pension Plan	Defence Force Retirement and Death Benefits Scheme (DFRDB)	OYAK
<b>Yönetim</b>	Kamu tarafından yönetilir; Pentagon ve ilgili bakanlıklar.	Kamu tarafından yönetilir; Kanada Savunma Bakanlığı ve emeklilik daireleri	Kamu tarafından yönetilir; Avustralya Savunma Bakanlığı	OYAK (Ordu Yardımlaşma Kurumu) tarafından yönetilir.
<b>Sürdürülebilirlik</b>	Kamu bütçesiyle sürdürülen sistem; devlet destekli	Yatırım portföyü yönetimi ve kamu desteği	Kamu bütçesiyle ve bazı yatırımlar ile finanse edilir;	Yatırım getirileri ve üyelerin katkıları ile sürdürülebilir

		ile sürdürülebilir		
<b>Hesap Verebilirlik, Şeffaflık</b>	Kamu raporları ve hesap verebilirlik mekanizmaları Şeffaf yönetim uygulamaları	Yıllık raporlar ve kamuya açık hesap verebilirlik Yönetim ve finansal şeffaflık	Yıllık raporlar ve hesap verebilirlik mekanizmaları Kamuya açık finansal raporlar	Yıllık raporlar Yönetim ve yatırım şeffaflığı Kamuya açık finansal bilgiler Bağımsız Kuruluşlara Denetim

Kaynak: Bu tablo kurumların resmi internet siteleri olan <https://www.canada.ca/en/>, <https://www.cafpenplan.ca/>, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.dfrdb.gov.au/>, <https://www.oyak.com.tr/en/>, <https://www.gov.uk/>, <https://www.gov.uk/> adreslerinden alınan verilerle oluşturulmuştur.

#### 4.4.5. SWOT Analizi

Hem işletmeler hem de bireyler için oldukça önemli olan SWOT, 4 İngilizce kelimenin baş harflerinden oluşuyor. Weaknesses (Zayıf Yönler), Strengths (Güçlü Yönler), Threats (Tehditler) ve Opportunities (Fırsatlar) anlamına gelmektedir. Swot analizi ile güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmek, fırsatların farkına varmak ve bu fırsatlardan yararlanmak, tehditleri incelemek ve ortaya çıkabilecek risklere karşı önlem almak amaçlı kullanılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda OYAK ve diğer benzer kuruluşlarla SWOT analizi yapılmış ve OYAK'ın güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri incelenmiştir.

**Tablo 1716.** SWOT Analizi Tablosu.

<b>Kriter</b>	<b>Armed Forces Pension Scheme (AFPS)</b>	<b>Canadian Armed Forces Pension Plan</b>	<b>Defence Force Retirement and Death Benefits Scheme (DFRDB)</b>	<b>OYAK</b>
<b>Güçlü Yönler</b>	Geniş kapsamlı emeklilik sistemi, sağlık ve sosyal yardımlar Devlet Güvencesi	Geniş kapsamlı emeklilik Sağlık ve eğitim desteği Yüksek emekli maaşı	İyi yapılandırılmış emeklilik sistemi Sağlık hizmeti Eğitim desteği	Geniş yatırım portföyü Sosyal ve kültürel projeler Emekli ve çalışan personele konut vb ek avantajlar
<b>Zayıf Yönler</b>	Kamu Bütçesine Bağımlılık Yönetim Zorlukları Nütçeye Bağımlılık	Kapsama Sınırlılıkları Yatırım Riskleri	Yatırım gelirlerinde düşüş Kamu Bütçesine Bağımlılık	Ekonomik Dalgalanmalara Duyarlılık Emeklilik Fonlarında Yetersizlik
<b>Fırsatlar</b>	Yatırım fırsatları Emekli maaşlarını artırma fırsatları Teknolojik iyileştirmeler	Yeni yatırım stratejileri Sosyal hizmet projeleri Uluslararası işbirlikleri	Yatırım çeşitlendirme Eğitim ve sağlık projeleri Uluslararası fon yönetimi	Yatırım fırsatlarının artırılması Yeni sosyal projeler Ekonomik büyüme ile uyum

<b>Tehditler</b>	Ekonomik krizler Kamu bütçesi kesintileri Demografik değişiklikler	Ekonomik belirsizlikler Yatırım kayıpları Sosyal hizmetler üzerindeki baskılar	Ekonomik dalgalanmalar Kamu bütçesi kısıtlamaları Yatırım riskleri	Ekonomik dalgalanmalar Rekabetin artması Yatırım riskleri ve belirsizlikler
------------------	--	--	--	---

Kaynak: Bu tablo kurumların resmi internet siteleri olan <https://www.canada.ca/en/>, <https://www.cafpenplan.ca/>, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.defence.gov.au/>, <https://www.dfrdb.gov.au/>, <https://www.oyak.com.tr/en/>, <https://www.gov.uk/>, <https://www.gov.uk/> adreslerinden alınan verilerle oluşturulmuştur.

## SONUÇ

Bu çalışma, Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun (OYAK) sosyal hizmet perspektifinden incelenmesi ve uluslararası benzer kuruluşlarla kıyaslanarak, OYAK'ın sunduğu sosyal ve ekonomik hizmetlerin analizine odaklanmıştır. OYAK, 1961 yılında 205 sayılı Kanun çerçevesinde kurulmuş olup, Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarına yönelik bir emeklilik ve yardımlaşma fonu olarak önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumun temel amacı, üyeleri arasında dayanışmayı ve yardımlaşmayı sağlamak, sosyal hizmetler sunmak ve ekonomik destek sağlamaktır. Bu çalışmada, OYAK'ın dünya örnekleriyle kıyaslandığında nerede durduğu ve sosyal hizmet kapsamındaki çalışmalarının konumu görülmüştür.

Bu bağlamda, OYAK'ın sunduğu sosyal hizmetler arasında emeklilik yardımı, konut ön biriktirim fonu ve konut projeleri, Bağırsa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS), OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri ve acil durum fonları gibi hizmetler bulunmaktadır. OYAK, bu hizmetleri sunarak üyelerinin yaşam standartlarını artırmakta ve toplumsal dayanışmayı pekiştirmektedir. Ayrıca, OYAK sadece üyelerine yönelik değil, toplumun geneline yönelik olarak tekerlekli sandalye yardımı, eğitim yardımları ve toplumsal sorumluluk projeleri ile de sosyal hizmet vasıfları sağladığı görülmüştür.

Uluslararası düzeyde OYAK, Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık ve Kanada gibi ülkelerdeki askeri emeklilik sistemleriyle karşılaştırıldığında, benzer sosyal hizmetlerin sunulması ve ekonomik desteklerin sağlanması açısından rekabetçi bir konumdadır. Yapılan SWOT analizi sonucunda, OYAK'ın güçlü yönleri arasında geniş yatırım portföyü, sosyal ve kültürel projeler ile şirketleri aracılığıyla emekli ve çalışan personele sağladığı ek avantajlar öne çıkmaktadır. Ancak, ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlılık ve üye fonlarının diğer ülkelere nazaran kısıtlı olması gibi zayıf yönler, kurumun sürdürülebilirliği açısından önemli bir risk teşkil etse de OYAK, sadece kamu bütçesine dayalı olmaması sebebiyle dünya örneklerinden olumlu yönde ayrıştığı görülmüştür.

Öte yandan, OYAK'ın sunduğu sosyal hizmetlerin niteliği ve kapsamı, Türkiye'nin sosyal hizmet politikalarıyla uyumlu bir şekilde ilerlemekte, toplumsal kalkınmaya önemli katkılar sunmaktadır. Bu bağlamda, OYAK'ın gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik çalışmaları, hem üyelerinin hem de genel toplumun refahını artırmayı hedeflemekte ve toplumsal dayanışmayı güçlendirmektedir.

Tezde yapılan analizler, OYAK'ın Türkiye'deki sosyal hizmet politikalarına yaptığı önemli katkıları vurgulamakta olup, bu katkıların toplumsal dayanışmayı güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, çalışmada belirtilen sınırlılıklar, özellikle OYAK'ın kamuya açık olmayan verilerine erişim zorluğu, daha derinlemesine analizlerin yapılmasını engellemiştir. Büyük ölçüde resmi raporlar ve literatür incelemeleri üzerinde araştırma yapılmıştır. Ayrıca, dünya genelindeki sosyal hizmet kuruluşlarıyla kıyaslamalar yapılırken ülkeler arasındaki yasal ve ekonomik farklılıkların değerlendirilmesi, bu alandaki doğrudan karşılaştırmaları sınırlamıştır.

Dünyada erişilebilen benzer sistemler incelendiğinde, Japonya ve Güney Kore gibi ülkelerde tamamlayıcı emeklilik sistemlerinin başarılı girişimlerinin olduğu görülmüş, ancak bu sistemlerin tüm kamuya hizmet veren yapıları nedeniyle OYAK'tan ayrıştıkları anlaşılmıştır. Araştırmada kıyaslanan ülkeler arasında Amerika, İngiltere ve Avustralya'nın askeri emeklilik sistemleri, OYAK'a en yakın kuruluşlar olarak değerlendirilmiş ve bu nedenle karşılaştırmada temel alınan ülkeler olmuştur.

Sonuç olarak, Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK), uluslararası benzer kuruluşlarla karşılaştırıldığında yönetim yapısı, kamuya bağımlı olmaması, üyelerine sağladığı ek avantajlar, sosyal sorumluluk kapsamında yaptığı çalışmalar ve şirketleri sayesinde rekabetçi bir pozisyona sahiptir. Sunduğu hizmetlerle hem sosyal hem de ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. Ancak, ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar, OYAK'ın gelecekteki sürdürülebilirliğini etkileyebilecek unsurlar olarak dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, OYAK'ın yapısal ve işlevsel olarak güçlendirilmesi,

sosyal hizmetlerinin niteliğinin artırılması ve uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi, kurumun başarısını sürdürebilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

## KAYNAKÇA

Acar, T. (2019). OYAK ve Türkiye’de kültürel mirasın korunması. *Kültürel Miras Dergisi*, 3(1), 34-49.

Akbal, İ. (2017). *Sivil Toplum: Sivil Toplum Düşüncesi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Kamu Yönetiminde Karar Alma Üzerine Etkisi*, Çizgi Kitabevi.

Aristoteles, (1998). *Politika*, (Çev. S. Eyüboğlu), Remzi Kitabevi.

Aslan, S., (2010), Sivil Toplum: Kavramsal Değişim ve Dönüşüm, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 188-212.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi.

Ateş, B. (2017). Türkiye’de kültürel koruma ve OYAK’ın rolü. *Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 89-105.

Atik, İ. (2005). “*Küresel Ekonomik Gelişmeler Ekseninde Oligopol Piyasalarda Stratejik Bütçeleme ve Ordu Yardımlaşma Kurumu Uygulaması*”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

Atik, İ. (2005). Küresel Rekabette Kurumların Var Olma Arayışları: Ordu Yardımlaşma Kurumu Örneği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 69-79.

Ayhan B. (2011). “*Uluslararası Tecrübeler Işığında Tamamlayıcı Bir Sosyal Güvenlik Sistemi Olarak Oyak Modeli*”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aquinas, T. (1993). *Summa Theologica*, Cambridge University Press.

Bayraktar, Y. (2000). *Benchmarking (Kıyaslama) sistemi. KOSGEB Seminer notları*.

- Bedük, A. (2002). *Benchmarking*, Nobel Yayınları.
- Burke, C., (1996). 10 Steps To Best Practices Benchmarking, *Quality Digest*.
- Breiter, D. & Kline, S. F. (1995). *Benchmarking Quality Management in Hotels*, *FIU Hospitality Review*, 13(2), 45-52.
- Camp, R. (1993). A Bible For Benchmarking by Xerox, *Financial Executive*, 49(4), 23.
- Courtney, R. (2001), *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*.
- Cohen, J. L., & Arato, A. (1992). *Civil society and political theory*. MIT Press.
- Çaha, Ö., (2003). *Aşkın Devletten Sivil Topluma*, 2. Baskı, Gendaş Yayınları.
- Çolak, M. Kıyaslama (Benchmarking), TÜSİAD-KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı, İstanbul, 13-14 Kasım 1996.
- Dahrendorf, R. (1991). *Sivil Toplumu Özerk Kurumlar Yaşatır*, *New Perspectives Quarterly*, 1-2, 72-74
- Demir, A. (2020). OYAK ve eğitim destekleri: Bir sosyal güvenlik modeli. *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 9(3), 123-135.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008), İşletmelerde Stratejik Yönetim Etkililiğini Arttırmada Önemli Bir Araç; Benchmarking, *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7).
- Dokuzer, B., (2006), *Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Döşoğlu, D., (1997). Benchmarking Süreci ve Benchmarking'in Yönetim Desteğinin Önemi, *Öneri Dergisi*, 6.

Edwards, M. (2004). *Civil society*. Polity.

Ercan Ü. (2016) ‘‘Şirketlerin Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğinin Vekâlet Kuramı Bağlamında İncelenmesi: Oyak Örnek Olayı’’. Doktora Tezi, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ercan, F. (2014). OYAK ve Türkiye’de sivil toplumun dönüşümü. *Toplum ve Bilim*, 130, 45-72.

Ercan, Ü., & Sığırı, Ü. (2018). Şirketlerin Şeffaflık Ve Hesap Verebilirliğinin Vekâlet Kuramı Bağlamında İncelenmesi: Oyak Örnek Olayı. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 207-223.

Ercan, Ü., & Sığırı, Ü. (2019). 58 Yıllık Tarihi İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Örneği Olarak Ordu Yardımlaşma Kurumu (Oyak). 2. *İşletme Tarihi Konferansı*, 43.

Erdoğan, M., (1998), *Liberal Toplum Liberal Siyaset*, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi.

Ergüden, I., *Sivil Toplum Örgütleri-Neoliberalizmin Araçları Mı, Halka Dayalı Alternatifler Mi?*, Wald Demokrasi Kitaplığı, 2001.

Erözden, O. (1998). STK’lar ve Hukuki Çerçeve de Yenilik Talepleri Üzerine, Helsinki Yurttaşlar Derneği.

Eryılmaz, B. (2009). Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi Ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 41-59.

Fowler, A. (1997). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. Earthscan.

Gellner, E. (1994). *Conditions Of Liberty: Civil Society And Its Rivals*, Penguin Press.

Gözübüyük, T., (2010), *Tarihi Süreçte Sivil Toplum*, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1 (27), 89-105.

Gür, J., (1996). *Kalite Maratonu*, Kültür Matbaası.

- Gramsci, A. (1971). *Prison Notebooks*, International Publishers.
- Hegel, G.W.F. (1991). *Philosophy of Right*, (Çev. S. W. Dyde), George Bell and Sons.
- Habermas, J. (1989). *The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society*. MIT Press.
- Karalar, R., ve Yılmaz, S., (1998). TKY Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşım, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-2, 56-57.
- Kaya, Ü. (2004), *Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kalaycıoğlu, E. (1998). “Sivil Toplum ve Neopatrimonyal Siyaset”, *Küreselleşme-Sivil Toplum ve İslâm*, (drl. E Fuat Keyman-A. Yaşar Sarıbay), Vadi Yayınları, 111-135.
- Kaldor, M. (2003). *Global civil society: An answer to war*. Polity.
- Keane, J. (1998). *Civil society: Old images, new visions*. Stanford University Press.
- Köktürk, A. (2021). Türk Ordusunun Sermaye İle İlişkisi Ve Ordu-Siyaset İlişkisinin Dönüşümü. *İnsan ve İnsan Yayınları*, 8(29), 15-29.
- Locke, J., *Two Treatises of Government*, Cambridge University Press, 1988.
- Lambertus, T. (1995). *The Basics Of Benchmarking*, Incentive, 169(9).
- Marx, K., *Capital*, Penguin Classics, 1977.
- Mert, E., (2006), *Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Miller, J., Meyer, A., & Jinichiro Nakane, J. (1992). *Benchmarking Global Manufacturing*, Business One Irwin.
- Nemlioğlu, S. (1995). *Benchmarking (Kıyaslama)*, Arçelik.

Ohinato, Y. (1994). Benchmarking: The Japanese Experience, *Long Range Planning*, 27(4).

Özer, P., (1999), *Benchmarking*, Vizyon Yayınları.

Özmutaf, M. N., & Akın, N. (2016). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kıyaslama: Yönetici ve Üye Perspektifi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 119-135.

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.

Rolstadas, A., (1995), *Performance Management; A Business Process Benchmarking Approach*, Chapman & Hall Press, London UK.

Saraç, O. (2005), Benchmarking ve Stratejik Yönetim, *Sayıştay Dergisi*, 56.

Sevinç, S. (1998). *Tamamlayıcı Sosyal Güvenlik Kurumu Olarak Ordu Yardımlaşma Kurumu (Oyak)*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sülün, D., (2005), Kıyaslamının Tarihsel Gelişimi, Dünya’da ve Türkiye’de Kıyaslama, *İzmir Ticaret Odası Araştırma ve Geliştirme Bülteni*, (Erişim tarihi 10 Temmuz 2023).

Şenkal, A. (2003). Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü ve Sivil Toplum Örgütleri, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 45.

Uzun, H. ve Durna, U. (2008), İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33-40.

Süral, P., (1999). *Benchmarking*, Vizyon Yayınları.

Şen, E. (2021). Türkiye’de yenilenebilir enerji politikaları ve OYAK’ın katkıları. *Enerji Politikaları Dergisi*, 8(2), 47-59.

Tekeli, İ., (2005). Katılımcı Demokrasi, Sivil Ağlar ve Sivil Toplum Kuruluşları, İki Sempozyum Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları İçinde, *Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları*, 23-24.

Tikici, M., (2004). Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama, Nobel Yayınları.

Topaloğlu, C. ve Kaya, U. (2008), Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 23-50.

Topaloğlu, M. ve Sökmen, A., (2002), Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.

Yanay, V. ve Yanay, N. (2008), “The Decline of Motivation? From Commitment To Dropping Out Of Volunteering”, *Nonprofit Management & Leadership*, 9(1), 66.

Yıldız, S. (2016). OYAK’ın çevresel sürdürülebilirlik projeleri. *Çevre Bilimleri Dergisi*, 11(1), 65-78.

Yılmaz, H. (2018). OYAK’ın sosyal sorumluluk projeleri ve Türkiye ekonomisine katkıları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 45-60.

Weatherly, J., (1992). Dare To Compare For Better Productivity, *HR Magazine*, 37, 43.

### **İnternet Kaynakları**

Amnesty International. (2023). *Human rights and campaigns*. Amnesty International. (erişim tarihi 05.05.2023).

<https://www.amnesty.org> (erişim tarihi 15 Mayıs 2023).

Greenpeace. (2023). *Environmental campaigns*. Greenpeace. <https://www.greenpeace.org> (01.05. 2023).

OYAK Bilgi Platformu ,<https://www.oyak.com.tr/kurumsal/hakkimizda/rakamlarla-oyak/>(erişim tarihi 15 Mayıs 2023).

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Resmi Web Sitesi, Rakamlarla OYAK-Üye Sayısı (erişim tarihi 15.06.2024).

<https://www.oyak.com.tr/kurumsal/hakkimizda/rakamlarla-oyak/> (Erişim tarihi: 15.06.2023).

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Resmi Web Sitesi, (Erişim tarihi: 17.06.2023)

Ordu ve Yardımlaşma Kurumu Resmi Web Sitesi,  
[https://www.oyak.com.tr/tablo/oyak\\_olum.html/](https://www.oyak.com.tr/tablo/oyak_olum.html/) (Erişim tarihi: 17.06.2023).

[www.oyak.com.tr/uye/hizmetleri](http://www.oyak.com.tr/uye/hizmetleri) (20.06.2023).

<https://www.oyak.com.tr/> (Erişim tarihi: 25.06.2023).

Oxfam. (2023). *Ending poverty*. Oxfam International. <https://www.oxfam.org> (10.03.2023)

Transparency International. (2023). *Fighting corruption worldwide*. Transparency International. <https://www.transparency.org> (erişim tarihi 01.05.2024).

usaa.com, <https://www.usaa.com/>, (erişim tarihi: 14 Temmuz 2023).

pspr.com, <https://www.psprs.com/>, (erişim tarihi: 14 Temmuz 2023).

gepf.co.za, <https://www.gepf.co.za/>, (erişim tarihi: 15 Temmuz 2023).

UK Government. (2023). "Armed Forces Pension Scheme" Available at: <https://www.gov.uk/armed-forces-pension-scheme> (erişim tarihi 15.02.2024).

Government of Canada. (2023). "Canadian Armed Forces Pension Plan" Available at: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/pension.html> (erişim tarihi 15.05. 2023).

Australian Government. (2023). "Defence Force Retirement and Death Benefits Scheme." [Online] Available at: [https://www.defence.gov.au/People/Defence-Force-Retirement-Death- Benefits-Scheme](https://www.defence.gov.au/People/Defence-Force-Retirement-Death-Benefits-Scheme) (15 06 2023).