

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**

**“YÖNETİŞİM” KAVRAMI EKSENİNDE
ÖRGÜTSEL SÜREÇLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ
ERDEMİR T.A.Ş. ÖZELLEŞTİRME ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Naci BOSTANCI**

**Hazırlayan:
Özge UĞURLU**

Ankara 2008

ONAY

Özge Uğurlu tarafından hazırlanan “Yönetişim” Kavramı Ekseninde Örgütsel Süreçlerin Değerlendirilmesi Erdemir T.A.Ş. Özelleştirme Örneği başlıklı bu çalışma, 17.11.2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

[İmza]

.....
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı: (Başkan)

[İmza]

.....
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı:

[İmza]

.....
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı:

[İmza]

.....
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı:

[İmza]

.....
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı:

ÖNSÖZ

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği neo liberal politikalar ekseninde gerek toplumsal, gerekse ekonomik, siyasal ve kültürel süreçlerde farklılaşma göze çarpmaktadır. Bu farklılaşmanın işletmelerin yönetsel süreçlerine yansımaları işletmenin rekabet ortamında tutunabilmesi, devamını sağlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından olması gerekli bir duruma vurgu yapmaktadır.

Özelleştirme politikaları her dönemde hemen her ülkede gündemde olan ve planlı çalışmalar doğrultusunda uygulamaya konulan bir konu olarak göze çarpmaktadır. Özelleştirme, rekabete dayalı piyasa mekanizmasının var olduğu ülkelerde devletin ekonomik rolünün azalması ve özel sektörün dinamizminden faydalanmak amacıyla yaşanan iktisadi bir sürece işaret etmektedir.

Gelişen piyasa ekonomisi karşısında ayakta kalabilmek ise kuşkusuz işletmelerin kendi bünyelerinde geçirecekleri evrim sürecinin olumlu yönde işlemesine bağlı görünmektedir. Bu sürecin en önemli unsurlarından biri olarak da klasik yönetim anlayışından “yönetişime” geçiş görülmektedir.

Erdemir A.Ş. üzerinden ele alınan bu kavram ve süreçler, işletmenin özelleştirme uygulamalarından nasıl etkilendiğinin çalışanlar üzerinden değerlendirilmesi ile ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada özelleştirme uygulamalarının örgütün yönetsel süreçlerine olumlu ya da olumsuz yansımaları incelenerek, olumsuz unsurların yönetim ilkeleriyle giderilebileceğini öne süren model önerisi vurgulanmaktadır.

Bu çalışmanın ortaya konulmasında benden yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Naci Bostancı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Aynı zamanda hayatımı güzelleştiren başta annem ve babam olmak üzere aileme, benim her zaman yanımda olan değerli dostlarım ve kuzenlerime Arda'ya ve Özkan'a teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

YÖNETİŞİM KAVRAMI EKSENİNDE ÖZELLEŞTİRMENİN ÖRGÜTÜN YÖNETSEL SÜREÇLERİNE ETKİSİ (ERDEMİR A.Ş. ÖRNEĞİ)

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ÖZELLEŞTİRME VE TÜRKİYE’DEKİ ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

1.ÖZELLEŞTİRMENİN TEMEL PARAMETRELERİ.....	7
1.1.Özelleştirmenin Amaçları.....	8
1.1.1.Ekonomik Amaçlar.....	8
1.1.2.Mali Amaçlar	9
1.1.3.Sosyal Amaçlar	10
1.1.4.Siyasi Amaçlar.....	11
1.2.Özelleştirmeyi Gerekli Kılan Nedenler.....	11
1.3.Başlıca Özelleştirme Yöntemleri	12
1.4.Özelleştirme Uygulamalarından Doğan Sorunlar.....	12
2.TARİHSEL SÜREÇTE ÖZELLEŞTİRME ve TÜRKİYE’DEKİ UYGULAMALARI	13
2.1.Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Hukuksal Boyut.....	13
2.1.1.”1980 Öncesi” Özelleştirme ve Tarihsel Gelişim	13
2.1.2.”1980 Sonrası” Özelleştirme ve Gelişimi	17
2.1.2.1.”1994 Yılına Kadar” Özelleştirme Konusundaki Gelişmeler.....	17
2.1.2.2.”1994’teki 4046 Sayılı Özelleştirme Yasası” ve Yaşanan Gelişmeler	20
2.2.Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Mali Boyutu	21
2.3.Özelleştirme Uygulamalarındaki Kurumsal Yapı.....	23
2.3.1.Özelleştirme Yüksek Kurulu	23
2.3.2.Özelleştirme İdaresi Başkanlığı.....	23
2.3.3.Özelleştirme Fonu	24

İKİNCİ BÖLÜM
YÖNETİŞİM, İYİ YÖNETİŞİM ve KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ÖZELLEŞTİRME
UYGULAMALARI SONRASINDA ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİLERİ

1.YÖNETİŞİM	25
1.1.Yönetişimin Kavramsal Gelişimi.....	25
1.2.Yönetim Anlayışı ile İlişkisi Açısından Tarihsel Süreçte Yönetişim	29
1.3.İyi Yönetişim (Good Governance)	33
1.3.1.İyi Yönetişimin İlkeleri	34
1.4.Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance).....	37
1.4.1.Kurumsal Yönetişim Kavramının Gündeme Gelmesi ve Gelişimi	38
1.4.2.Kurumsal Yönetişimin İlkeleri	41
1.5.Yönetişim, İyi Yönetişim ve Kurumsal Yönetişimin Özelleştirme Sürecindeki Rolü ve Etkisi	44
1.5.1.Küresel Ekonomik Gelişmelerin Bir Sonucu Olarak Özelleştirme Uygulamaları ve Bürokratik Yönetim Anlayışından Yönetişime Geçiş	47
1.5.1.1.Bürokrasi ve Weber Bürokrasisinin Klasik Yönetim Anlayışındaki Yeri: Bürokratik Devletten Girişimci Devlete Geçiş	53
1.5.1.2.Klasik Yönetim Anlayışından Yönetişime Geçişte Özelleştirme: “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı”	60
2.YÖNETİŞİM BAĞLAMINDA ÖZELLEŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİSİ.....	66
2.1.Örgütün Çalışanlarına İlişkin Süreçler	66
2.1.1.Çatışmanın Yönetilmesi.....	66
2.1.2.Gruplar arası Süreçler	69
2.1.3.Verimlilik ve İş Doyumu	73
2.1.3.1.Verimliliği Etkileyen Psikolojik Faktörler.....	74
2.1.3.2.Verimliliği Etkileyen Örgütsel Sorunlar (Fiziksel Ortam)	77
2.1.3.3.İş doyumu.....	78
2.1.4.Moral ve Motivasyon Unsurlarının Yönetilmesi.....	79
2.1.4.1.Moral ve Moral Düzeyinin Yükseltilmesi	79
2.1.4.2.Motivasyon Unsurlarının Yönetilmesi	80
2.1.5.Algının Yönetilmesi.....	86
2.1.6.İletişim Yönetimi	89
2.1.7.Ödül ve Ceza Mekanizmalarının Yönetilmesi	92

2.1.8. İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi	94
2.2. Örgütün Yapısına İlişkin Süreçler	99
2.2.1. Örgüt Kültürü ve İklimi	99
2.2.1.1. Örgüt Kültürü	99
2.2.1.2. Örgüt İklimi	104
2.2.2. Örgütteki Liderlik Anlayışı	105
2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi	108
2.2.4. İç Halkla İlişkiler Faaliyetleri	113
2.2.5. Örgütsel Değişim ve Bilgi Yönetimi	115
2.2.6. Örgütsel Gelişme	120
2.3. Örgütün Dış Çevresiyle İlgili Süreçler	122
2.3.1. Örgüt İmajı ve Kimliğinin Yönetilmesi	122
2.3.1.1. Örgüt İmajının Yönetilmesi	122
2.3.1.2. Örgüt Kimliğinin Yönetilmesi	124
2.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	125
2.3.3. Örgütün Çevresi ve Dış Halkla İlişkiler Faaliyetleri	129
2.3.4. İtibar Yönetimi	134
2.3.5. Teknoloji	137

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİŞİM BAĞLAMINDA ÖZELLEŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİSİNİN ERDEMİR A.Ş. ÖRNEĞİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ (Bir Model Önerisi)

1. ERDEMİR A.Ş.'NİN GENEL DURUMU

(Tarihçesi, Faaliyet Alanları, Kurumsal Yapısı)	140
---	-----

2. ELDE EDİLEN ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Sosyo Demografik Özellikleri	143
2.1.1. Cinsiyet	143
2.1.2. Yaş	143
2.1.3. Medeni Durum	144
2.1.4. Eğitim Durumu	144
2.1.5. Kurumdaki Konum (Statü)	145
2.1.6. Görev Yapılan Birimde Çalışma Süresi	145
2.1.7. Kurumda Çalışma Süresi	146
2.1.8. Gelir Düzeyi	147
2.2. Örgüt Çalışanlarına İlişkin Süreçlerin Değerlendirilmesi	147
2.2.1. Çatışmanın Yönetilmesine İlişkin Çapraz Tablolar	148

2.2.2.Gruplar arası Süreçlere İlişkin Çapraz Tablolar	152
2.2.3.Verimlilik ve İş doyumuna İlişkin Çapraz Tablolar.....	155
2.2.3.1.Verimliliği Etkileyen Psikolojik Süreçlere İlişkin Çapraz Tablolar	155
2.2.3.2.Verimliliği Etkileyen Fiziksel Sorunlara İlişkin Çapraz Tablolar.....	160
2.2.3.3.İş doyumuna İlişkin Çapraz Tablolar	162
2.2.4.Moral ve Motivasyon Unsurlarına İlişkin Çapraz Tablolar	164
2.2.4.1.Moral Unsurlarına İlişkin Çapraz Tablolar.....	164
2.2.4.2.Motivasyon Unsurlarına İlişkin Çapraz Tablolar.....	167
2.2.5.Algının Yönetilmesine İlişkin Çapraz Tablolar.....	170
2.2.6.İletişim Yönetimine İlişkin Çapraz Tablolar.....	172
2.2.7.Ödül ve Ceza Mekanizmalarının Yönetilmesine İlişkin Çapraz Tablolar	175
2.2.8.İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Çapraz Tablolar	181
2.3.Örgüt Yapısına İlişkin Süreçlerin Değerlendirilmesi	183
2.3.1.Örgüt Kültürü ve İklimine İlişkin Çapraz Tablolar	183
2.3.1.1.Örgüt Kültürüne İlişkin Çapraz Tablolar.....	183
2.3.1.2.Örgüt İklimine İlişkin Çapraz Tablolar	187
2.3.2.Liderlik Anlayışına İlişkin Çapraz Tablolar	191
2.3.3.Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Çapraz Tablolar.....	194
2.3.4.İç Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çapraz Tablolar	197
2.3.5.Örgütsel Değişim ve Bilgi Yönetimine İlişkin Çapraz Tablolar	201
2.3.6.Örgütsel Gelişmeye İlişkin Çapraz Tablolar.....	206
2.4.Örgütün Dış Çevresine İlişkin Süreçlerin Değerlendirilmesi	208
2.4.1.Örgüt İmajı ve Kimliğine İlişkin Çapraz Tablolar	208
2.4.1.1.Örgüt İmajına İlişkin Çapraz Tablolar	208
2.4.1.2.Örgüt Kimliğine İlişkin Çapraz Tablolar.....	211
2.4.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Çapraz Tablolar.....	212
2.4.3.Dış Çevre ve Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çapraz Tablolar.....	215
2.4.4.İtibar Yönetimine İlişkin Çapraz Tablolar	221
2.4.5.Teknolojiyi Takip Etmeye İlişkin Çapraz Tablolar.....	222
2.5.Yönetişim Yaklaşımı Ölçüsünde Tüm Örgütsel Süreçlere İlişkin Bir Değerlendirme	224
3.KONUYA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ	226
SONUÇ.....	236
KAYNAKÇA	246
ÖZET	257
ABSTRACT	259
EKLER	261

EK- 1: Başlıca Özelleştirme Yöntemleri.....	262
EK- 2: 24/11/1994 Tarih ve 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun İlgili Maddeleri	268
EK- 3: Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun Görevleri	270
EK- 4: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	272
EK- 5: Özelleştirme Fonu	274
EK- 6: Erdemir T.A.Ş.'nin Tarihçesi ve Organizasyon Şeması	275
EK- 7: Erdemir T.A.Ş.'nin Organizasyon Şeması	277
EK- 8: Erdemir T.A.Ş.'nin Özelleştirilme Süreci	278
EK- 9: Erdemir T.A.Ş.'nin Özelleştirilme Tarihleri ve Satış Değeri	279
EK- 10: Saha Araştırmasında Uygulanan Anket Formu.....	280

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AŞ	Anonim Şirket
Bkz.	Bakınız
BM	Birleşmiş Milletler
BYKP	Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı
CEC	Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu
Çev.	Çeviren
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
Erdemir	Ereğli Demir ve Çelik
IMF	Uluslar arası Para Fonu
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüs
KOF	Kamu Ortaklığı Fonu
KOİ	Kamu Ortaklığı İdaresi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
ÖYK	Özelleştirme Yüksek Kurulu
RG	Resmi Gazete
Syf.	Sayfa
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	Türk Sanayici ve İş adamları Derneği
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

TABLolar DİZİNİ

- Tablo-1: Çalışanların Cinsiyetlerine Dair Frekans Tablosu**
- Tablo-2: Çalışanların Yaşlarına Dair Frekans Tablosu**
- Tablo-3: Çalışanların Medeni Durumlarına Dair Frekans Tablosu**
- Tablo-4: Çalışanların Eğitim Düzeyine Dair Frekans Tablosu**
- Tablo-5: Çalışanların Kurumdaki Konumlarına Dair Frekans Tablosu**
- Tablo-6: Çalışanların Birimde Çalışma Sürelerine Dair Frekans Tablosu**
- Tablo-7: Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Dair Frekans Tablosu**
- Tablo-8: Çalışanların Gelir Düzeylerine Dair Frekans Tablosu**
- Tablo-9: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Birbirlerine Saygısı ve Yardımlaşması ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-10: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Birbirlerine Saygısı ve Yardımlaşması ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-11: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İş Arkadaşlarıyla Daha Rahat ve Samimi İlişkiler Kurması ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**

- Tablo-12: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Birbirlerine Saygısı ve Yardımlaşması ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-13: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İş Arkadaşlarıyla Daha Rahat ve Samimi İlişkiler Kurması ile Birimdeki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-14: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Terfi İmkânı ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-15: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İhtiyaç ve Beklentilerinin Yönetim Tarafından Karşılanması ile Kurumdaki Statüleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-16: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İş Arkadaşlarıyla Daha Rahat ve Samimi İlişkiler Kurması ile Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-17: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumun Üretim ve Karına Bakış ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-18: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumdaki Fiziksel Şartların Değişimine Dair Düşünceleri ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-19: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İşçi Sağlığı ve Güvenliği Konusundaki Çalışmalara Bakışı ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**

- Tablo-20: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Rahat ve Kaliteli Üretim Yapma Olanakları ile Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-21: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Yaptıkları İşten Memnuniyetleri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-22: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İşten Atılma Riski ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-23: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İşteki Ücret Seviyeleri ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-24: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İş Arkadaşlarıyla Daha Rahat ve İstekli Çalışma Olanakları ile Yaşları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-25: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İşten Atılma Riskleri ile Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-26: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İşteki Ücret Seviyeleri ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-27: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Yaptıkları İşten Memnuniyetleri ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**

- Tablo-28: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İhtiyaç ve Beklentilerinin Yönetim Tarafından Karşılanması ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-29: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Yeni Düşüncelerinin ve Yaratıcılıklarının Önemsenmesi ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-30: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumdaki Gelişme ve Değişmelerden Haberdar Olabilmesi ile Kurumdaki Statüleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-31: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Yaptıkları İşin Karşılığını Alıp Almama Durumları ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-32: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Ödüllendirme ve Takdir Edilme Durumları ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-33: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Mesai Durumları ile Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-34: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Terfi Edebilme Durumları ile Birimde Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-35: Özelleştirme Sonrasında Kurumda İşe Alımlarda Adil Davranma ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**

- Tablo-36: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumdaki Kültür, Gelenek ve Değerlere Bağlılık Durumu ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-37: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Birbirlerine Saygısı ve Yardımlaşması Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-38: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Ödüllendirme ve Takdir Edilme Durumları ile Araba Sahibi Olmaları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-39: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İşten Atılma Riskleri ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-40: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumda Alınan Kararlara Katılma Olanakları ile Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-41: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumda Alınan Kararlara Katılma Olanakları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-42: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İhtiyaç ve Beklentilerinin Yönetim Tarafından Karşıllanması ile Kurumda Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-43: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında İhtiyaç Yeni Düşünce ve Yaratıcılığın Önemsenmesi ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**

- Tablo-44: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Daha Rahat ve Kaliteli Üretim Yapmaları ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-45: Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Yatırımcıların Fabrikayı ve Ürünlerini Tercih Etme Durumlarına Bakışı ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-46: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumun Üretim ve Karına Bakış ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-47: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumun Üretim ve Karına Bakış ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-48: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurum İçi ve Dışı Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Bakışı ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-49: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumdaki Kültür, Gelenek ve Değerlere Bağlılık Durumu ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-50: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumdaki Değişme ve Gelişmelerden Haberdar Olma Durumları ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**

- Tablo-51: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumdaki Değişme ve Gelişmelerden Haberdar Olma Durumları ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-52: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumda Alınan Kararlara Katılma Durumu ile Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-53: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumdaki Gelişme ve Değişmelerden Haberdar Olma Durumu ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-54: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurum İçinde ve Dışındaki Mesleki Eğitim Olanaklarına Bakışı ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-55: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurumun İmaj ve İtibarına Bakışı ile Kurumları Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-56: Çalışanların Özelleştirme Sonrasında Kurum İçinde ve Dışındaki Mesleki Eğitim Olanaklarına Bakışı ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-57: Özelleştirme Sonrasında Kurumun Diğer Sanayi Kuruluşları ile Rekabetine Bakış ile Çalışanların Birimde Çalışma Süresi Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-58: Özelleştirme Sonrasında Kurumun Toplumdaki Eğitim, Sanat ve Kültürel Gelişmelere Katkısı ile Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**

- Tablo-59: Özelleştirme Sonrasında Kurumun Dış Çevreye Karşı Sorumluluğu ile Çalışanların Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-60: Özelleştirme Sonrasında Kurum İçi ve Dışı Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkinliği ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-61: Özelleştirme Sonrasında Kurum İçi ve Dışı Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkinliği ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-62: Özelleştirme Sonrasında Kurumun Müşterileri ile İlişkileri ve Etkileşimine Çalışanların Bakışı ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-63: Özelleştirme Sonrasında Kurumun Dış Çevreyle Sorumluluğuna Bakış ile Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-64: Özelleştirme Sonrasında Kurumun Türkiye’de ve Dünyada Tanınmışlığına Çalışanların Bakışı ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**
- Tablo-65: Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumdaki Gelişme ve Değişmelerden Haberdar Olmasına Bakışı ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespitine Dair Çapraz Tablo**

GİRİŞ

Yönetmel süreçlerde yaşanan değışme ve gelişmelerin, ekonomik bir değeri üretme amacıyla oluşturulan ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren hemen her işletme üzerinde etkili olması kaçınılmazdır. Hammadde, işgücü (emek) ve sermaye bileşenlerinden oluşan işletmelerin yönetimi; yine bu üç öğenin belli bir amaç doğrultusunda aynı yönde koordine edilmesini ifade eder. Bu koordinasyonun ekonomik, sosyal, psikolojik, teknolojik ve kültürel aşamalarından her biri örgüt içindeki yönetmel süreçlerin bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Mal ya da hizmet üretmek amacıyla kurulan bir işletmenin belirli bir amaç (hedef) doğrultusunda örgütlenmesi, diğer bir deyişle yönetilmesinin mali ve teknolojik olduğu kadar psikolojik ve sosyal yönleri ile de ele alınması gerekir. Bu anlamda bir örgütte çalışanlara ilişkin süreçleri, yönetim süreçlerinin psikolojik ve sosyal aşamaları olarak ele almak mümkündür. Bir örgütte insan faktörünün yönetimi (sevk ve idaresi), en az mali ya da teknolojik süreçlerin yönetimi kadar büyük bir öneme sahiptir.

Bir örgütün kuruluş amacı, faaliyet alanı ve örgütlenme biçiminin, çalışanlar (işgücü) ve örgütün işleyişi üzerinde etkili olduğu yaygın bir görüş olarak bilinmektedir. Bu anlamda işletmenin sermaye yapısının, faaliyet alanlarının ve yönetim biçiminin de çalışanlara ilişkin örgütsel süreçleri ve bu süreçlerin algılanışı üzerinde etkili olması beklenen bir durumdur. Bununla birlikte belirli bir ekonomik değeri üretmek amacıyla kurulan işletmenin kamu ya da özel sektör marifeti ile işletilmesinin de benzer biçimde çeşitli yönetmel süreçleri üzerinde etkili olacağı öngörülebilmektedir. Zira işletmenin örgütsel yapısı, yönetim biçimi, çalışanların seçimi, çalışanların ücret-izin-sosyal güvenlik olanakları da işletmenin özel sektör ya da kamu marifeti ile yönetildiğine bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda ekonomik anlamda yaşanan değişmelerin bir sonucu olarak algılanan ve devlet eli kurulan ancak beklenen verimin alınamaması sonucunda özel sektöre devredilen işletmelerin yönetsel süreçlerinde köklü değişimlerin yaşandığı gözlenmiştir. Devlet eli ile kamu yararı gözetilerek kurulan söz konusu işletmelerin özel sektöre devri ile üretilen mal ve hizmetin çeşidi, kalitesi vb. gibi ölçütlerle birlikte, çeşitli yönetsel süreçlerinde de bir takım köklü değişikliklere gidilmesi beklenen bir durumdur. Devlet eli ile kurulan bir işletmenin özelleştirilmesi sonucunda, yönetsel süreçlerinde yaşanan birçok değişimin, çalışanlar üzerinde belli prensipler ölçüsünde çeşitli etkilerinin olduğu bu çalışmanın temel varsayımı olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmada özelleştirme sonrasında bir işletmenin örgütsel yapısında ve faaliyet tarzında meydana gelen değişikliklerin, örgütün işleyişi ve dolayısıyla çalışanları üzerinde ortaya çıkardığı etkilerin araştırılarak verimlilik esaslı ölçüsünde değerlendirilmesi konu edilmektedir. Bu anlamda Türkiye’de demir-çelik üretimi ve işlenmesi alanında faaliyet göstermek amacıyla devlet eli ile kurularak özelleştirme uygulamaları kapsamında özel sektöre devredilen Erdemir T.A.Ş.’nin özelleştirme sonrasındaki durumu incelenmiştir.

Özelleştirme sonrasında örgütlerin yönetsel süreçlerinde meydana gelen değişikliklerin, çalışanlar üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu etkinin analizi için; çalışanların sahip olduğu ücret, sosyal güvence, çalışma koşulları (fiziki, sosyal, psikolojik) gibi parametrelerde meydana gelen değişikliklerin doyum, motivasyon, değer-beklenti konularındaki tatmin derecesi karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, yönetim ilkelerinin örgüte uygulanarak gerekli uyum, motivasyon ve doyumun sağlanması yönünde bir model önerisi biçiminde uyarlanmıştır.

Verimlilik bir örgütün uygun koşullarda optimum miktarda girdi (sermaye) ile maksimum kâr elde etmesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda verimliliğini yitirdiği düşünülen kamu işletmelerinin özelleştirmesindeki birincil amaç da bu verimliliğin artırılması olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde özelleştirilen işletmelerde çalışanların durumunda ise (yasal hakları, sosyal güvenceleri, maaş ve çeşitli sosyal olanakları) bir dizi değişikliğin olması kaçınılmaz görülmektedir.

Bu çalışmada özelleştirme uygulamaları sonucunda örgütsel süreçlerde meydana gelen belli başlı değişikliklerin örgüt çalışanları üzerindeki yansımaları analiz edilmiştir. Bu değişikliklere ilişkin algılamaların analizi, örgüt çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Bu anketler, özelleştirme sonrasında örgütsel süreçlerde yaşanan değişimlerin örgüt çalışanları üzerindeki yansımalarını ölçme amacına yöneliktir. Anket formunda katılımcılara yöneltilen sorular, bireylerin belli tutumlar karşısındaki tavırlarını ve tutumların yoğunluğunu ölçmesi nedeniyle Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Anket sonuçlarının analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 15.0 programından yararlanılmıştır. Anket formundan elde edilen verilerin değerlendirilmesi için frekans dağılımları ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra çalışmanın teorik bölümü için literatür taraması yapılmış olup, çalışmada özelleştirme ve yönetime dair temel parametrelere ilişkin veriler tablo ve modellerle birlikte ele alınmıştır. Özelleştirme sonrasında çalışanların psikolojik çözümlemelerine dair durum değerlendirmelerine yer verilerek özelleştirme ve yönetim kavramları değerlendirilmiştir.

Özelleştirmenin Örgütün Yönetsel Süreçlerine Etkisinin Değerlendirilmesi adlı bu çalışmanın konusu; özelleştirme uygulamalarının örgütsel süreçlerde meydana getirdiği değişikliklerin çalışanlar üzerindeki sosyo-psikolojik ve kültürel yansımalarının Erdemir T.A.Ş.'nin özelleştirilmesi örnek olayı üzerinden incelenmesidir.

Örgütün yönetsel süreçleri özelleştirme politikalarından olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bu inceleme örgütün özelleştirilmesinden örgütün çalışanlarının, yapısının ve dış çevresiyle ilişkilerinin etkilendiği varsayımından hareketle biçimlendirilmiştir. Bu süreçte örgüt kültürünü, örgüt iklimini, çalışanların motivasyon düzeylerini iş doyumlarını ve verimliliklerini, ödül ceza mekanizmalarının işleyişini, örgütteki iletişim akışını, liderlik unsurunu, örgütün imajı ve kimliğini, örgütün kurumsal sosyal sorumluluğunu sıralamak mümkündür. Bunun yanı sıra çalışma, özelleştirmenin bu süreçlere yansıyan olumsuz etkilerinin “yönetişim” anlayış ve ilkeleriyle giderilebileceği varsayımı üzerinden yürütülmüştür.

Çalışma; bir iletişim ve halkla ilişkiler faaliyeti olarak örgütsel süreçleri incelemesi ve özelleştirme sonrasında örgütsel süreçlerde meydana gelen değişiklik ve sorunlara, (son on yıla ait yeni bir yönetsel yaklaşım olarak) yönetim ölçüsünde öngörüler ve çözüm önerileri sunması açısından önemlidir. Bu çalışma ayrıca;

- Özelleştirme sonrasında örgütsel süreçlerde meydana gelen değişikliklerin çalışanlar üzerindeki yansımalarını psikolojik bir bakış açısıyla ele alarak çözüm önerileri sunması,
- Örgütsel süreçlere ilişkin sosyolojik ve kültürel bir bakış açısı sunması,
- Örgütsel süreçlerde ve örgütün fiziki ve sosyal yapısında meydana gelen değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koyarak bütüncül bir yaklaşım göstermesi,
- Örgütsel süreçlerin farklı aşamalarını ve bu süreçler üzerinde etkili olan farklı unsurları ortaya koyarak bu alana dair örgüt yöneticilerine bilgi sunması,
- Yeni bir yönetsel yaklaşım olarak yönetişimin, örgütsel süreçlere ilişkin çözüm önerilerini ortaya koyarak alana farklı bir yaklaşım olanağı sunması,

- Yönetişimin özelleştirme sonrasında örgütsel süreçlerde meydana değişikliklere ilişkin çözüm önerilerini öngörerek, süreçteki rolünün ülkemizde anlaşılma ve uygulanmasına olanak sağlaması,
- Özelleştirme sonrasında örgütsel süreçlerde meydana gelen değişiklik ve problemlere, yönetişimin bu konuya katkısına ilişkin daha sonra çalışma yapacaklara kaynak materyal ve veri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın amacı;

- Örgütsel süreçlerin aşamalarını ve örgütsel süreçlere etki eden psikolojik unsurları ortaya koymak,
- Özelleştirme uygulamaları sonucunda meydana değişiklikleri örgüt çalışanlarına yansımaları üzerinden incelemek,
- Özelleştirme uygulamaları sonucunda örgütsel süreçlerde meydana gelen değişiklikleri ve sorunları tespit ederek bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri getirmek,
- Özelleştirmenin örgüt imajı, kültürü ve kimliği ile verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymak,
- Bir yönetsel yaklaşım olarak yönetişimin özelleştirme sonrasında örgütsel süreçlerde meydana gelen değişiklik ve problemlerin çözümüne ilişkin katkısını ve öngörülerini ortaya koymak olarak sıralanabilir.

Çalışmanın sınırlılığı;

- Erdemir T.A.Ş.'nin 27 Şubat 2006 tarihinden itibaren Oyak'a blok satış yöntemiyle özelleştirilmesi tarihi kıstas olarak alınmıştır.
- Çalışmada incelenen temel birim olarak Erdemir T.A.Ş. demir çelik sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye'nin en önemli sanayi kuruluşlarından biridir. Bu anlamda Erdemir T.A.Ş. birçok ara ve alt

birimden oluşmaktadır. Çalışmaya ilişkin saha araştırması Erdemir A.Ş.'nin Kdz. Ereğli tesislerinde gerçekleştirilmiştir.

- Çalışmaya kaynak olan saha araştırmasını Erdemir T.A.Ş.'nin tüm çalışanlarına uygulamak mümkün olmayacağından, örneklem kümesi olarak toplam 574 kişi seçilerek, bu kişiler üzerinden anketler uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak özelleştirme uygulamalarının temel dinamikleri üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda özelleştirmenin amaçları, özelleştirmenin nedenleri, özelleştirme uygulamalarından doğan sonuçlar/sorunlar ile dünyada ve Türkiye'de özelleştirme uygulamalarının temel parametreleri ve hukukî boyutu aktarılmış; Türkiye'deki özelleştirme uygulamalarının tarihi bir perspektifi çizilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde son döneme ait bir yönetsel yaklaşım olarak yönetim, özelleştirmenin örgütsel süreçlere etkisi ve ilişkisi üzerinden işlenmiştir. Bu anlamda yönetim kavramsal olarak ve tarihi açıdan incelenmiş; kısaca temel ilkeleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde aynı zamanda yönetim yaklaşımının temel parametreleri üzerinden, özelleştirmenin örgütsel süreçlere etkilerine de değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise önceki bölümlerde çizilen kavramsal çerçeve ve saha araştırmasından elde edilen bulgular ışığında, özelleştirme uygulaması sonrasında (Erdemir T.A.Ş. örneğinde) örgütsel süreçlerde meydana gelen değişiklikler analiz edilerek; yönetim yaklaşımı ölçüsünde çözüm önerileri sunulmuştur. Bu analiz gerçekleştirilirken özelleştirme sonrasında meydana gelen değişiklikler çalışanlara ilişkin süreçler, örgütün yapısına ilişkin süreçler ve örgütün dış çevresine ilişkin süreçler şeklinde üç ana bölümde ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ÖZELLEŞTİRME VE TÜRKİYE'DEKİ ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

1. ÖZELLEŞTİRME'NİN TEMEL PARAMETRELERİ

Özelleştirme kavramının birçok bilim dalının dolaylı ya da dolaysız ilgi alanına girmesinden dolayı, özelleştirmeye ilişkin tanımlamalar arasında zaman zaman farklılıklara rastlanmaktadır. Üzerinde uzlaşılan tam ve kesin bir genel tanımı olmayan özelleştirme, ekonomi bilimi açısından; devletin iktisadi faaliyetlerinin azaltılması ya da bu fonksiyonun tamamen serbest piyasa koşullarına devredilmesidir. Daha dar anlamda ise devletin iktisadi faaliyetlerini gerçekleştiren KİT'lerin mülkiyetinin özel sektöre devredilmesidir (Zengin, 1999: 28).

Dar anlamda özelleştirme, sadece KİT'lerin mülkiyet ve yönetiminin özel sektöre devredilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dar kapsamlı özelleştirmede bir mülkiyet devrinin gerçekleşmesi ve mülkiyet devri işleminin, özelleştirilecek kamu kuruluşunun toplam sermayesinin en az %51'i kadar bir meblağa eşit olması gerekliliği vurgulanmaktadır (Sarıaslan, Erol, 1993: 3).

Geniş anlamda özelleştirme, ulusal ekonomi içinde kamunun rolünün asgariye indirilmesi ya da tamamen kaldırılmasıdır. Özelleştirme ile serbest piyasa güçleri ekonomide egemen duruma gelmekte, kamu kuruluşlarının ekonomideki etkinliği azaltılmaktadır (Doğan, 1993: 117). Özelleştirme kavramı ile idarece yerine getirilmekte olan bazı kamu hizmetlerinin özel kişilere bırakılması, kamu tekellerinin kaldırılması, kamu hizmetinin finansmanının gerçek bedelinin ya da önemli bir bölümünün yararlananlardan alınmak suretiyle özelleştirilmesi ve kamusal düzenlemelerle ekonomik hayat üzerindeki zorlamaların azaltılması ya da basitleştirilmesi ve piyasa mekanizmalarının işlevinin artırılması anlatılmaktadır (Tan, 1992: 28).

Özelleştirme iktisadi, mali, sosyal ve siyasal sebeplerle ulusal ekonomi içerisindeki KİT'lerin iktisadi faaliyetlerinin sınırlandırılması ya da tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamalar bütünüdür (Aktan, 1987: 82).

1.1. Özelleştirmenin Amaçları

Ekonomideki tıkanmalar, kaynak tahsisindeki etkinsizlik, politik baskıların artması, devletin asli görevlerine yetmemeye başlaması, kamu sektöründeki faaliyetlerin ekonomideki payının artması ile ekonomik etkinlik ve verimliliğin azalması gibi sebepler, ekonomik kaynakların çoğunu kullanan devletin başarılı olamadığı sonucunu doğurmaktadır. Bu doğrultuda, kaynakları daha etkin ve verimli kullanmada başarılı olduğu ispatlanan özel kesime, kamusal mal ve hizmetlerin üretiminin devredilmesi ile hem kaynakların etkin kullanılmış olacağı hem de ekonominin işlerlik kazanacağı öngörülmektedir (Çetinkaya, 2001: 172). Bu sürecin genel olarak özelleştirme uygulamalarına zemin hazırladığı, literatürde yaygın bir görüş olarak yer almaktadır.

Özelleştirmedeki nihai amaç, salt devletin ekonomideki rolünün minimize edilerek, ekonominin tümüyle serbest piyasa koşullarına devredilmesi olmayıp; bunun yanı sıra mali, toplumsal ve siyasal bir takım değişmelerin de sağlanmasıdır. Özelleştirmenin amaçlarını ekonomik, mali, toplumsal ve siyasal başlıkları altında toplamak mümkündür. Bu başlıklara aşağıda genel hatları ile değinilmiştir.

1.1.1. Ekonomik Amaçlar

Özel sektör içindeki temel hedefler örgütün devamlılığını sağlamak, örgütün büyüme hedeflerini gerçekleştirmek ve kârı maksimize etmektir. Kamu sektöründe de bu unsurlar önemli olmasına rağmen, kamunun yararı ya da kamu taleplerinin daha fazla göz önünde bulundurulduğu bilinmektedir. Bu nedenle özelleştirme ile elde edilmesi beklenen; verimliliğin ve etkinliğin

artırılması ile enflasyonun düşürülmesidir (Zengin, 1999: 30). Bunun yanı sıra özelleştirmenin gerçekleşmesi halinde, özelleştirilen KİT'ler serbest piyasa koşullarında faaliyet göstermek zorunda kalacaklar; dolayısıyla da piyasa güçlenecektir. Fiyatların arz ve talebe göre belirlendiği, tam rekabet şartlarının olduğu bir piyasa ekonomisinin gerçekleşmesi, rekabet ortamının gelişmesini ve kaynakların rasyonel kullanılmasını sağlayacak, böylece ekonomide verimlilik artacaktır (Doğan, 1993: 121, Ralph, Break, 1961: 64-67). Aynı zamanda özelleştirme sermaye piyasasına ihtiyaç duyduğu bu unsuru, hisse senetleri sunmak suretiyle piyasanın canlanmasına katkıda bulunacak (TÜSİAD, 1986: 16), tasarrufların böyle bir piyasada değerlendirilmesi ve borç verilebilir fonlar haline gelmesi sağlanacaktır (Çetinkaya, 2001: 174).

Bir diğer açıdan bakıldığında özelleştirmeye döviz gelirlerinin artması, yabancı sermayenin ülkeye girmesi teşvik edilmiş olacaktır (Doğan, 1993: 122). Özelleştirme ile ilgili sektörde rekabet ortamı yaratılarak, özellikle önemli sektörlerde rekabetin işleyişini sağlayacak bir düzenleyici kuruluşun oluşturulmasını kapsamaktadır. Çeşitli özelleştirme yöntemleri sonucunda kamu sektörünün daraltılması, hem KİT'lerin hazine üzerindeki yükünü hafifletecek, hem de daha rasyonel bir işletme ve üretim yapısı oluşturarak yüksek fiyat artışlarına gitme zorunluluğunu azaltacaktır. Her iki sonuç da enflasyon üzerindeki baskıların hafiflemesine yol açacaktır.

1.1.2. Mali Amaçlar

Özelleştirmede asıl amaç ekonomik olmakla birlikte; mali sonuçlar elde etmek amacıyla da özelleştirme yoluna gidilebilmektedir. Ekonomik amaçların gerçekleşmesi, aynı zamanda mali sonuçları da beraberinde getirmektedir. Devlet işletmelerinin devlete gelir sağlaması amacıyla satılmasında önemli olan, işletmenin yüksek gelir getirecek yapıya sahip olmasıdır. Eğer böyle bir durum yoksa ya da az gelir getiren bir yapı söz konusu ise devlet, bu hizmetlerin sunumunu özel sektöre devrederek daha fazla maliyette ürettiği hizmeti daha ucuza yaptırarak bütçesinden ayrılan

paranın azalmasına imkân sağlayarak, dolaylı olarak gelir elde edecektir (Çetinkaya, 2001: 176).

Özelleştirilen örgütlerin finansmanı açısından, özelleştirme sonucunda bütçe baskıları hafiflerken kamu aktiflerinin devredilmesi sonucunda da önemli bir gelir kaynağı sağlamaktadır. Meydana gelen ekonomik ve mali iyileşmelerin sonucunda, ileriki zamanlarda vergilerde hafifletme ve kamu kesimi borçlarının azaltılmasında yeni kaynak yaratılmış olmaktadır (Atasoy, 1993: 184).

1.1.3. Sosyal Amaçlar

Bu noktada özelleştirme, sosyal amaçlı bir araç olarak değerlendirilebilir. Özelleştirme, toplumdaki dengesizlikleri ortadan kaldırma yolunda atılacak bir adım olarak nitelendirilebilir. Bu dengesizliklerin giderilmesinde mülkiyetin ve sermayenin tabana yayılmasını sağlamak, gelir dağılımını adil hale getirmeye hizmet etmek, yeni iş sahaları oluşturmak gibi süreçlerden yararlanmak mümkündür (Koray, 2000: 7). Ortaklarına tatmin edici oranda kâr dağıtabilecek durumdaki kamu kuruluşu hisselerinin halka satılması, gelir dağılımını düzeltici dengeleri kurma yolunda önemli bir girişim fonksiyonu olarak görülebilir. Örgütlerin sermayesine çalışanların katılmasını sağlamak, özelleştirme politikalarının önemli araçları arasında yer almaktadır (Atasoy, 1993: 185).

Özelleştirme ile ulaşılması beklenen sosyal amaçlardan birisi; mülkiyetin ve sermayenin tabana yayılmasını sağlayarak toplumun gelir düzeyini yükseltmek ve refahı artırmak yönünde olabilmektedir. Bir diğer husus ise gelir dağılımını adil hale getirmeye hizmet etmektir (Çetinkaya, 2001: 177).

1.1.4. Siyasal Amaçlar

Birçok ülke kamu girişimlerinin satışı sayesinde yabancı sermaye için çekici bir hale gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında sermaye ihtiyacı olan ülkelerde KİT'lerin özelleştirilmesi, ihtiyaç duyulan yabancı sermayenin ülkeye çekilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Zengin, 1999: 33). Bunun yanı sıra özel sektör ya da yabancı şirketler genellikle, kamu sektörüne nazaran daha üstün yönetim teknikleri ve daha modern teknolojilere sahip olma eğilimindedir. Yabancı yatırımlarla özel sektör yatırımlarını cezbetmenin en başarılı yollarından birisi de özelleştirme. Aynı zamanda özelleştirme sayesinde bürokratlar, hem kamu kurumlarını denetleme hem de piyasaya müdahale etme görevinden kurtulacaklar; böylece genel politika belirlenmesi ile ilgili konulara zaman ayırmaları olanaklı olacaktır (Atasoy, 1993: 185).

1.2. Özelleştirmeyi Gerekli Kılan Nedenler

Özelleştirme geniş anlamda ele alındığında; devletin yönetiminde ve mülkiyetinde olan varlıkların özele devredilmesinin, bazı hizmetlerin özeline yapmasının istenilmesinin ana nedeni toplumsal refahın ve kaynak kullanımının maksimuma çıkarılma düşüncesidir. Devletin son yıllarda aslî fonksiyonlarını gerektirdiği görevlerin dışında mal ve hizmet üretimlerinin ana mal ve hizmet üretimlerini aşması, özelleştirme konusunu gündeme getirmiştir. Devletin bu tür mal ve hizmetlerin üretimine gitmesi ile ana hizmetin gerçek etkinlik ve yeterli kaynakla üretilmemesi sorunu ortaya çıkmış, ana bütçenin denkleştirilmesi sıkıntıları yaşanmıştır (Çetinkaya, 2001: 170).

Özel kesimin son yıllarda gösterdiği gelişmeler ile daha önce üretilmediği mal ve hizmetleri üretebilir hale gelmesi, zamanında devletin yapmak zorunda olduğu bu hizmetleri artık özel kesimin yapabilmesini beraberinde getirmiştir.

Devletin ekonomideki gücünün göstergelerinden KİT'lerin varlığının siyasi ve ekonomik açıdan iktidarların aynı elde toplanmasına neden olması ve rant ekonomisini doğurması özelleştirmeyi kuvvetlendirmiştir.

Özelleştirmenin ekonomik ve siyasi nedenlerle ağır basması, sermayenin ve üretimin özel kesime devredilerek tüketici egemenliğinin kurulmasının da özelleştirmeyi öne çıkardığı düşünülmektedir (Akalın, 1998: 219).

1.3. Başlıca Özelleştirme Yöntemleri

Literatürde özelleştirme uygulamalarına dair farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Bu uygulamalar; satış yöntemi, ihale yöntemi, imtiyaz yöntemi, yap-işlet-devret yöntemi, kiralama yöntemi, şirketleşme ve ortak girişim yöntemi, hizmet sözleşmesi yöntemi, yönetim sözleşmesi yöntemi, iltizam sözleşmesi yöntemi, yasal kurumsal serbestleşme (Deregulation) yöntemi, fiyatlandırma yöntemi, kupon yöntemi, vergi teşvikleri idari düzenlemeler yöntemi, gönüllü katılım ve kendi kendine yardım yöntemidir (Özelleştirme yöntemleri Ek 1'de aktarılmıştır).

1.4. Özelleştirme Uygulamalarından Doğan Sorunlar

Özelleştirmenin en önemli hedeflerinden birisi, ekonomik ve teknik etkinliğin sağlanmasıdır. Bunun yanında sosyal amaç ve etkinliklerin de üzerinde durulması gerekmektedir. Salt ekonomik süreçler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilecek özelleştirme politikaları, hedeflere ulaşmada sıkıntılar yaratabilecek, sosyal, toplumsal unsurların da dikkate alınması politikaları daha doğru süreçlere itecektir (Zengin, 1999: 44). Bunun yanı sıra devletin özelleştirdiği mal ve hizmetlerin üretimini devralan özel sektör, ekonomik açıdan karlı olmayan alanlara yatırım yapamayabilir.

Özelleştirme uygulamalarının ortaya çıkardığı ekonomik ve sosyal sorunlardan birisi de istihdam sorunudur. İşletmelerin satılması ve istihdam fazlası açısından eleştirilen işletmelerin çalışanlarının işten çıkarılması ile işsizlik artabilmektedir. Bunun yanında özelleştirme ile devlet sübvansiyonları ve düşük fiyat uygulamaları ortadan kalkacağı için özelleştirilen mal ve hizmetlerin fiyatlarında kısmi bir artış ortaya çıkabilmektedir.

Özelleştirme uygulamaları özelleştirmenin öncüllerinden biri olan rekabeti geliştirme amacını her zaman gerçekleştirmediği de gözlenmektedir. Özelleştirme sonucunda rekabet ortamı yaratılamaz ise özelleşen monopollerin tüketici istismarına neden olabilmesi söz konusudur (Falay, 1994: 32).

Devlet işletmelerinde özelleştirmenin blok satış şeklinde yapılması mülkiyetin ve sermayenin tabana yayılmasını engellemekte dolayısıyla gelirin dağılımını ve yeniden dağılımını bozmaktadır.

2. TARİHSEL SÜREÇTE ÖZELLEŞTİRME ve TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARI

Özelleştirme uygulamalarını ekonomik, siyasi ve toplumsal olarak önemli bir nokta olarak kabul edildiği 1980 yılı öncesinde ve sonrasında olmak üzere iki ayrı bölümde incelemek mümkündür.

2.1. Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Hukuksal Boyut

2.1.1. “1980 Öncesi” Özelleştirme ve Tarihsel Gelişim

Türkiye’deki gelişmelere bakıldığında 80’li yıllarda temeli atılan özelleştirme konusunun daha çok KİT’lerle birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu bakış açısı özelleştirmenin dar anlamdaki ifadesi olarak nitelendirilmektedir. 90’lı yıllara gelindiğinde ise özelleştirmenin yalnızca

KİT'lerin satılması ya da devri değil, genel anlamda devletin ekonomik faaliyette bulunduğu alandan çekilmesi olarak kabul edilmeye ve uygulanmaya başlamasıyla özelleştirme gerçek anlamını bulmaya başlamıştır (Çetinkaya, 2001: 200).

Türkiye ekonomisi 1923 -1980 yılları arasındaki dönemi denetimli rejim altında geçirmiş, dönemlere göre denetim derecesi ve yönlendirmesi farklı olsa da gelirin bölüşümü ve kaynakların dağılımı, hiç bir zaman tam olarak piyasa güçlerine bırakılmamıştır. 17 Şubat–4 Mart 1923 tarihlerinde toplanan 1.İktisat Kongresinde ve bunu takip eden ekonomik düzenlemelerde, ekonomik faaliyetlerin esas olarak özel sektör tarafından yapılması, özel sektörün girmediği alanlar ve yapamayacağı işlerde, devletin daha sonra özel kesime devretmek üzere devreye girmesi prensibi benimsenmiştir (KİT genel raporu, 1992: 3–9). Bu dönemde özel sektörün bu hamleyi gerçekleştirecek gücünün olmaması, Türkiye ekonomisinin alt yapı itibariyle buna hazır olmaması, sermayedar sınıfının yetersizliği ve ulusal tasarrufların büyük bir sanayileşme atılımını gerçekleştirmekten uzak olması şeklinde varlığını gösteren yurt içi kısıtlılıklar, bu politikalarla arzulanan başarıya ulaşılmasını engellemiştir. Bunun yanı sıra temel mal ve hizmetlerin üretimini devletin üstlenmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir.

1923–30 dönemindeki kısa süreli bir liberal ekonomi deneyiminden sonra, yaklaşık elli yıl süresince, iç pazara yönelik sanayileşme stratejileri uygulanmıştır. Bu süreçte yer alan 1930–46 yılları arasındaki uygulamalar, bir yandan daha önce izlenen liberal ekonomi politikalarının gerekli sanayileşme başarısını gösterememesinden, diğer yandan 1929 krizi nedeniyle dünya ekonomisinin içine girdiği daralma ve hammadde fiyatlarındaki düşüşün yarattığı olumsuzlukları telafi etme çabalarından kaynaklanmıştır (Cevizoğlu, 1998: 76).

Özel sektörün yetersizliğini gidermek doğrultusunda yapılan çalışmalar içinde devletin yeni alanlara girmesi, fabrikalar açması ve bunları özel

sektöre devredememesi tam tersi bir sonuç doğurmuş, devlet ekonomide büyüme göstermiştir (Çetinkaya, 2001: 202). 1930'da başlayan devletçilik politikasının en önemli özelliği, ekonomik yapının yetersizliğinden ve döneme özgü ihtiyaçlardan doğmuş olmasıdır. İzlenen politika, bir yandan korumacı döviz kurları ve dış ticaret politikaları ile yeni oluşturulmaya başlanan yerli sanayinin korunmasını, diğer yandan vergilendirme ve fiyat politikaları aracılığı ile kaynakların tarımdan sanayiye aktarılması amaçlamıştır. Devlet iktisadi yaşama vergiler, para-maliye ve gümrük politikalarının dışında bizzat yatırımcı ve üretici bir unsur olarak da girmiştir.

1933 yılında 2262 sayılı Yasa ile Sümerbank, 1935 yılında 2805 sayılı yasa ile Etibank, Maden Tetkik İşleri ve Etüt İdaresi ile Elektrik İşleri Etüt İdaresi, 1935 yılında Türkiye Şeker Fabrikaları TAŞ, 1936 yılında Malatya Bez ve İplik Fabrikaları TAŞ, 1938 yılında Halk Bankası, 1936'da Güven Sigorta, 1937 yılında Türkiye Demir-Çelik İşletmeleri, 1941 yılında Petrol Ofisi kurulmuştur (Cevizoğlu, 1998: 85).

1950–58 yıllarında, İkinci Dünya Savaşı sonrası uluslararası güç dengelerinde meydana gelen değişimlerin, yurt içi siyasi gelişmelerin ve büyüyen ticaret sermayesinin gereksinimlerinin etkisi ile Marshall yardımının sağladığı finansal olanaklar, liberal ekonomiye geçiş doğrultusunda uygulamaları sonuçlandırmış, ancak kısa sürede girilen döviz darboğazı ve uluslararası konjonktürün etkisiyle, tekrar korumacı politikalara dönüşmüştür. 1950 seçimleri sonucunda iktidara gelen Demokrat Parti, kamu teşebbüslerini özel sektöre devretmenin yararlı olacağını savunmuş, konuyla ilgili olarak somut adımlar atabilmek için İşletmeler Bakanlığı'na bağlı 'devir komisyonu' kurulmuştur. Bu komisyon, devlete ait ekonomik fabrika, kurum ve tesislerin özel sektöre devir şekil ve şartlarını, bunların takdir bedellerini belirlemekle görevlendirilmiş, ancak komisyon tarafından herhangi bir devir işlemi gerçekleştirilmemiş; aksine bu dönem, kamu teşebbüslerinin sayısının hızla arttığı bir dönem olmuş, devletin ekonomideki payı büyümüş, özellikle

çimento sanayinde 21 yeni fabrika, şeker sanayinde 11 yeni fabrika kurulmuştur (Aysan, Özmen, 1981: 45).

1960'lı yıllardan itibaren başlatılan ithal ikameci sanayileşme süreci, mali piyasaların üzerinde sıkı bir denetim, sabit döviz kurları, reel olarak negatif faiz hadleri, sıkı ithalat kontrol ve yasakları altında sürdürülmüştür. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1.BYKP, 1963–1967) ile karma ekonomi modeli benimsenmiş, bu görüş Planın hedef ve stratejilerine de şu şekilde yansımıştır: “Türk ekonomisi, devlet ve özel teşebbüs sektörlerinin yan yana bulunduğu karma bir ekonomidir. Devlet sektörünün faaliyeti, kararlaştırılan gelişme hızını gerçekleştirecek ve stratejinin gerektirdiği yönde dengeli bir kalkınma sağlayacak şekilde planlanacaktır”. Plan “ileri teknoloji ve büyük sermaye isteyen yeni üretim kollarında teşebbüsler kurmak suretiyle devletin sanayi alanında gelişmeye öncülük etmesini gerekli” bularak KİT'lere verilen önemi vurgulamıştır.

1970'li yılların ortalarından itibaren petrol fiyatlarının ithalat maliyetinde yarattığı baskılar, bu dönemde uluslararası finans sermayesinin sağladığı olanaklarla aşılmış, ancak 1978–79 yıllarında kredi sağlamada karşılaşılan zorluklar, üretimi durma noktalarına getirmiş, IMF ile imzalanan iki adet istikrar anlaşması, boyutları giderek büyüyen sorunlara cevap vermekten uzak kalmıştır. 24 Ocak 1980 kararları diye bilinen istikrar önlemleri paketi ve onu izleyen süreçte Dünya Bankası ile imzalanan yapısal uyum kredileri doğrultusunda, ekonominin yönü, ithal ikameci sanayileşmeden, ihracata yönelik stratejiye döndürülmüştür.

1980'lerde başlayan dönüşüm hareketine kadar KİT'ler, uygulanan ekonomi politikaları doğrultusunda, bir yandan ulusal sanayinin oluşturulmasında doğrudan yatırım ve işletmecilik faaliyetleriyle yer alırken, diğer taraftan özel sermayeyle tamamlayıcılık amaçlarına yönelik olarak alt yapı ve ara malı yatırımlarında yoğunlaşıp, düşük fiyat politikaları uygulamak suretiyle özel sektörün gelişimine katkıda bulunmuşlardır.

2.1.2. “1980 Sonrası” Özelleştirme ve Gelişimi

80’li yıllarda en önemli kabul edilen tarih 24 Ocak’tır. Bu tarihte önemli kararlar alınmış olup bu kararlar ithal ikamesine dayalı, içe dönük sanayileşmeden ihracata dayalı dışa açık sanayileşmeyi sağlayacak serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandıracak yöndedir (Çetinkaya, 2001: 202).

2.1.2.1. “1994 Yılına Kadar” Özelleştirme Konusundaki Gelişmeler

1994 yılında kabul edilen 4046 sayılı kısaca “Özelleştirme Yasası” olarak bilinen yasanın kabulüne kadar özelleştirme konusunun temel yapısının oluşturulması için çok fazla yasal düzenleme yapılmıştır.

Özelleştirme konusunda yapılan bu düzenlemelerden ilki 17.3.1984 tarih 2983 sayılı “Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkındaki Kanun”dur (RG, 17.3.1984, sayı:18344). Bununla kamu kurum ve kuruluşlarına ait her türlü alt yapı tesisleri ile KİT’lere ait tesisler için “gelir ortaklığı senedi” ile KİT’ler için “hisse senedi” çıkarılması ve “işletme hakkı” verilmesine ilişkin hükümler getirilmiştir. 2983 Sayılı yasada, 3188 Sayılı yasa ile yapılan değişiklikle “hisse senedi”, KİT’ler ile bunlara ait tesislere gerçek ve tüzel kişilerin ortak olması için çıkarılacak senetler olarak tanımlanmıştır. “işletme hakkı” ise KİT’lere (yurt dışındakiler de dâhil) ait müessese, işletme, bağlı ortaklık ve benzerlerinin belirli süre ve koşullarla gerçek ve tüzel kişilerce işletilmesini ve varsa ürünlerinin pazarlama ve dağıtımının yapılması anlamına gelmektedir (Tan, 1992: 30).

Özelleştirmeye ilgili bir diğer düzenleme 8.6.1984 Tarih ve 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamedir. Bu kararname KİT’lerin yapısını, teşkilatını, yönetimini ve denetimini içermektedir. Kararname kapsamındaki teşebbüs, bağlı ortaklık, müessese, işletme ve iştiraklerin, tavsiye, devir, satış ve işletme haklarının verilmesi kararının Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu (bugün Özelleştirme

İdaresi Başkanlığı) tarafından verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kararname KİT'lerin devir, satış ve işletme haklarını vermeye imkân tanımakta diğer bir deyişle özelleştirilmesine izin vermektedir (Baytan, 1999: 23).

4.12.1984 Tarih ve 3092 Sayılı Çay Kanunu ve 3096 Sayılı Elektronik Üretim Kanunu özelleştirme alanındaki düzenlemelerden bir diğeridir. 3092 sayılı kanunla çay tarımı, üretimi, işlenmesi ve satışı serbest bırakılmıştır. 3096 sayılı kanun ile de Türkiye Elektronik Kurumu dışındaki kuruluşların elektrik üretimi, iletimi, dağıtımı ve ticaretini yapabilmelerine imkân sağlanmaktadır. Bu düzenlemelerle devletin tekelindeki iktisadi faaliyet alanına özel sektörün girişini engelleyen hüküm kaldırılmıştır (Çetinkaya, 2001: 204).

Kısaca 'Özelleştirme Yasası' olarak da bilinen ve pek çok yasada değişiklik yapan 28.5.1986 tarih ve 3291 Sayılı Yasa (RG,3.6.1986, sayı:19126) KİT'lerin özelleştirilmesine karar vermeye Bakanlar Kurulu'nu, müessese, bağlı ortaklık, işletmelerin özelleştirilmesine karar vermeye de Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı Kurulu'nu yetkili kılmaktadır. 3291 sayılı yasaya göre, özelleştirilmesine karar verilen KİT'ler ile bağlı ortaklıklar doğrudan, müessese, işletme ve işletme birimleri ise A.Ş. haline getirildikten sonra, başkaca işleme gerek kalmadan bağlı oldukları bakanlıklarla ilişkileri kesilip Başbakanlığa bağlanacaklardır. Bunun yanında özelleştirilmesine karar verilen KİT, müessese, bağlı ortaklık, işletme ve işletme birimlerinin doğrudan ya da dolaylı devlete ait hisselerinin tamamı bedelsiz olarak KOİ'ye devredilmiş ve Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ile ilgili öteki yasalardaki koşullar aranmaksızın anonim ortaklığa dönüşmüş sayılacaklardır. Bu yasa ayrıca özelleştirilmesine karar verilen kuruluşun çıkardığı tahviller ile devlet kefaletine haiz iç ve dış borçlar üzerindeki devlet kefaletinin devam edeceğini, bu kuruluşlarda Emekli Sandığı'na bağlı personelin de, kuruluşun A.Ş. statüsüne dönüşmesinden sonra

sermayesindeki kamu payının %50'nin altına düşmesine kadar her türlü hak ve yükümlülüklerinin devam edeceğini de öngörmektedir.

28.12.1987 tarih 304 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname DPT'nin kuruluş ve görevleri hakkındaki kararnamede değişiklik yapan bir kararnamedir. Bu kararname ile Yüksek Planlama Kurulu'nun görevleri yeniden düzenlenmiştir. 2983 ve 2985 Sayılı Kanunlar ile 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede geçen Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı Kanunu, Koordinasyon Kurulu ve Kamu Ortaklığı Kurulu ibareleri Yüksek Planlama Kurulu olarak değiştirilmiştir. Bu kararname ile Yüksek Planlama Kurulu'nun özelleştirme uygulamalarında çok önemli bir yeri olmuş, uygulamaya dönük kararların yanı sıra düzenleyici nitelikteki kararları ile de özelleştirme uygulamalarına yön vermiştir (Baytan, 1999: 38).

Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kuruluş ve Görevleri Hakkında 17.7.1991 tarih ve 437 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (RG,14.8.1991, sayı:20960: 9) Yüksek Planlama Kuruluna bir takım görevler vermekte (madde 5), ancak bu görevler daha sonra Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması hakkında Kanunda değişiklik yapılmasına dair 20.12.1991 tarih ve 473 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile oluşturulan Kamu Ortaklığı Yüksek Kuruluna verilmiştir (RG,6.1.1992, sayı: 21103).

Görüldüğü gibi özelleştirme konusunda özellikle 1984'te başlayıp 1994 sonuna kadar süren yasal düzenlemeler, gerekli alt yapının oluşturulmasında yeterli olmayınca özelleştirme gerçekleştirilememiştir. Çıkarılan yasanın ve kanun hükmünde kararnamelerin dağınıklığı, özelleştirmenin daha etkin ele alınması gerekliliğini doğurmuş, sonuçta gerçek anlamda bir özelleştirme yasası hazırlanarak yapılacak özelleştirmelere zemin hazırlanmıştır.

2.1.2.2. “1994’teki 4046 Sayılı Özelleştirme Yasası” ve Yaşanan Gelişmeler

Özelleştirmeye ilgili tüm hususların tek bir yasal metinde toplanması 1994 yılına kadar mümkün olmamış, uygulamalar 2983, 3291 sayılı yasalar ve bunlarda değişiklik yapan diğer mevzuat çerçevesinde yürütülmüştür. Kanun Hükmünde Kararnamelerle gerçekleştirilen bu değişiklikler ise, esasa yönelik düzenlemeler getirmemiş, özelleştirme konusunda yetkili karar merciinin zaman zaman değiştirilmesi gibi hususlarla sınırlı kalmıştır. Özelleştirmeye ilişkin ilk özel ve kapsamlı düzenleme 1994 yılında 4046 sayılı Yasa ile yapılmıştır (RG,27.11.1994, sayı:22124). Esas adı “24.11.1994 Tarih ve 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” olan bu yasa, kısaca Özelleştirme kanunu olarak kullanılmaktadır.

Bu yasa, 1980 sonrasında yapılan düzenlemeleri birleştirmiş olup özelleştirme kavramını geniş bir perspektifle ele aldığı kabul edilmektedir. Kanuna göre özelleştirilebilir kamu kesimi mal varlığı ve hizmetleri 1. maddede yer almaktadır (Kanunun ilgili maddeleri EK-2’de ayrıntılı olarak aktarılmıştır).

Özelleştirme ile beklenen amaçlar, yasanın gerekçesinde yer alan tanımlamada daha geniş olarak ifade edilmiştir. 4046 sayılı yasanın gerekçesinde Özelleştirme, “geniş anlamda devletin iktisadi faaliyetlerinin en aza indirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması, KİT’lerin devlet bütçesi üzerindeki finansman yükünün hafifletilmesi, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin gerçekleştirilmesi, atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılarak sermaye piyasalarının geliştirilmesi ve bu şekilde elde edilecek kaynakların, alt yapı yatırımları, savunma, eğitim ve sağlık hizmetlerinde kullanılması suretiyle, ekonomide verimliliğin artırılmasını sağlayan önemli araçlardandır” şeklinde tanımlanmıştır.

Kanunun amaç ve kapsamı değerlendirildiğinde özelleştirme ile sadece KİT'lerin özelleştirilmesi değil diğer mal ve hizmet üreten kuruluşların da bazı faaliyetlerinin belli bir süre ve şartlarla özel sektöre gördürülmesine imkân sağlayacak düzenlemelerin yapılması düşünülmüş, böylece devletin iktisadi nitelikteki mal ve hizmet üretim faaliyetlerinden olabildiğince çekilmesi amaç edinilmiştir.

Bu kanun ile özelleştirme uygulamalarını gerçekleştirmede karar organı olarak Özelleştirme Yüksek Kurulu, yürütme ve sonuçlandırmak üzere Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, gelirlerin toplanması için Özelleştirme Fonunun kurulması amaçlanarak kurumsal yapının oluşturulması sağlanmıştır.

2.2. Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları ve Malî Boyutu

Türkiye’de özelleştirme konusunda yasal alt yapının oluşturulmasına yönelik ilk düzenleme olan 1984 tarihli 2983 sayılı yasadaki günümüze özelleştirme çalışmaları, çeşitli şekillerde devam etmiştir. İlk yıllarda özelleştirmenin daha çok KİT'lerin özelleştirilmesi olarak ele alınması, bu yıllarda daha çok bu kuruluşların özelleştirilmesini beraberinde getirmiştir. Ancak KİT'lerin özelleştirilmesi devam ederken diğer kamu kurumlarının da özelleştirilmesi gündeme gelmiştir.

Özelleştirme uygulamalarının stratejik bir plana dayandırılması gerektiği üzerinde durulmaya başlanınca, 1985 yılında Devlet Planlama Teşkilatı bu planın hazırlanması çalışmalarına başlamıştır. Bu doğrultuda gerek yurt içi, gerekse yurt dışından özelleştirme ana planı için yardım istenmiştir. Yurt dışında Devlet Planlama Teşkilatı uluslararası mali piyasaya çıkarak ana planın hazırlanması için ihale açmıştır. Özelleştirme ana planının hazırlanması konusunda istenen tekliflere İngiliz ve Amerikan şirketlerden teklif gelmiştir. Verilen teklifler doğrultusunda “Morgan Guaranty Trust Company of New York (A.B.D.) ihaleyi kazanmıştır (Cevizoğlu, 1998: 82).

Özelleştirme ana planında özelleştirme amaçları Türkiye şartlarına göre öncelik sırasına göre belirlenmiştir. Bu amaçlar özellikle ekonomik etkinliğin artırılmasına yönelik olup, devlete gelir sağlamanın en son sırada yer aldığı gözlenmektedir (Çetinkaya, 2001: 225). Özelleştirme ana planında özelleştirme uygulamasının başarısı için yapılması önerilen düzenlemeler Genele Eylem Planı ana başlığı altında yasal, sosyal ve muhasebe sistemine ilişkin olarak sınırlandırılmıştır.

Özelleştirme ana planından 32 KİT, ekonomik yaşayabilirlik ve yatırım ihtiyaçları kriterleri dikkate alınarak özelleştirme önceliklerine göre sınıflandırılmış ve 3 ana kategori ile 8 alt kategori belirlenerek bu kategorilerde yer alan her bir kuruluş için önerilen özelleştirme yöntemleri bir plan içinde sunulmuştur. Buna göre 1. kategoride Birinci Öncelikteki KİT'ler yer almakta olup, bunlar da kendi aralarında "tamamen satılabilecek olan KİT'ler (TURBAN, Türk Hava Yolları, USAŞ, Seçilmiş İştirakler), "Çoğunluk Payı Satılabilecek KİT'ler (YEMSAN, ÇİTOSAN) ve "Büyük Kısmı Satılabilecek KİT'ler" (TİGEM, TPAO, ETİBANK) olarak ayrılmaktadır. 2. kategoride ise İkinci Öncelikte KİT'ler yer almakta olup, bunlar "Bazı Bölümleri Satılabilecek Geri Kalan Kısımları ise Rehabilitasyona Tabi Tutulacak KİT'ler" (Sümerbank, TSEK), "Tedricen Özelleştirilecek KİT'ler" (PTT, TEK), "Özelleştirilmesi Muhtemel KİT'ler" (EBK, TKİ, MEKEK, T. GEMİSAN., ORÜS), "Devlet Desteği ile Özelleştirilebilecek KİT'ler" (ÇAYKUR, T. ŞEKER FAB. A.Ş., SEKA, PETKİM, TÜGSAŞ, TDÇİ, ASOK, TTK)'dir. 3. kategoride ise Üçüncü Öncelikli KİT'ler yer almakta olup bunlar "Kamu Hizmeti Yapan KİT'ler" (DMO, T. Denizcilik İşletmeleri, TCDD, DHMİ, TMO, TZDK, TUSAŞ)'dir.

Özelleştirme uygulamaları için hazırlanan Morgan Bank Ana Planı ve bakanlıkların hazırladıkları raporların uygulamaya tam olarak geçirilememesine rağmen, özelleştirme çalışmaları 1984 yılında bazı yarım kalmış kamu tesislerinin özel sektöre devri ile başlamıştır.

2.3. Özelleştirme Uygulamalarındaki Kurumsal Yapı

4046 sayılı Yasa ile özelleştirmenin karar organı ve uygulamadan sorumlu biriminden oluşan kurumsal yapısı yeniden düzenlenmiştir. Kurumsal yapı başlıca Özelleştirme Yüksek Kurulu, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve Özelleştirme Fonu'ndan oluşmaktadır. Bunun dışında, geçmişte Kamu Ortaklığı Kurumu adıyla anılan idare merkezi, daha sonra Yüksek Planlama Kurulu'nun kurulmasıyla kaldırılmıştır. Aynı şekilde geçmişte Kamu Ortaklığı İdaresi adıyla anılan kurum, sonradan Özelleştirme İdaresi Başkanlığı olarak değiştirilmiştir. Kamu Ortaklığı Yüksek Kurulu da Özelleştirme Yüksek Kurulu şeklinde değiştirilmiştir.

2.3.1. Özelleştirme Yüksek Kurulu (ÖYK)

4046 sayılı Yasanın 3. maddesinde ÖYK'nin oluşum ve görevleri düzenlenmiştir. ÖYK, Başbakanın başkanlığında, Başbakan yardımcısı (Bakanlar Kurulunun birden fazla siyasi parti tarafından oluşturulması halinde, Türkiye Büyük Millet Meclisinde en çok üyesi olan diğer iktidar partisine mensup Başbakan Yardımcısı), Başbakanın belirleyeceği bir Devlet Bakanı, özelleştirmeden sorumlu Devlet Bakanı, Sanayi ve Ticaret Bakanı ve Maliye Bakanından oluşmaktadır. Kurulun sekreteryaya hizmetlerini yürütme görevi Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na verilmiştir.

2.3.2. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı

Başbakanlığa bağlı kamu tüzel kişiliğine sahip özel bütçeli bir idaredir. Özelleştirme idaresi başkanlığının görevi, kurul kararlarını uygulamak, kurula teklifte bulunmak, özelleştirme işlemlerini yapmak, özelleştirme programındaki kuruluşların işleyişiyle ilgili borçlanma, mal edinme, kaynakların kullanılması gibi konularda kararları vermek, Özelleştirme Fonunu idare etmek, özelleştirmenin yapılması sürecinde gerekli tanıtım, reklam, araştırma ve proje işlerini yürütmektir. (bkz EK- 4)

2.3.3. Özelleştirme Fonu

4046 sayılı Yasa ile özelleştirme işlemlerinden elde edilen gelirlerin tek bir fonda toplanması ve kullanımların bu fondan yapılmasının sağlanması amacıyla, T.C. Ziraat Bankası nezdinde açılacak bir hesapta Özelleştirme Fonu kurulmuştur. ÖİB'nin sadece özelleştirme işlemleri ile görevlendirilmesi nedeniyle, daha önce 2983 ve 3417 (Çalışanların Tasarrufa Teşvik Edilmesi ve Bu Tasarrufların Değerlendirilmesine Dair Kanun) sayılı yasalar uyarınca KOİ Başkanlığı tarafından yürütülmekte olan KOF'un ve Çalışanların Tasarrufa Teşvik Hesabının yönetimi Hazine Müsteşarlığı'na devredilerek, özelleştirme gelirlerinin Özelleştirme Fonu hesabında toplanması amaçlanmıştır.

Fonun kaynakları; özelleştirme işlemleri sonucu sağlanan tüm gelirler, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na devredilen kuruluşlardan elde edilen temettüler, özelleştirme uygulamaları çerçevesinde ihraç edilecek her türlü menkul kıymet ile diğer kıymetli evrakın satışından sağlanan gelirler, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na devredilen kuruluşlara sağlanan finansmandan elde edilen gelirler ve diğer mevzuat ile tahsis edilen kaynaklar olarak belirlenmiştir.

Yasanın "Özelleştirme Fonundan genel bütçeye kaynak aktarılmaz. Ayrıca bu Kanunun 8. maddesi gereğince Kamu Ortaklığı Fonuna Yapılacak Aktarmalar hariç, Özelleştirme Fonundan diğer herhangi bir fona aktarma yapılmaz" şeklindeki hükmü, 4568 sayılı Yasa ile değiştirilerek, "Özelleştirme Fonunun nakit fazlası, Hazinenin iç ve dış borç ödemelerinde kullanılmak üzere Hazine hesaplarına intikal ettirilir. Özelleştirme Fonundan diğer herhangi bir fona aktarma yapılmaz" şeklinde yeniden düzenlenmiş, böylece özelleştirme gelirlerinin borç ödemelerinde kullanılmasına olanak sağlanmıştır. (Bkz EK-5)

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİŞİM, İYİ YÖNETİŞİM ve KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI SONRASINDA ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİLERİ

1. YÖNETİŞİM

1.1. Yönetişimin Kavramsal Gelişimi

1990'lı yıllardan bu yana sosyal ve siyasal kuramın önemli tartışma konularından biri haline gelen yönetişimin kullanım alanının işletme yönetiminden başlayarak, iktisat, siyaset ve kamu yönetimi alanlarına uzanması ve yerel (urban governance), “ulusal” ve “uluslar arası” yönetişime (global governance) kadar genişlemesi, kavramın tek bir anlamından söz edilmesini güçleştirmektedir. Yönetişimin kuram öncesi ve eklektik bir yapıya sahip olduğunu ve Antik Yunan'da kullanılan “dümen tutma” (steering of boats) kavramının izlerini taşıdığını belirten Jessop'ın tanımlamasına göre kavram; esas olarak yönetimle, hem çakışan hem de ondan ayrılan bir tür yönlendirme, rehberlik etme ve yönetme tarzı ve eylemidir (1998: 30).

Yönetişim kavramı, “yeni bir yönetim sürecine ya da toplumun nasıl yönetileceğine ilişkin yeni bir yönetime atıfta bulunarak yönetimin anlamındaki bir değişmeyi ifade etmektedir” (Rhodes, 1996: 24). Sözcük, genellikle, bir “uzlaşma”ya, merkez ya da üstün otorite dışında başka aktörlerin de yönetim sürecine dâhil edilebileceğine, devletin/yönetimin “etkinleştirilmesi”ne ve yönetimin esnekleştirilmesine atıfta bulunmaktadır.

Yönetişim, çoklu aktörlerin rol oynadığı, hiyerarşiler yerine karşılıklı etkileşimlerle belirlenen bir yönetim sürecini ifade etmektedir. “Devletin/yönetimin bu süreçteki işlevi daha çok düzenleyicilik, aktörlerin birbirini bastırmadan iletişimde bulunmalarını sağlayıcı önlemler almaktır”

(Şengül, 1999: 11–12). Yönetişim, verimliliği azalan klasik yönetim yapılarının tek başlarına hareket etmek yerine “birlikte düzenleme, birlikte yönetim, birlikte üretim ve kamu-özel işbirliğini” içermektedir (Kooiman, 1993: 24).

Stoker yönetişimin 5 anahtar özelliğine dikkat çekmektedir. Buna göre (Stoker, 1998: 18):

- a.** Yönetişim hükümetten doğan ancak onun da ötesinde bir kurumlar ve aktörler setine işaret eder,
- b.** Yönetişim, sosyal ve ekonomik sorunların üstesinden gelmekte bulanıklaşan sınırları ve sorumlulukları tanımlar,
- c.** Yönetişim, ortak eyleme taraf olan kurumlar arasındaki karşılıklı güç bağımlılığını tanımlar,
- d.** Yönetişim, kendi kendini yöneten otonom aktörler ağlarına ilişkindir,
- e.** Yönetişim, komuta etmek ya da erk kullanmada hükümetin gücüne dayanmayan işlerin yürütülebilme kapasitesinin varlığını kabul etmektedir. Hükümeti, yönetmekte ve rehberlik etmekte yeni araçlar ve teknikler kullanmaya muktedir bir aktör olarak görmektedir.

Kooiman'ın tanımı ile yönetişim; “tüm ilgili aktörlerin birbiriyle etkileşen müdahale çabalarının ortak bir sonucu ya da ürünü olarak, sosyo-politik sistemlerde ortaya çıkan bir düzen ya da yapıdır. Bu düzen, bir aktöre ya da tek bir aktörler grubuna indirgenemez. Kamusal ya da özel hiçbir aktör, karmaşık, dinamik ve çok çeşitli problemleri çözmek için gerekli olan tüm bilgilere, belli araçların etkin kullanımını sağlamak için gerekli olan yeterli düzeyde ön bilgiye ve belli bir yönetim modelini tek taraflı olarak hükmetmeye yetecek düzeyde eylem gücüne sahip değildir” (Kooiman, 1993: 14).

Görüldüğü gibi, yönetişim, bir tür “yönlendirme, rehberlik ve yönetme” tarzı ya da eylemidir. Buna göre yönetişim yönetme tarzı ve biçimleri, yönetim yönetmekle yükümlü kurum ve kuruluşlar, yönetme ise yönetme eyleminin kendisidir (Jessop, 1998: 29-30). Yönetişim, birbirinden ayrı

olmakla birlikte karşılıklı bağımlı faaliyetlerin ve bu faaliyetleri yerine getiren yapıların kendine özgü ekonomik, siyasi ve toplumsal amaçları gerçekleştirmek için oluşturdıkları her türlü koordinasyon biçimini ifade etmek üzere kullanılırken, kavramın tek taraflı ilişkiler yerine çok yönlü etkileşimleri ve ilişkileri içeren bir bütünlüğe sahip olduğu belirtilmektedir (Jessop, 1995: 317).

Yönetişim, kamu-özel, devlet-devlet dışı, ulusal-uluslar arası kurum ve pratikler tarafından gerçekleştirilen bir işlev olarak tanımlanmakta; terim, bunların arasındaki yeni etkileşimsel ilişkilerin gelişimini kavramsallaştırmada kullanılmaktadır. Bu bağlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek için tek öznel, merkezi, hiyerarşik işbölümüne dayalı olarak üretim yapan, bunun gerçekleşmesinde kaynakları kendiliğinden kullanan yönetimden, ağ ilişkileri içinde konumlanmış, çok aktörlü, âdem-i merkezi, kendisi yapmaktan çok toplumdaki bütün aktörleri yetkilendiren, yönlendiren ve kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışına geçildiği ileri sürülmektedir (Tekeli, 1990: 248).

Devletin görevi sosyal siyasal etkileşimlere olanak tanımak, sorunların çözümü için birçok düzenlemeyi desteklemek ve hizmetleri çeşitli aktörlere dağıtmak olmalıdır. Kendi kendine düzenleme veya birlikte düzenleme, kamu özel ve sivil toplum ortaklıkları, yönetim ortaklığı, müşterek girişimcilik çabaları bu tür etkileşimlerin örnekleridir (Kooiman, 1993: 1- 6). Tek bir egemen otoritenin olmadığı, tek bir aktör tarafından yürütülen yönetimin de sınırlarına ulaştığı vurgulanmakta, bunun yerine her bir siyasa alanına özgü çoğul aktörler, toplumsal, siyasal, yönetsel aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılık, üzerinde uzlaşmaya varılan amaçlar, kamu özel ve gönüllü sektörler arasındaki bulanıklaşmış sınırlar, eylem, müdahale ve kontrolün çoğullaşmış yeni biçimleri önerilmektedir (Rhodes, 1997: 123).

Yönetişim kavramının başlıca önerileri şunlardır (Stoker, 1998: 20):
“Sosyal ve ekonomik sorunların çözümünde aktörlerin sorumluluk sınırlarının

belirsizleştiiği yönetim kavramında asıl güç, ortaklaşa harekette yer alan kuruluşlar arasındaki karşılıklı ilişkilerdedir. Kavramda, idarenin, salt yetki ve gücüne dayanmadan sorumlu aktörleri bu amaca yöneltecek yeni teknikleri kullanma yetisine de sahip olduğu kabul edilmektedir. İdarenin, aynı zamanda sorumlu aktörleri bu amaca yöneltecek yeni teknikleri kullanma yetisinde de sahip olduğu varsayılmaktadır”.

Yönetişim kavramı, “hem faaliyetlere hem de aktör yapılanmalarına atıfta bulunmaktadır ve ne sadece yasama ve yürütme faaliyetleri, ne de yalnızca belli otoritelerin ve mahkemelerin yasaları uygulama faaliyetleri ile özdeşleştirilemez. Çünkü yönetim bu faaliyetlerin tamamını kapsayan bir anlam alanını oluşturmaktadır” (Kesim, Petek, 2005: 42).

Bu noktada yönetimle anlatılmak istenen daha çok, özel sektördeki yönetim anlayışının kamu pratiği üzerindeki etkisini açıklamakta, etkinlik ya da esnekliğe yapılan vurgu da bu bağlamda anlam kazanmaktadır. Bu doğrultuda Rhodes, yönetişimin özelliklerini de aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- a.** Organizasyonlar arasında karşılıklı bağımlılık (interdependence) söz konusudur. Yönetişim devlet yönetiminden daha kapsamlıdır, çünkü devlet dışı aktörleri de kapsamaktadır. Devletin sınırlarının değişmesinden kasıt, kamu, özel ve gönüllü sektörler arasındaki sınır çizgilerinin kayması ve belirsizleşmesidir,
- b.** Ağ üyeleri arasındaki etkileşimin sürmesi, ortak amaçları müzakere etme ve kaynak mübadelesinde bulunma ihtiyaçları sebebiyledir,
- c.** Güvene dayanan ve kuralları düzenlenmiş oyun benzeri (game-like) etkileşimlere, ağ katılımcılarının müzakereleri ve uzlaşmaları sonucu ulaşılmaktadır,

d. Devletten/yönetimden önemli derecede özerklik sağlama söz konusudur. Ağlar devlete/yönetime karşı sorumlu değildirler, zira kendi kendini örgütleyen yapıdadırlar. Ancak, devletin/yönetimin ayrıcalıklı ve bağımsız bir pozisyonu olmamasına karşın, ağları dolaylı da olsa yönlendirebilir (Rhodes, 1996: 660).

1.2. Yönetim Anlayışı ile İlişkisi Açısından Tarihsel Süreçte Yönetişim

“Yönetişim genel hatlarıyla devlet dışındaki aktörlerle birlikte devleti yönetme ve bunu piyasa kurallarıyla ilişkilendirme çabasıdır” (Bayramoğlu, 2002: 8). Özellikle vatandaş-devlet ilişkisini müşteri-işletme ilişkisi çerçevesine indirgemeyi de ifade etmektedir. İlk kez 1989 Dünya Bankası Raporuyla literatüre girmiş olup, söz konusu raporda Güney Sahra Bölge’sinde yer alan devletlerin yaşadıkları yönetsel sorunlar irdelenerek ekonomide yaşanan bunalımları devletin tetiklediği kanısına varılmış, yönetim kavramı bir ülkenin işlerinde siyasal iktidarın rolü şeklinde değerlendirilmiştir (World Bank, South Saharan Countries Report, WashingtonDC.,USA, 1989: 1-4). Dünya Bankası’nın 1989 raporu 1994 yılında genişletilerek yeniden ele alınmıştır. 1992 yılında “Gelişme ve Yönetişim” adlı ara rapora atfen hazırlanan raporda başta kredi verilenler olmak üzere gelişmekte olan ülkelerde ciddi bir yönetsel reform zorunluluğundan söz edilmektedir. Dünya Bankası’nın 1994 raporunda yönetişime geçişin altı temel nedeninden söz edilmiştir (World Bank, Governance: The World Bank Experience, Washington D,USA,1994:4- 28):

1.Dışsal Ekonomi: Dünya Bankası’nın ortaya attığı yeni yönetim kavramı devleti piyasa için dışsal ekonomi sağlamakla görevli olan bir anlayışta tanımlamaktadır. Burada amaç, devletin ekonominin güçlenmesinde yönlendirici işlevler üstlenmesidir.

2.Sivil Toplumun Güçlendirilmesi: Ekonomide dışsal girdiler sağlayan devlet bunu toplumsal düzleme yaymakla da mükelleftir. Raporda Dünya Bankası sivil toplum kuruluşlarının gelişmesini “toplumsal kapasite tesisi” şeklinde ya da “kültürel bilinçlenme” adı altında tanımlamaktadır.

3.Yasal Çerçevesi Kalkınma Planlaması: Dünya Bankası raporu çerçevesinde kamuya yüklenen en önemli rollerden birisi de yasal çerçevesi kalkınma planlamasıdır. Bu planlama doğrudan devlet tarafından yürütülen ekonominin önünü açıcı, istikrarlı ve yansız büyümeyi hedef alan yönlendirmeleri içermektedir. Devlete burada yüklenen temel görevler yönlendirici çabalar ve serbest piyasa koşullarının tam olarak sağlanması üzerine geliştirilmiştir.

4.Toplam Kalite ve Duyarlılık Sistemi: Rapora göre devletin tüm faaliyetlerinin başarıya dayanan, sonuca endeksli ve sorumluluk sahibi bir örgütlenmeye gitmesi ya da yönetim alışkanlığı geliştirmesi sağlıklı yönetim için gerekli unsurlar olarak ifade edilmektedir. Doğrudan müşteri odaklı olan bu alışkanlıklar bürokraside çalışanları başarıya dayalı bir kariyerleme ve ücretleme mantığı içinde görev yapmalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi devlet içinde proje üreten, maliyet yarar ilişkisini sürekli gözetken, devingen, karar almada ve yönetime tam katılımı gerçekleştirmede seçeneksiz bir uygulama sistemi olma özelliği taşımaktadır.

5.Yerel Karar Alma ve Yetki Genişliği: 1994 raporu tamamen birey özerkli bir yönetim anlayışını savunmaktadır. Böyle bir durum ciddi katılım mekanizmalarının geliştirilmesini öngörmektedir. 1997 raporuyla birlikte bu konuya biraz daha açıklık getirilmiş, Birleşmiş Milletlerin gündemine “Yerel Gündem 21” adı altında sokulmuştur. Yerel Gündem 21 yönetişimin getirdiği yeni toplum düzeninde halkın özellikle yerel sorunlara etkin katılımını amaçlayan ve merkezin

getirdiği çözüm önerilerine katkı sağlamak amacıyla oluşturulan bir örgütlenme tipidir.

6.Şeffaflık ve Açık Bilgilendirme: Yönetişime geçişle birlikte kamuya yüklenen bir başka görev de kamunun tüm faaliyetlerinin şeffaflık ilkesine uygun olarak yürütülmesidir. Şeffaflık, herkesin kolayca ulaşabileceği kamusal bilgilenme sisteminin kurulması, yolsuzlukların önlenmesi ve yönetsel kalitenin artırılması gibi konularda önem taşımaktadır.

Yönetişim konusunda bir başka Dünya Bankası Raporu 1997 yılında “Değişen Dünyada Devlet Sektörünün Yeniden Ele Alınması” adı altında düzenlenmiştir (World Bank, World Development Report”,Washington DC, USA, 1997: 34). Burada devletin rolü daha da belirgin hale getirilmiştir. Bu nedenle devleti yeniden güçlendirmek ya da geri getirmek gündeme gelmiştir. Raporda küresel ekonomiye kolayca uyum sağlayabilecek, teknolojiye gelişmelere anında yanıt verebilecek daha etkin ve güçlü bir devlet yapılanmasının oluşturulmasından söz edilmektedir. Bunun için 1994 raporunun aksine devletin olmadığı bir piyasa mekanizmasının pek çok zararlara uğrayacağı açıklanmış devlet - vatandaş ilişkisinde yeniden roller alan, yönlendirici, işlevsel ve tamamlayıcı bir kamu örgütlenmesinin oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır (Ekici, Cantürk, 2006: 312).

1970 öncesi Dünya Bankası’nın kalkınma yaklaşımı, Keynesyen uzlaşma ve Soğuk Savaş liberalizminin temel önermelerini yansıtır. Dünya Bankası’nın politik söylemleri 1940’ların ortalarından 1960’lı yıllara kadar kalkınma ekonomisi ekseninde şekillenmiştir. Esas olarak pazar ekonomisi, özel mülkiyet ve özel girişimciliği savunan Dünya Bankası az gelişmiş ülkelerin kalkınmasını yabancı sermaye akımlarına bağlar. Kalkınma ekonomisi düşüncesinin belirleyici ögesinin ekonomik planlama yöntemlerinin olduğu bu dönemde az gelişmiş ülkelerde sermaye birikimi sürecinde devlete önemli rol yüklenmiştir (Güzelsarı, 2003: 25).

1980 öncesinde devletin ekonomi alanındaki rolü özü itibariyle sorgulanmazken, 1980 sonrası Banka'nın araştırmaları ve yayınları piyasanın işleyişinden daha çok devletin rolü üzerine yoğunlaşmıştır. Başlangıçta gelişmiş ülkelere yönelik öneriler getiren Dünya Bankası sonrasında önerilerini gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkelere yöneltmiştir. Ancak bu dönemde bu politikaların beklenen ekonomik büyümeyi sürdüremediğine ve toplumsal alanda yıkımlara yol açtığına ilişkin görüşlerin giderek kabul görmesiyle Dünya Bankası 1980'lerin sonunda "iyi yönetim" kavramı altında yeni bir söyleme imzasını atacaktır (Aktan, 2003:174).

Görüldüğü gibi, 1978 yılından itibaren Banka Dünya Kalkınma Raporlarını yayınlamaya başlayarak devletlerin siyasal iç sorunlarına yönelik projeler geliştirmeye başlamıştır. 1980 sonrasında ise Banka'nın kurumsal konulardaki yorumları giderek genişlemiş ve bu genişleme devletin rolü konusundaki genel bir tartışma ile birlikte 1990'lı yıllarda en üst noktasına ulaşmıştır. Bunun en açık örneklerini 1989, 1992, 1993 Dünya Kalkınma Raporlarında görmek mümkündür. Bu raporlarda tartışmalar "iyi yönetim" ve "piyasa dostu devlet" tanımlamaları üzerinden gitmiştir. Dünya Bankası politikaları için bu süreç yavaş yavaş fakat kesintisiz bir biçimde devletin reddine çekinceler koyarak işlemiştir (Kiely, 1998: 67).

Tanım ve açıklamalardan hareketle yönetim kavramının her sorunun çözümünde vazgeçilmez bir yöntemden çok, topluluk ya da toplumların sorunlarına, önceliklerine, gereksinimlerine göre uygun koşullarda toplumsal aktörlere çözümde dinamiklik kazandıran (Göymen, 2000: 8) ve bu niteliğiyle değerlendirilmesi, teorik ve özellikle de pratik uygulamaların bilimsel incelenmesi gereken yönetim tarzı olduğu belirtilebilir. Yönetimden yönetişime geçişi açıklayıcı çerçeveyi çoğu toplumda önceden belirlenen ortak amacı gerçekleştirmek için tek özneli, merkezi, hiyerarşik işbölümü şeklinde üretim yapan, kaynak ve yetkileri kendinde toplayan yönetimden, önceden belirlenen iyiye doğru değil insan haklarına dayalı performans ölçütlerini gerçekleştirerek çok faktörlü, yerinden yönetimci, ağsal ilişkiler

içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapılabilir kılan, yönlendiren ve kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışına geçildiği anlaşılmaktadır (Palabıyık, 2003: 81).

1.3. İyi Yönetişim (Good Governance)

İyi yönetişimi bir ülkenin ekonomik ve toplumsal kaynaklarının yönetilmesinde gücün kullanılma tarzı olarak tanımlayan Dünya Bankası, bu kavramla devlet, piyasa ve sivil toplum arasındaki ilişkileri yeniden formüle etmektedir. “İyi yönetim” kapsamında Dünya Bankası, kamu sektöründe verimliliğin sağlanması, rekabetin ve piyasaların desteklenmesi ve özel teşebbüs için uygun ortamın yaratılması için devlet içinde girişimciliğin geliştirilmesi, kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi, kamu personel sayısının azaltılarak kamu hizmetlerinde reforma gidilmesi, bütçenin kontrol edilmesi, idarenin adem-i merkezileşmesi ve hükümet dışı örgütlenmelerin (NGO) daha fazla kullanılması yönündeki tercihlerini açıkça ortaya koymaktadır. Ancak bu önermelerden farklı olarak kamuya karşı sorumluluk (hesap verebilirlik), meşruiyetin sağlanması, yönetimde şeffaflık ve katılım “iyi yönetim” düşüncesinin temel bileşenleri olarak ele alınmakta, bunların gerçekleşmesi ise sivil toplumun geliştirilmesi ve yetki devrinin sağlanmasına bağlanmaktadır (World Bank, 1992).

İyi yönetim ile Dünya Bankası yeni kamu işletmeciliğinin temel önermelerini revize ederek yinelemektedir: Kamu sektöründe etkinliğin sağlanması, rekabetin ve piyasaların desteklenmesi ve özel teşebbüs için uygun ortamın yaratılması yoluyla devlet içinde girişimciliğin geliştirilmesi; kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi; kamu personel sayısının azaltılarak kamu hizmetlerinde reforma gidilmesi; bütçenin kontrol edilmesi; idarenin âdemi-merkezileşmesi ve devletin dışındaki aktörlerin daha fazla kullanılması (Williams ve Young, 1994: 87; World Bank, 1992) gibi unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır.

1.3.1. İyi Yönetişimin İlkeleri

İyi yönetişimin ilkelerini meşruiyet, hesap verebilirlik, etkin yönetim, bilginin kullanılabilirliği ve yönetim katmanları arasında uyum olarak sıralamak mümkündür (Stoker, 1998: 21- 26). Komisyona göre bu ilkeler üye ülkelerdeki demokrasi ve hukukun işleyişine destek olmakla birlikte; küresel, Avrupa düzeyi, ulusal, bölgesel ve yerel olmak üzere yönetişimin tüm düzlemlerinde geçerli olacak şekilde düzenlenmiştir (CEC, 2001: 10).

a.Meşruiyet: Halkın yönetimi kabullenmesini ve açıkça belirlenmiş kural ve süreçlerin varlığını anlatmaktadır. Geniş anlamıyla yönetim, idarenin genelde diğer sosyal güçleri yönetiminde dışarıda bıraktığı geleneksel yaklaşıma karşı çıkmakta olduğundan, meşruiyet iyi yönetim için önemli bir unsurdur.

b.Hesap verebilirlik: Otoritenin kamuya karşı sorumlu olması meşruiyetin de temelini oluşturmaktadır. Hesap verebilirlik, kamu politikalarının belirlendiği karar süreçlerinde ilgili prosedürlerin çıktı ve sonuçlarının halkın bilgi ve incelemesine yani geri beslemeye olanak tanıyan bir süreçte gerçekleştirilebilir. Yönetişim kavramında sorumluluk anlamında dikkatler devletten çok özel ve gönüllü sektörlerle çekilmektedir.

Bu noktada, bir kimsenin herhangi bir eyleminden dolayı bir otorite tarafından “hesap vermeye” çağrılabilmesi süreci de önemlidir. Hesap verebilir olmak, kişinin yönetici pozisyonunda olması ve bu nedenle yapılan eylem ya da verilen kararlar hakkında sorulara cevap vermeye çağrılabilmesi anlamına gelmektedir. Bunun birinci önkoşulu, karar alma süreci içinde belli derecede açıklık ve şeffaflığın var olmasıdır. İkinci olarak hesap verebilir olmak, kınanabilir ve işten çıkarılabilir olmak anlamına da gelebilmektedir (Neuhold, 2002: 13).

c.Etkin Yönetim: Yetkin kamu bürokrasisi tarafından kamusal kaynakların, hizmetlerin görülmesi ve öncelikli kamusal taleplerin karşılanması amacıyla verimli kullanılmasıdır. Katılımcılık, hukukun üstünlüğü, açıklık, sorumluluk, yerindenlik, uzlaşıcı ortam, adalet, stratejik vizyon, etkin - verimli yönetim, başarılı özel kesim ve etkin sivil toplum, etkin yönetim için önemli özelliklerdir.

Katılımcılık herkesin doğrudan ya da dolaylı olarak karar verme süreçlerinde söz sahibi olmasını anlatmakta, hukukun üstünlüğü ise, hukukun adil ve eşit biçimde uygulanmasını belirtmektedir. Açıklık, bilginin serbestçe kullanımını, süreçler, kurumlar ve bilginin ilgililerin ulaşımına açık olmasını anlatmaktadır. Sorumluluk, kurumların ve süreçlerin tüm aktörlere hizmet edecek nitelikte olmasını; uzlaştırıcı ortak aktörlerin temsil ettikleri çıkarlar arasındaki farklılıkların giderildiği ortam özelliğini nitelemektedir. Yerindenlik, kararların ve hizmetlerin halka en yakın katmanlarca alınmasını; adalet, tüm bireylerin iyiliğini sağlayabilme ve sürdürme yeteneğini; stratejik vizyon, liderlerde ve halkta iyi yönetim ve insani gelişim konusunda tarihi, kültürel ve sosyal tabana dayanan uzun dönemli, geni açılı anlayışın varlığını açıklamaktadır (UNDP, 1997a).

Etkin bir sistem, arzu edilen sonuçlara ulaşılmasını olanaklı kılan kanallara sahip sistem olarak ifade edilebilir. Etkinlik, doğru şeyleri yapmak ve doğru şeylerin yapıldığı süreçteki “etkililik” olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 1974: 45). Etkinlik kavramını hukuki, ekonomik ya da siyasi boyutlarıyla ele almak olanaklıdır. Ancak yönetim anlayışı içerisinde etkinliği, karar alma sisteminin problem çözücü gücü bağlamında ele alma görüşü hâkimdir. Bu yaklaşıma göre etkinlik, uluslar arası sistemin yapılanmasına ilişkin sorunları ortadan kaldırma ya da hafifletme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda etkin yönetim, “küreselleşmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın gerektirdiği ayak uydurmaya yönelik devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşın yönetimde birlikte rol almalarını öngören geniş bir perspektiften temsil etmektedir” (Soylu, 2003: 78).

d.Bilginin Kullanılabilirliği: Devlet ve sivil toplum arasında iletişim bilgi akışının sağlanarak güvence altına alınmasıyla gerçekleştirilir. Halkın erk sahibini, otoriteyi ve bürokrasiyi denetlemesi ancak bilgiye ulaşma yeteneğinin varlığına ve onu kullanmada etkinliğiyle mümkündür.

Vatandaşlar oy kullanma yanında siyasi süreci etkilemek amacı ile politikacılar ile görüşebilir, çıkar ya da baskı grupları oluşturabilir ya da mevcut olanlara katılabilir hatta gösteri ve protesto mitingleri düzenleyebilirler. Bu çerçevede (Bort, 2003: 21), katılımcılık, katılma hakkını, erkin paylaşımını ve bu anlamda da dolaysız ve dolaylı demokrasi arasındaki sınırın sorgulanmasını ifade etmektedir.

Katılımcılık bağlamında, bilgi toplumunun artan ihtiyaçlarını karşılamak ve daha iyi bir bilgi yönetimi sağlamak, daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik taleplerini karşılamak, farklı çıkarlar arasında aracılık ederek geniş bir uzlaşmaya varmak için duyulan gereksinim göz önüne alınmalıdır (Kösekahya, 2003: 34). Katılımcılık ilkesi ile ilgili olarak önemli bir nokta, Komisyonun sivil toplumu demokratik meşruiyeti sağlayıcı bir araç olarak görmesidir.

e.Yönetim Katmanları Arasında Uyum: Politikalar ve eylemlerin birbirleriyle uyumlu ve anlaşılır olmasını anlatmaktadır. Merkezi yönetim, yerel yönetimler ve diğer yönetsel kurum ve kuruluşlar arasında uyumun sağlanması güçlü siyasal liderlik ve sorumlulukla birlikte buna uygun sosyal birikimi gerektirmektedir.

Uyum ve tutarlılık ilkesi büyük ölçüde uygulanan politikaların birbirleriyle tutarlı olması ile ilişkili olarak şekillenmektedir. Tutarlılık, “bir politikanın umulan sonuçlarına ya da amaçlarına aykırı etkilerin ortaya çıkmaması” olarak tanımlanmaktadır (Hoebink, 1996: 13).

Sonuç olarak iyi yönetişimin bu beş ilkesi incelendiğinde Beyaz Kitap, her ilkenin kendi başına önemli olduğunu, fakat ilkelerin tamamının yaşama geçmesinin, politikaların ilkelerin bütününe göz önüne alarak daha kapsayıcı bir şekilde hazırlanması ve uygulanması ile mümkün olacağının altını çizmektedir (CEC, 2001: 10).

1.4. Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance)

En basit haliyle “kurumsal yönetişim”, performansı yükseltmek ve süregelen bir sermayedar değeri yaratmak amacıyla bir örgütü yönetmek ve kontrol etmek için yürütülen sistem ya da süreci ifade etmektedir. Bu yönetsel faaliyetlerin etkinliğiyle ilgili olmakla birlikte, yöneticilerin rollerini, kurumsal raporların güvenliği, yeterliliği ve risk yönetiminin etkinliğini içermektedir.

Örgüt içerisinde karışıklıklar söz konusu olduğunda “kurumsal yönetişim” bütçeden kurumsal hesaplara, yetkililerin rollerinin azaltılmasından iş etiğine kadar her şeyi kucaklamak için devreye girebilmektedir. İyi bir kurumsal yönetişim oluşturmak için örgüt, şunları benimsemelidir: Strateji, örgüt kültürü, kurumsal raporlar, yönetim kurulu operasyonları ve çalışanların uyumu (Fahy, Roche, Weiner, 2004:163).

Kurumsal yönetişim, bireysel ticari girişimlerin başarısıyla var olmaktadır (Colley, Doyle, Logan, Stettinius,2003:3) ve kurumdaki farklı paydaşların nasıl yönetildiğini ve denetlendiğini anlatan “kurum anayasası” gibi görülmektedir. İyi kurumsal yönetişime sahip örgütler, finansal piyasalara, çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine ve topluma güven veren yönetime sahip örgütler olarak da nitelendirilebilir. Yönetişim, yönetim süreci içinde yer alan tüm tarafların konsensüsü üzerinde temellenmiş kuralların yine bu tarafların sürece etkin katılımıyla uygulanabilir olması anlamına gelmektedir. Katılımcılık, ortaklık, paydaşlık, etkililik, verimlilik ve sürdürülebilirlik gibi değerlerle yakından ilgilidir.

TÜSİAD'a göre, kurumsal yönetim, eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda örgütlerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla kurumları yönlendirme ve icraatın başarımını araştırma sürecidir (Özilhan, 2002: 23). OECD (Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü)'nin tanımında, kurumsal yönetim iş operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak ele alınmaktadır. Bu yönetim yapısı, yönetim kurulu üyeleri, müdürler, hissedarlar ve diğer pay sahipleri gibi işletme üyeleri arasındaki hakları, sorumlulukları, kurumsal ilişkiler hakkında karar almak için kuralları ve prosedürleri belirler. Bunu yaparken aynı zamanda işletme amaçlarının ortaya koyduğu yapıyı, bu amaçlara ulaşmak ve gidişatı gözden geçirmek için gerekli olan araçları da sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim, işletmenin bağımsızlığı için güç ve sorumluluğun beraber değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Puffer, McCarthy, 2003: 635). Kurumsal yönetim görüşü, çoğu bağımsız yöneticilerden oluşan bir yönetim kurulunu desteklemektedir, çünkü dışardan katılan yöneticilerin işletmeyi daha bağımsız olarak yöneteceklerine inanılmaktadır. Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetimi, kontrolü ve bunların hissedarların menfaati açısından gözetimi ile ilintili gibi gözükmemektedir.

1.4.1. Kurumsal Yönetişim Kavramının Gündeme Gelmesi ve Gelişimi

Gittikçe güç kazanan şirketlere meşruiyet ve otorite, toplum tarafından hesap verebilirlik karşılığında verilmektedir. Şirketler içinde bulundukları sosyal sistemin amaç ve değerleri ile uyumlu faaliyetler gösterdiği müddetçe meşrudurlar. Bu nedenle şirketlerin yönetiminde karar verme süreç ve mekanizmaları hayati önem arz eder. Ancak şirketlerin büyüyerek örgüt yapılarının karmaşıklaşması ile paralel olarak karar verme süreçlerinin doğuracağı sonuçların dengelenmesi ve kontrolü zaman içinde zorlaşmıştır.

Şirketlerin büyümesi ile birlikte sermayedar tüm kararları almaya yetişememeye başlamış ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bürokratik yapıda bazı sorumluluklar profesyonel yöneticilere devredilmiştir. Ancak sermayedar (mülkiyet) ve yönetim (kontrol) rollerinin ayrımı ile sermayedarın çıkarları ve yönetimin çıkarları zamanla çelişkiler göstermeye başlamıştır. Bunun sonucunda yönetim kurulları, profesyonel yöneticilerin sermayedarın çıkarlarını korumasını sağlamak amacı ile kontrol mekanizması olarak kurulmuştur. İlk yönetim örneği olarak yönetim kurullarının fonksiyonu ve yapısı modern anlamda şirketlerin kuruluşu ile değişmiştir.

Bu gelişmeler göz önüne alındığında toplumsal sorumluluk kavramını kamunun yetişemediği hizmetlerin özel sektör kuruluşlarınca sağlanmasından çok, şirketlerin topluma olan olumsuz etkilerini belirleyerek bunları ortadan kaldırmak üzere politikalar geliştirmeleri olarak değerlendirmek ve yönetim yapılarını bu amaçla şekillendirmek daha yerinde bir yaklaşım olacaktır. Toplumsal sorumluluk, şirketlerin saygınlıklarının ve meşruiyetlerinin sürdürülebilirliği kavramı ile de tanımlanabilir. Toplumsal sorumluluk gösteren şirketlerin karlılıklarının yanı sıra saygınlık ve güven açısından da daha güçlü oldukları görülmektedir (Aşçıgil, 2003: 118).

Yönetişim yapılarının amacı, sosyal sorumluluk içeren, karar verme mekanizmalarının yerleşmesidir. Amerikan Hukuk Enstitüsü'nün 1992'de son şeklini alan "Kurumsal Yönetişim Prensiplerine" göre:

1. Bir şirketin amaç ve faaliyetleri şirket karını ve hissedar çıkarlarını artırmayı amaçlamalıdır,
2. Şirket, karı ve hissedar çıkarını yükseltmese bile hukuk kuralları çerçevesinde faaliyet göstermekle yükümlüdür,

3. Sorumlu davranış ilkesi doğrultusunda uygun olan etik duyarlılığı göstermelidir,
4. Toplumun refahı için insani, eğitim ve yardım amaçlı olarak uygun miktarda kaynak ayırabilmelidir.

Bir miktar sermayesi olan, bağımsız çalışmayı arzulayan ya da zihninde bir iş planı bulunan ve bu planı risk sermayesi gibi kuruluşlardan destek alarak uygulamaya aktaran kişiler, öncelikle bir şahıs şirketi olarak yerel pazarlara girmektedirler. Bu işletmelerin kurucuları hem sermayedar, hem yönetici konumundadır. İşletmeye ilişkin temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınmaktadır. Çalışanlar genellikle aile fertlerinden oluşmakta olup, çalışanlar arasında usta çırak şeklinde bir etkileşim söz konusudur. İşletme formel bir yapıya dönüşmemiştir, yazılı prosedürleri yoktur ki bu da sorunlar doğduktan sonra müdahale etmeyi ve geçici çözümler üretmeyi gerektirir. Görüldüğü gibi bu nitelikteki işletmelerde kurumsal yönetim mekanizmasına gereksinim duyulmamıştır. Ancak zamanla, başarılı küçük işletmeler kendilerini ispatlamakta ve pazar payları genişlemektedir. Bu gelişmeye bağlı olarak hem üretilen ürüne talep artmakta, hem de çalışan işgücü sayısı çoğalmaktadır. Artık işletme sahibi, işletmelerdeki işlerle doğrudan ilgilenemez duruma gelmiştir. İşlerin çoğalması ve işletmenin büyümesi sonucunda ise ücret karşılığında çalışan profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmaktadır.

Bu bağlamda sermayedar ve profesyonel yönetici arasında anlaşma yapılmaktadır. Ayrıca işletme yöneticisi artan sermaye ihtiyacını karşılamak amacıyla öncelikle ortaklara, sonra kurumsal yatırımcılara ve çok sayıda küçük yatırımcıya açılmaktadır. İşte sahiplik ve yönetimin ayrıldığı bu aşamada “kurumsal yönetim” ihtiyacı gündeme gelmiştir. Daha sonra profesyonel işletmeyi sermayedarın menfaati doğrultusunda yönetmek ve kontrol etmek görevini yönetim kuruluna devretmişlerdir. Görüldüğü gibi, kurumsal yönetim yönetim kurullarında fırsatçı yöneticilere karşı işletme

sahipleri ve hissedarların menfaatlerini dengelemek amacıyla ortaya çıkmıştır (Puffer, McCarthy, 2003: 640)

1.4.2. Kurumsal Yönetişimin İlkeleri

21. yüzyılda küreselleşme, rekabet ve teknolojinin hızla yayılması sonucunda işletmeler, ulusal pazarlar yetersiz olduğu için uluslar arası pazarlara açılmışlar ve ulusal sermaye yetersiz olduğu için de uluslar arası kriterlere ulaşmak için kurumsal yönetişimin temel ilkeleri olan eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini pratik yaşama aktarma ihtiyacı hissetmişlerdir.

Bu gelişmeler doğrultusunda uluslar arası finansman ve yatırım kuruluşları, yatırım yapmadan ve kredi tahsis etmeden önce işletmenin finansal başarımı ile birlikte yönetişim başarımını da dikkate almaya başlamışlardır. Kurumsal yönetişimde asıl hedef, güven vermek odaklı olmalıdır. Yönetim ve kontrol sistemlerinin; saydam, görünür, tutarlı ve hesap verebilir nitelikte olmasını gerektirir. Bu özellikleri dört ana ilke şeklinde özetleyebiliriz;

1.Şeffaflık; ticari sırlar dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz bir biçimde kamuya duyurulmasıdır. Bu konuda aktif açıklık kavramına dikkat edilmelidir. Güven için bilgi gerekir. Her işini açıkça ifade edebilen kurumlara daha çok güvenilir. Bir şeyin neden ve nasıl yapıldığının açık olması güveni artırır.

2.Adillik; tüm etkinliklerde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması olarak tanımlanabilmektedir. Kurum içinde adil davranıldığına inanılmıyorsa güven sarsılır. Herkese eşit muamele yapılmalı ve kaynak dağılımında rasyonel olunmalıdır.

3.Hesap verebilirlik; yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine hesap verme zorunluluğudur. Her işin bir yaptırımı vardır. Kurum, her yaptığıının nedenini açıklayabilmelidir. Değer yaratmaya yönelik çalışmalar yapılmalı ve bunu destekleyen ödüllendirme sistemleri kurulmalıdır; objektif performans değerlendirme kriterleri oluşturulmalı verimliliğin sürekli olarak izlenmesi sağlanmalıdır.

4.Sorumluluk; işletme yönetimindeki tüm etkinliklerin mevzuata, esas sözleşmeye ve işletme içi düzenlemelere uygunluğu ve bunun denetlenmesidir. Kurum içine ve dışına karşı sorumluluklar bilinmelidir. Net rol dağılımları yapılmalı ve yönetim organları arasındaki ilişkiler kurallara bağlanmalıdır. Bağımsız ve etkin dış üyelere yönetimde yer verilmeli ve her kademede katılımcılık yaygınlaştırılmalıdır.

Kurumsal yönetim için yönetim anlayışı şu şekilde sıralanabilmektedir;

1. Yönetim, şirket varlıklarından şahsi menfaat sağlamamalıdır.
2. Şirket doğrudan ya da dolaylı yoldan kontrol ettiği şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alışveriş yapmamalıdır.
3. Bir yöneticinin kurum kaynaklarını kullanarak kendileri için bir imparatorluk kurmaları önlenmelidir.
4. Yönetimin, atamaları işi en iyi yapacaklar yerine kendine yakın olanlardan seçmesi önlenmelidir.
5. İçerden edinilen bilgiyle hisse alım satımı yapılması önlenmelidir.
6. Şirket içi denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışması sağlanmalıdır.
7. Çalışanların şirket ile çıkar çatışması konumundan kaçınmaları konusunda eğitilmeleri ve bu konunun gözlenmesi sağlanmalıdır.
8. Hissedarlardan herhangi birinin diğerleri karşısında kayırılmaması ve hissedarlar ile yapılan ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleşmesine azami dikkat gösterilmesi gereklidir.

9. Şirketin her şeyin en iyisini kendisinin yaptığı iddiası ile kurum dışı bilgi kaynaklarına ve gelişmelere karşı kapalı olmaması gerekir.
10. Kurumsal gelişimin sürekliliği sağlanmalıdır.
11. Şirketin değerini etkileyecek gelişmeler zamanında değerlendirilmelidir.

OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri adlı rehber temelde 4 nokta etrafında şekillenmiştir;

Bunlardan ilki; “hissedarların hakları”dır. Yönetişimin çerçevesinin hissedar haklarının koruması gerektiği, gerek yabancı, gerekse küçük yatırımcıların haklarına ilişkin eşit mesafede bulunulması salık verilmektedir. İkinci nokta ise genel olarak “paydaşların hakları”yla ilgilidir (stakeholders). Yönetişimin çerçevesi kanun ve diğer yükümlülüklerin paydaşlara ilişkin oluşturduğu hakların tanınarak hareket edilmesini, ayrıca toplumsal refah, sürdürülebilir büyüme ve mali olarak güçlü firma olunmasını ön plana çıkarmaktadır. OECD’nin yönetim ilkelerinin var olduğu çerçeve içinde tavsiye ettiği üçüncü husus; firmalar tarafından yapılan açıklamaların niteliği, netliği ve genel olarak kurumların kamuoyuna karşı ne denli “şeffaf” olabildikleridir. Son olarak işlenen konu ise “yönetim kurullarına düşen görevler” olarak belirlenmiştir. OECD’ye göre hazırlanacak yönetim ilkeleri çerçevesi, firmaların stratejik faaliyetlerine rehberlik edecek unsurları içermeli, yönetim kurulunun firmayı etkin yönettiğini gösterebilecek hususları barındırmalı, son olarak da yönetim kurulunun hissedarlara karşı kredibilitesini ortaya koyabilecek yapıda çeşitli unsurları içermelidir (OECD, 1999).

1.5. Yönetişim, İyi Yönetişim ve Kurumsal Yönetişimin Özelleştirme Sürecindeki Rolü ve Etkisi

Neo liberalizmin özellikle 1980’lerden bu yana minimal devlet söylemi ile sürdürdüğü devleti küçültme politikaları, düzenleme dışı bırakma (deregulasyon) ve bunun önemli boyutunu oluşturan özelleştirme

uygulamaları ile hayata geçirilmekte, devletin kamusal yarar merkezli müdahale alanları ve araçları tahrip ve tasfiye edilmek istenmektedir. Başka bir deyişle düzenleme dışı bırakma ve özelleştirme uygulamaları neo liberal ideolojinin toplumsal ilişkilerin bütünü üzerinde bir hegemonya kurma girişimidir ve şimdi bu girişimler yeni bir devlet ve toplum anlayışını dayatmaktadır. Sosyal devlet kazanımlarının tasfiye edildiği, her şeyin giderek piyasaya tabi kılındığı, etkinlik, karlılık, büyüme gibi iktisadi ölçütlerin toplumsal yaşamın tüm alanlarına nüfuz ettiği bu süreç karşısında gerek uluslar arası düzenin gerekse ulus devlet formlarının bu yeni oluşuma göre yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıkmıştır. Bu yapılanmanın önemli bir projesi bugün yönetim formülü ile hayata geçirilmektedir. 1990'lı yıllardan bu yana üst yapılar olarak örgütlenen Uluslar arası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü'nün yanı sıra Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD), Birleşmiş Milletlerin bazı kuruluşları (UNDP) ve Avrupa Birliği (EU) kurumlarının resmi söylemleri arasında yer almaktadır (Güzelsarı, 2003: 18). Ancak yönetişimin bir söylem olarak yükselmesinde en önemli rolü Dünya Bankası üstlenmektedir.

Yönetişimin maddi temelleri birlikte düzenleme ya da birlikte yönlendirme deneyimleri ile kamu - özel sektörün ve sivil toplum örgütlerinin ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde bir araya gelmesine dayandırılmakta, bunun da devlet ya da toplum arasındaki sınır çizgisi üzerinde yeni bir yönetme tarzını ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir (Kooiman, 1993: 3- 4).

Devletin/Yönetimin sivil toplum ve sermaye kesimi için gerekli ve yeterli koşulları yaratan ve bu koşulların oluşturulmasını kolaylaştıran bir "katalizör" rolünü oynayacağına, ayrıca toplumu yönlendirmek açısından sorumluluk dengesinin devletten özel sektöre kayması gerektiğine işaret edilmektedir. Karar alma ile hizmet sunumu ayırımına gidilerek, bu bağlamda devletin hizmet sunum sistemlerini özel sektöre ve sivil toplum kuruluşlarına devretmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Devlet, birey ya da diğer aktörler arasındaki ilişkilere farklı bir bakış açısı getirilen yönetim anlayışında,

devletin rolü hizmet sunmaktan çok, toplumdaki bireyleri güçlendirmek, yetkilendirmek ve yapabilirliklerini artırmak olacaktır (Tekeli, 1990: 249).

Yönetişim modelinde piramit devlet modelinden kurumlar arasında ağlar oluşturacak biçimde, eşgüdümü maksimize eden, ekonomi sağlayan ve sinerjiden yaralanan ağ devlet modeline geçilmesi gerektiği önerilmektedir ki bu unsurlar bürokratik yapılanmadan girişimci yapılanmaya doğru yol almayı işaret etmektedir. Tek merkezlilik yerine çok merkezliliğe vurgu yapılarak devletin kendisinin tekil bir bütünlük olmadığı, aksine çeşitli organların karmaşık ağ ilişkilerini içerdiği vurgulanmaktadır. Devletin devlet aktörleri ve toplumsal aktörlerden oluşan ve hiçbir aktörün tek başına yönlendirici ve düzenleyici olmadığı örgütler arası ağların bir toplamı olarak tanımlanması sonucunda devlet ve sivil toplum arasındaki ayrım da belirsizleşecektir. Devlet için en önemli sorun bu ağları işlevsel kılacak ortak faaliyet biçimlerini yaratmak olacaktır ki bunun çözümü de yönetim kavramına dayandırılmaktadır.

Yönetişimin daha çok teknik boyutuna vurgu yaparak kavramı yönetsel öğeleriyle birlikte açıklayan Dünya Bankası, devleti ve kamu yönetimini öncelikle verimlilik noktasında ele almaktadır. Dolayısıyla Banka'nın beklentisi özelleştirme uygulamaları, bunun mümkün olmadığı koşullarda ise kamu hizmetlerinde reforma gidilerek girişimci kültürün kamu sektörüne uyarlanmasıdır (William, Young, 1994: 86). Banka geliştirmekte olan ülkelerin asıl sorununu özel sektörün büyümesine elverişli bir ortamın yaratılmasındaki yetersizlik ve başarısızlık olarak tanımlamakta ve böyle bir ortamın yaratılarak, korunması politikalarını "piyasa dostu devlet" kavramıyla açıklamaktadır. Bunun anlamı, devletlerin ekonomik kalkınma sürecinde belli işlevleri yüklenmesi ve ekonomik faaliyete ivme katacak ortamın özel sektör lehine devlet eliyle yaratılması gerektiğidir. Devlet kendi hareket alanı içinde piyasa dostu politikaları benimsemelidir. Dünya Bankası laissez-faire ve müdahaleci devlet yaklaşımlarının bir ortalaması olarak görülen piyasa dostu

devlet tanımlamasını serbest piyasacı yaklaşımların sivriliklerini yumuşatan bir içerikle donatmaktadır (Güzelsarı, 2003: 28).

1980'lerden başlayarak 1990'ların sonuna kadar neo - liberal yeniden yapılanma sürecinde devlet ekonomik verimliliğin bir engeli olarak görülmüştür. Dünya Bankası 1990'ların ortalarına kadar “minimal devlet” düşüncesini desteklerken, 1997 Raporu ile bunun yerine “etkin devlet” önermiştir. Bu bağlamda, piyasa ve devletin karşıtlık temelinde değil, tamamlayıcılık temelinde görülmesi gerektiğine işaret etmektedir. Devlet, büyümenin doğrudan temin edicisi değil, bir ortağı ve katalizörü olarak piyasanın genişlemesine olanak sağlayacak ve onun bir teminatı olacaktır. İşte, bu işlevi yerine getirecek olan “etkin devlet”tir. Dünya Bankası'nın söyleminde “etkin devlet” kendi kapasitesini en iyi şekilde kullanabilen devlet olarak tanımlanmaktadır. Dünya Bankası, devletlerin kendi çıkarları ile ortak çıkarları beş alanda dengelemesi gerektiğini ileri sürmektedir, bunlar:

Açık dünya ekonomisinin korunması ve genişletilmesi, gelişmekte olan ülkelerin ihtiyaçları yönünde temel araştırmaların ve bilgi donanımının sağlanması, küresel çevrenin korunması, toplumsal çıkarların kontrol altında tutularak engellenmesi ve son olarak dış yardımın etkinliğinin genişletilmesi (World Bank, 1997: 133–142).

Bu noktada devletin asıl amacı bu işlevlerin yerine getirilmesini sağlamaktır. Eğer devletin kendisi bunu yapamıyorsa, o zaman bunları özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarına ya da dış yardım kuruluşlarına kurumsal öncelik tanıyarak devretmelidir. Özellikle az gelişmiş ülkeler için devletin düzenleyici görevlerinin dış aktörler tarafından kontrol edilmesi söz konusudur. Bu bağlamda uluslar arası ya da ulus ötesi kuruluşlar devletin yeniden yapılanmasını garanti altına almak için işleyen yapılar olarak görülmektedir. Dünya Bankası burada daha iyi bir ekonomi için aktif devlet politikalarını ve küresel rekabeti yüceltmektedir. Üstün kapasiteli devletler için kamu mallarının temininde düzenleme politikaları tavsiye edilirken, zayıf

kapasiteli olarak tanımlanan devletlere özelleştirme ve liberalizasyon önerisinde bulunmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde sorunların temelini kötü yönetime dayandıran Banka, bunun genellikle yolsuzluk, çıkarları peşinde koşan siyasetçiler, yöneticiler ve verimsiz devlet kurumları olduğunu ileri sürerek, çözüm için devletlerin özel sektöre ve sivil toplum örgütlerine yönelmeleri, uluslar arası anlaşmalara açık olmaları gerektiğini söylemektedir. Devlet unsuru, piyasaları destekleyen ve onlara hareket alanı tanıyan yasaları hayata geçirme noktasında önem kazanmaktadır. Dünya Bankası'nın söyleminde esas olarak piyasaların gelişmesinde önemli olan güvenilir kuralları uygulayan devlete vurgu söz konusudur. İnanılcılık olmadan yatırım ve büyüme gerçekleşmeyecektir (World Bank, 1997: 43).

Görüldüğü gibi Dünya Bankası, 1990'ların sonlarına doğru ekonomik kalkınmadaki başarısızlıkta devleti eleştirmekte, fakat bu başarısızlığın nedeni olarak gördüğü devleti reddetmek yerine devlet için farklı bir rol tanımlı yapmaktadır. Bu anlamda Banka, piyasanın etkin bir kaynak mekanizması olarak işlev görebilmesi için devletin özel sektörün faaliyetlerinin koordinasyonu açısından temel bir işlevi olduğunu kabul etmektedir. Tartışmanın odak noktasında devletin küçültülmesi meselesi değil, piyasanın etkinliği açısından devletin müdahale biçimlerinin yeniden düzenlenmesi konusu yer almaktadır.

1.5.1. Küresel Ekonominin Bir Sonucu Olarak Özelleştirme Uygulamaları ve Bürokratik Yapılanmadan “Yönetişime” Geçiş

Küreselleşme süreci ve ortaya çıkan post modernist akım öylesine esmiştir ki devletin o bilindik kavramsallığı bile derinden etkilenmiş ve yerini yepyeni bir anlayışa bırakmıştır. Ekonomik, sosyo politik ve kültürel dönüşüme paralel olacak şeklide yönetimin yeniden yapılandırılması kaçınılmaz görülmektedir. İşte yönetim kavramı bu noktada devreye girmektedir. En temel mantık işleyişi içinde yönetim, küreselleşmenin zorunlu bir süreç olduğundan hareketle küreselleşen dünyada uygun bir

iktidar tarzı, yeni devlet anlayışı ve farklı yönetim üslubu geliştirmeyi hedeflemektedir (Bayramoğlu, 2002: 85). Zira 1970'lere kadar yönetim ve kamu bürokrasisi genel hatlarıyla Weber'ci bürokrasi geleneğinden hareketle faaliyetlerini yürütmüş, devlet tanımlaması yine bu perspektiften yapılmıştır. Ancak 1970'lerin sonlarıyla birlikte birçok OECD ülkesinde kamu sektörü birçok bunalımlarla karşı karşıya kalmıştır. Başta kamu finansmanı olmak üzere devlet aygıtı birçok sorunla boğuşmak zorunda bırakılmıştır (Eren, 2001: 116). Sektörde yaşanan ciddi sorunlar devleti verimsiz, bürokratik ve halkından kopuk bir boyuta ulaştırmıştır. Dolayısıyla yeni bürokratik yapılanma ve devlet işleyişi gündeme getirilmiştir.

Klasik anlamda yönetim üç genel kavrama dayanmaktadır. Yönetimin söz konusu olması için öncelikle bir topluluğun bulunması gerekir. Topluluğu yasallık ve meşruiyetle temsil eden siyasal iktidarın yönetmesi ve topluluğun hedeflediği amaçların varlığı takip eder (Tekeli, 1999: 240). Yönetimin temel amacı toplum için en uygun planları yapmak ve bürokratik örgütler kurarak bu örgütleri gerekli yasalarla donatmak, hiyerarşik düzenlemeyle planları kararlara dönüştürerek uygulamaktır (Ekici, Cantürk, 2006: 301). Yönetim ilkece, belli bir süreklilik, düzenlilik ve önceden tahmin edilebilirlik gereksinimindedir. Hızlı değişim ve belirsizlikler sonucu açık sistem olarak ifade edilen yönetim sistemi, yeni davranışlara, etkileşim ve yapılarla yönelmektedir (Uysal Sezer, 1992: 3). Klasik yönetim düşüncesi içinde geleneksel ve sosyo psikolojik olmak üzere iki temel yaklaşımdan söz edilir. Geleneksel yaklaşım daha çok kamu yönetimi işletme yönetiminin benzeridir (Ergun, Polatoğlu, 1988: 11–12). Sosyo psikolojik yaklaşım ise bürokratik yapıyla örgüt üyelerinin arasındaki ilişkileri incelemektedir. Örgütsel davranış, birey - örgüt ilişkileri gibi kamu - halk bağlantılarını ele alan yaklaşım temelde Taylor ve Fayol'den etkilenmiştir. Devletin artan görevlerine kısmen vatandaş katılımını hedefleyen sosyo psikolojik yaklaşım bir anlamda yönetişime geçişin temellerini oluşturmaktadır (Ekici, Cantürk, 2006: 302).

Klasik kamu yönetimi örgütlenmesi fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı bir işbölümünü ön görmektedir. Bu bağlamda örgüt, uzmanlaşma temeline oturtulmaktadır. Uzmanlaşma beraberinde sınırları açıkça belirlenmiş bir hiyerarşik örgütlenmeyi getirir. Uzaktan bakıldığında klasik kamu yönetiminin taşıdığı görüntü modern bir toplumda birey - devlet ilişkisinin kurulmasında en ideal yönetim biçimi olarak görülmektedir. Ne var ki küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte hızlı iletişim olanaklarının gelişmesi ve bunun sonucunda gittikçe ağırlığını artıran uluslar üstü yapılanma klasik kamu yönetimi anlayışını krize sokmaktadır (Tekeli, 1999: 244). Klasik kamu yönetiminin örgüt yapısı ve işleyişi, bağımsızlık, hiyerarşi ve kademeli yetkilendirme, yönetimde gizlilik ve kurallara bağlılık öğelerinin üzerine kurulmuştur. Yönetişime geçişle birlikte yönetişimin temel hedefi, hiyerarşik bir yapılanma anlayışı dışında piyasa şartlarına uygun bir yapılanmayı hâkim kılmak, sürekli istikrarlılık içinde değişken, ancak kararlı bir örgüt sistemini kurgulamak, doğrudan kendi kaynaklarını kullanarak sorunlara çözümler bulmak ve farklılık gözetmeksizin müşteri odaklı bir yönetim işleyişini tesis etmek ve uygulamak olmuştur (Ekici, Cantürk, 2006: 304).

Kamu bürokrasilerinin eleştirilmesi doğrultusunda ortaya çıkan ve devletin küçültülmesi olarak adlandırılan yeni siyasalar ile devletin, yönetimin ve kamu yönetiminin amacı, değerleri, alanı, işlevleri, yöntemleri ve davranışı kapsamlı ve köklü bir değişime uğramaktadır. Bu değişimler, bir bakıma halkın yönetimden, kamu politikalarından beklentileri ile elde ettikleri arasındaki boşluktan ve bunun yarattığı baskılardan kaynaklanmaktadır. “**özelleştirme**” olarak bilinen bu siyasaların ardında dört temel baskının varlığından bahsetmek mümkündür (Savas, 1987: 4–10):

İlki, daha iyi yönetim ve daha az maliyet talep eden pragmatik baskılar, ikincisi devletin büyümesini bir tehlike olarak gören ve daha az yönetim talep eden ideolojik baskılar; üçüncüsü devletin ticari etkinliklerinin devlete özgü olmadığını ve bu işlerde devletin çok para harcadığını ileri süren ticari baskılar ve son olarak kamu sistemini çok kurumsallaşmış, bürokratikleşmiş,

profesyonelleşmiş ve koruyucu bulan ve halkın daha çok seçmeye sahip olmasını savunan popülist baskılardır.

Kamu hizmetlerinin daraltılmasının bir başka uygulaması kimi hizmet alanlarının özelleştirilmesidir. Böylece piyasa ekonomisinin güçlendirilmesi, ekonomide verimlilik ve etkinlik düzeyinin artırılması amaçlanmaktadır kamu hizmetlerinden mümkün olanların fiyatlandırılması, fiyatlandırılmayanların müteahhitlere devredilmesi, özel şirketlerin etkinliklerine ilişkin kamusal kurallara son verilerek bu hizmetlerin yarışmaya açılması ve özelleştirilmesi gerekmektedir (Uysal Sezer, 1992: 22). Kamu kesiminde ayrıca örgüt, yöntem ve davranışın özel sektör modeline benzetilmesi, örgütlemeye amaçların açıkça belirlenmesi, hiyerarşik denetim yapısı kurulması, görevlerin alt birimler arasında optimal dağılımı, iş başarımı ölçümü, alt birimleri iş başarımından sorumlu tutan ve hedeflerden sapmaları düzeten yeni bir yönetim biçimi önerilmektedir (Marsh ve Rhodes, 1992: 33).

İşte yönetim toplumsal bir dönüşümün getirilerinden birisi olarak artık işlevsizleştiğine inanılan kamu örgütlenmesinin yeniden işler hale getirilmesini hatta bu anlamda yeniden yapılandırılmasını amaçlamaktadır. Ekonomik, çalışan, verimli, etkili ve müşteri odaklı kamusal hizmet üreten bir kamu yönetimi, yönetişimin taşıdığı temel unsurlar arasındadır. Tek boyutlu, desantralizasyonu esas alan, insan öncelikli, iletişimsel rasyonellik içinde hareket edebilen bir anlayışa bırakmaktadır. Bu özellikleriyle yönetişim siyasal ve ekonomik gücün yönetsel bir güçle birleştirilerek yaygınlaştırılmasını içermektedir (Ekici, Cantürk, 2006: 305).

Yönetişim ilk kez Dünya Bankası tarafından 1989 yılında “Sub Saharan Africa: From Crisis To Sustainable Growth” adlı raporunda dile getirildiğinde “siyasal iktidarın ulusal faaliyetler üzerindeki etkileri” için kullanılmıştı (Bayramoğlu, 2002: 85). Hiç şüphesiz bu rapor devletin yeniden tanımlanması ve işlevselleştirilmesiyle yakından ilgiliydi. Dünya Bankası raporunda yönetişimi, temelde devlet - vatandaş ilişkisine yeni boyut

getirerek devleti vatandaşıyla karşılıklı doğrudan iletişim içine sokma modelini öngörmüştür. Görüldüğü gibi, yönetim, öncelikle devleti hedef alan bir modeldir, çünkü yönetim mantığı içerisinde ele alınan temel sorunsal devletin küreselleşme sürecine ayak uyduramamasıdır. Devlet aygıtının post modern gelişmeler karşısında hantal kalmasının dört temel nedeni vardır: Kurallara olan sıkı bağlılık, önceden planlamayla hareket etme, faaliyetlerde gizlilik ve hiyerarşik yetkilendirme (Ekici, Cantürk, 2006: 306).

Vurgulanan nokta, devletin küresel ekonomiye tam uyum sağlayacak yapı taşlarını oluşturmasıdır. Yani devlet asli unsurlarını doğrudan yerine getirirken diğer taraftan küresel ekonomiye tam uyum sağlayacak ve bu konuda tüm engelleri kaldıracak düzenlemeleri yapmakla mükelleftir. Bunun için sivil toplum kuruluşlarını destekleyerek küresel rekabete uyum sağlayacak tedbirleri hazırlamak gerekmektedir (World Bank, World Development Report”, Washington DC, USA, 1997: 24-26). 1997 raporu “etkin devlet” kavramına geçişin en açık mesajı olma özelliğini taşımaktadır. Bunun için öncelikle devlet sorumluluklarını ve görevlerini yeniden tanımlayacak, ardından kapasitesini artırmak için yeniden yetkilendirme ve görevlendirme analizini yapacaktır. Rapora göre devletin yeniden yapılandırılması olan söz konusu anlayış iki aşamalı bir süreç izleyecektir. Birinci aşamada devlet rolünü iyi tanımalı ve kendi kapasitesi ve olanaklarıyla uyumlu hale getirmelidir. Koruyuculuk, kollayıcılık ve yönlendiricilik ekseninde kalan öteki görevler halka ve serbest piyasa koşullarına bırakılacaktır. İkinci aşamada ise rolüne uygun kamusal örgütlenme ve yetkilendirme devreye girmektedir. Etkin kurallar ve sınırlamaların objektif değerlere göre oluşturulması, devletin keyfi faaliyetlerden men edilmesi ve bunun için her türlü mücadelenin yapılması ikinci aşamada izlenecek en önemli yollardır (Ekici, Cantürk, 2006: 313).

Görüldüğü gibi 1997 raporu yönetime geçişin en somut adımı olmaktadır. İlk bakışta 1980’lerden itibaren sürdürülen devlet yıpratma

politikasından vazgeçildiğini ve yerine devlete daha etkin roller biçildiğini ilan eder görüntü sergilemektedir (Bayramoğlu, 2002: 96).

Yönetişim yönetim kavramında meydana gelen aşınmalara yeni arayışların kaynaklık ettiği pratik çözüm önerileri getiren güncel bir söylemdir. Gerçekte tek öznel, önceden planlama yapan, merkezîyetçi ve hiyerarşik kademelerle donatılmış klasik yönetim yaklaşımından; önceden planlama yapmayan, çok öznel, yerelci ve ağsal kademelendirilmiş modern bir bürokrasiye geçişin zihinsel dönüşümünü temsil etmektedir. Bu nedenle yönetişim, devleti bir kenara bırakmaktan çok ona daha aktif, kollayıcı ve yönlendirici görevler yüklemektedir (Osborne, Gaebler, 1992: 47).

Yönetişim oldukça yeni bir kavram olarak klasik, geleneksel, hiyerarşik, bürokratik ve şimdiye kadar iyi sonuç vermeyen yönetim anlayışının tersine, sivil toplum kuruluşlarına önem veren, gelişmelerin önünü açan, katılımcılığı, saydamlığı, yetki devrini, yerinden yönetimi, sonuç verici ve uygulanabilir çözüm yollarını teşvik eden ve benimseyen bir anlayış içermektedir. Bu yeni yönetim anlayışında sivil toplum kuruluşları, aktif katılımcılık, yapabilir kılma gibi anahtar kavramlar bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşları kavramıyla, katılımcılık, kararlara katılma, karar alma sürecini etkileme, yönetime katılma gibi fonksiyonlar anlaşılırken; katılımcılık kavramıyla, hem demokratikleşme hem de sivil toplum kuruluşlarının gelişmişlik düzeyi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Yapılabilir kavramıyla ise, yetki devri, yerinden yönetim, özerklik, öz yönetim gibi kavramlar anlatılmaktadır (Özer, 2001: 43).

1.5.1.1. Bürokrasi ve Weber Bürokrasisinin Klasik Yönetim Anlayışındaki Yeri: Bürokratik Devletten Girişimci Devlete Geçiş

Bürokrasi kelimesi, bureau ve crate kelimelerinden oluşan ve büroların yetkilerini kullandıkları sistem anlamına gelen bir deyim olarak karşımıza çıkmaktadır. Asıl olarak bürokrasi kelimesi üç ayrı anlamda

kullanılmaktadır. Birinci anlamda bürokrasi, tüm devlet örgüt ve personelinin ifade ederken, bir diğer anlamda belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi, objektif olarak kurallara uygun olarak yönetimi düzenleme olarak kullanılmaktadır. Üçüncü olarak ise, kırtasiyecilik anlamında kullanılmaktadır (Tortop, 1974: 211).

Bürokrasi sözcüğü 18. yüzyıldan bu yana kullanılmakla beraber, devlet yönetimi, yönetim ve örgütlenme şekli olarak ilk çağlardan beri mevcuttur. Özellikle eski Mısır ve Çin yönetimleri bürokrasinin en saf örneklerini teşkil etmektedirler (Abadan, 1959: 15–25). 18. yüzyılın ikinci yarısından sonra ortaya çıkan sanayi devrimi köyden şehirlere göçlere yol açmış, şehirler de endüstri merkezleri olarak hızla büyümüşlerdir. Sanayi devriminin teknolojisi büyük kuruluşları gerekli hale getirmiş, ayrıca endüstri merkezlerinde yığılan kitlelerin ihtiyaçlarının karşılanması da kuruluşların büyümelerinde önemli rol oynamıştır. Kurumların büyüklüğü bürokrasinin en belirgin yönünü teşkil etmektedir. Bu nedenle sanayi devriminden sonra ekonomik amaçlı kuruluşlarda da bürokrasileşme eğilimi ortaya çıkmıştır (Baransel, 1979: 162).

Weber, eski örgüt biçimlerinin geçmişte kırsal ve geleneksel toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olduğunu ancak sanayileşme ile birlikte bu örgütlerin yetersiz kaldıklarını söylemektedir. Weber'in düşündüğü şekilde bürokrasi kesin şekilde akılcı, hiçbir kişisel ve duygusal bağlılığa yer vermeyen sosyal kurumların en mükemmel şekli olarak düşünülmüştür. Bürokrasi, bir insan sistemi olmaktan çok, bir kanun ve kurallar sistemidir. Bu kurallarla bütün sorunlar ortadan kalkmakta ve tarafsızlığın uygulanmasıyla iş görenlerin üstlerine tam olarak uymaları sağlanmaktadır.

Bürokrasi, bazı koşullarda ortaya çıkan bir yönetim ve örgütlenme şekli olarak tanımlanmaktadır. Para ekonomisi zorunlu olmamakla birlikte, gerekli koşullardan biri sayılabilmektedir. Öte yandan, büyüklük unsuru bürokrasiyi teşvik eden koşullardan biridir. Kapitalist sistemin varlığı da bürokrasinin

gelişmesi için uygun bir ortam oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak da, örgütlerden beklenen hizmetlerin artması, örgütleri giderek rasyonelleşmeye sevk etmektedir (Baransel, 1979: 163).

Weber'e göre bürokrasi, geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir. Weber'e göre geniş gruplar halinde bir arada çalışan insanlar, belli bir büyüklüğü aştıktan sonra rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlenip, yönetilmektedirler. Weber, geleneksel toplum niteliklerinin üstesinden gelebilmek için, örgütlerin rasyonelleşip, kapitalist devlet yönetimine etkinlik kazandırılması gerektiği tezini savunmuştur. Weber, örgütleri incelerken, bürokrasi adını verdiği bir bütünün özelliklerini belirlemeye, örgütlerin büyümesini ve büyümenin nedenlerini tasvir etmeye, bürokrasiyle birlikte oluşan diğer toplumsal değişimleri ayırmaya, bürokratik örgütün rol ve etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır (March, Simon, 1963: 36).

Görüldüğü gibi Weber, büyük çaplı örgütlerin yönetilmeleri için, ussal temellerin belirlenmesi gerektiği düşüncesiyle, ideal ya da saf örgüt şeklini ifade eden bürokrasi kavramını ve modelini geliştirmiştir (Mouzelis, 1975: 43). Weber, bürokratik örgütü yetkinin ortaya çıkış biçimi olarak tasarlamıştır. Yetkiyi, "belli bir grubun belli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlamıştır (Weber, 1947:324). Buna göre yapılan sınıflandırmada geleneksel yetki, karizmatik yetki, ussa-yasal yetki unsurlarını görmek mümkündür. Weber'e göre ussal-yasal yetkiye dayanan ideal bürokrasi modeli bir takım özelliklere sahiptir (Weber, 1952: 18–27):

1. İdeal bürokrasi modelinde biçimsel yetki ve görevler, kanun, kaide ve idari kararlarla önceden belirlenmiştir.
2. Görev ve yetkiler bir hiyerarşi ve makamlar sistemi oluşturacak biçimde düzenlenmiştir. Görev yetkiler kişisel değil, biçimseldir.

Hiyerarşi meydana getirilmesinin esas amacı, denetim olup, hiçbir görev denetim dışında bırakılmamıştır.

3. Astlar, üstlerin emirlerine, işgal ettikleri makamın temsil ettiği gayri şahsi ve yasal yetkiye dayandığı için uyarlar.

4. Bürokraside, ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülür ve bütün bu yazılı evrak örgütün kalem teşkilatında toplanır.

5. Görevlere özel eğitim görmüş memurlar atanır.

6. Görevler önceden belirlenmiş, öğrenilmiş ve öğrenilebilen genel kaidelere uygun bir biçimde yürütülür.

7. Örgütün özgürlüğünün korunması için örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur. Hiçbir görevliye görevini kendi amaçlarına hizmet için kullanılmasına izin verilmez.

Bu özellikler göz önüne alındığında Weber, saf bürokrasinin diğer örgüt şekillerine nazaran dakiklik, devamlılık, disiplin ve güvenilirlik bakımlarından üstün olduğunu ileri sürmüştür. Saf bürokrasi aynı zamanda, görev ve sorumlulukların belirlenip dağıtılmış olmasından, kimin ne yapacağı gibi hususların iyi bir şekilde tayin edilmesinden dolayı ileri derecede rasyonel olarak nitelendirilmektedir. Rasyonellik ve sonuçların önceden tahmin edilebilmesi, örgütün yaşaması ve gelişmesi bakımından önem taşımaktadır. Weber bütün bu nedenlerle bürokrasinin kitle yönetimi için vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Abadan, 1959: 60).

Bürokrasinin olumlu özellikleri ele alındığında kompleks görevleri basitleştirmesi özelliği ilk başta gelmektedir. “Örgütler devamlı olarak karmaşık çözümler gerektiren karmaşık problemlerle karşılaşır. Çözümlerin bulunması ancak sorunların birbirleriyle bağlantılı, basit sorunlara

bölünmeleriyle sağlanır. Bürokratik organizasyon bu şartı bütün organizasyonu uzmanlaşmış alt birimler dizisine bölerek sağlar. Bu birimler toplam operasyonun yalnızca bir safhasındaki sorumluluğu alırlar. İkinci avantajı ise küçük parçalara ayrılan karmaşık problemler daha sonra bir grup eğitilmiş uzman tarafından incelenir, analiz edilir ve çözüme kavuşturulur. Bu uzmanlar problemlere maksimum etkinlik, hız ve doğrulukla karşılık verirler. Uzman bilgisinin kullanılması etkinliği ve amaca ulaşmayı artırır” (Herbert, Gulet, 1975: 135).

Weber'e göre, “bürokratikleşmiş bir yönetimde doğruluk, hırs, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, gizlilik, birlik, tam bağımsızlık, sürtüşmenin maddi ve kişisel maliyetlerinin azaltılması optimum noktasına getirilir. Tüm öteki yönetim biçimleriyle karşılaştırıldığında uzmanlaşmış bürokrasinin, bu noktaların hepsinde daha üstün olduğu görülür” (Weber,1952: 27). Bürokrasinin olumlu yönleri daha çok uzmanlaşma, örgüt yapısı, önceden tahmin edilebilirlik ve sağlamlaştırma, ussalık ve demokrasi (Baransel, 1979: 174) başlıkları altında incelenmektedir.

Kuşkusuz bürokrasinin olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz ve eleştirilen yönlerinin olması da kaçınılmazdır. Olumsuz unsurlar, katılık ve değişmezlik, gayri şahsılık, amaçlar hiyerarşisinin bozulması, bağımsızlık eğilimi, kendi kendini devam ettirmek, kırtasiyecilik ve kontrolün zorluğu başlıkları altında incelenmekte olup, bu olumsuzlukların daha çok uygulamalardan yararlananlar ve etkilenenler için söz konusu olduğu belirtilmektedir (Baransel, 1979: 176–177).

Bürokrasi modeline göre, işbölümü ve uzmanlaşmanın verimlilik üzerinde olumlu fonksiyonları vardır. Ancak uzmanlaşma, çatışmalara ve ihtilaflara yol açtığı, bunun yanında da haberleşmeyi olumsuz yönde etkilediği öne sürülmektedir (Luthans, 1973: 117). Hiyerarşi de kişisel girişim ve katılımı engellemekte, aşağıdan yukarıya haberleşmeyi aksatmaktadır. Öte yandan bürokrasi modelinin bürokratik kaideleri kırtasiyecilik imajını artırmakta, davranışların aracı olmaktan çıkıp amacı haline gelmektedir.

Modelin gayri şahsilik özelliği de davranışsal açıdan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Görüldüğü gibi bürokrasi modelinde sorunların çözümlenmesinde, müracaatçıların taleplerinin karşılanmasında, örgüt yapısının düzenlenmesinde ve objektif esaslara dayanan personel seçiminde, klasik yönetim düşüncesinde belirtilen yol takip edilmektedir. Nihai başarı ölçütü, bu modelde de ekonomik ve teknik verimliliklerdir. Ancak verimliliğin artırılmasında izlenen yol farklıdır. Bu modelde, verimlilik pozisyon ya da mevkilerin yetki alanı ve hiyerarşideki yerini belirlemek, mevki ya da pozisyonlara uzman kişiler atamak, faaliyet kategorilerine uygulanacak kural ve kaideleri belirlemek, olay ve talep sahiplerini kategorileştirmek, çalışanları maaş ve terfi yoluyla teşvik etmek suretiyle artırılmaktadır. Bu modelde örgüt düşünsel olarak kapalı bir sistem şeklinde tasarlanır (Thompson, 1967: 5).

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi bir takım kuralları içermektedir. Ancak aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte ve örgütlerde esnekliği azaltmaktadır.

Görüldüğü gibi bürokrasi modelinde bir görevi yerine getirmek için belli bir takım belirlemelere dayanarak belli bir amacı gerçekleştirmek için bir tanımlamaya dayanarak bir örgüt kurulabileceğini savunmaktadır. Örgüt ve örgütteki insanın denetimi ve eşgüdümü belirlenebilecek bir makine gibi görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanın istek, ihtiyaç, beklenti, iş doyumu vb. unsurların göz ardı edildiği bir yönetsel sürece tabi olması, bürokratik modelin yetersizliğini göstermektedir. Bunun ötesinde insan odaklı yönetsel süreçler kendilerine yer bulmakta, yeni yönetsel yaklaşımlar ortaya

atılmaktadır. Artık, devletin küçültülmesi ve etkinleştirilmesi, şeffaf ve dürüst yönetim, merkeziyetçilikten yerinden yönetime geçme eğilimleri ve serbest pazar uygulamalarının uzantıları bürokratik yönetimin yerini girişimci yönetime, açık örgüt sistemine bırakması anlamını taşımaktaydı.

Toplumsal ve ekonomik sorunların çözümünün biricik kaynağı olarak “devlete olan inancın yeniden keşfi” konusu, bir yandan yönetim bilimlerinde gerçek bir “epistemolojik kopuş”un gerçekleştiğini ima ederken, bir yandan da devlet - piyasa ve devlet - toplum arasında kurulacak yeni ilişki biçimleri ve devletin rolünün yeniden tanımlanması açısından da bir “paradigma” dönüşümünü temsil etmektedir (Klicksberg, 1993: 52). Devletin küçültülmesinin yanı sıra “daha iyi işler ve daha az harcar” hale getirilmesinin gerekli olduğunu ileri süren görüşler, devletin ne derece müdahaleci olması gerektiğine değil, bu müdahalenin hangi yollardan ve hangi araçlarla gerçekleştirilebileceğine odaklanmışlardır. Burada devletin müdahale alanının tamamen ortadan kaldırılması gerekmediği zımnen dile getirilmektedir. Asıl olarak, müdahale, özel sektörü destekleyecek bir düzenlemeyle sınırlı görülür. Artık sorun, devletin “ne” yapması gerektiği değil, “nasıl” çalışması gerektiğidir (Osborne ve Gaebler, 1993). Bu yaklaşımın en önemli temsilcilerinden Osborne ve Gaebler sorunların kaynağını “yanlış yönetime” dayandırarak, kamu yönetiminin girişimcilik ekseninde yeniden düzenlenmesini savunurlar. Dolayısıyla, kamu sektörünün içeriden piyasalaştırılması en temel önerme haline gelir. Özelleştirmenin yanı sıra rekabetin teşvik edilmesiyle, kamu sektörü içinde de rekabet önem kazanacaktır (1993: 76–107).

Bu yaklaşımın devlet kurgusu “bürokratik devlet” modelinin yerini alacak olan “girişimci bir devlet” modelidir. Modelin en temel önerisi, özel sektörde uygulanan toplam kalite yönetiminin kamu sektörüne uyarlanması ve bürokraside girişimcilik ruhunun geliştirilmesidir. “Kürek çekmekten çok, dümen tutmak” (Osborne ve Gaebler, 1993: 19–20) tanımlaması altında

siyaset/yönetim ayrımı vurgulanarak girişimci devlet modelinin gerçekleşebilmesi belli ilkelere bağlanır: İlk olarak, girişimci devletler denetimi bürokrasiden topluma doğru kaydırmak suretiyle vatandaşlara yetki devredebilecek ve kuruluşların başarıları girdiler yerine çıktılara, yani mal ve hizmetlerdeki verimlilik sonuçlarına uygun değerlendirilecektir. İkincisi, girişimci devlet örgütlenmesi kamu örgütleri arasında “rekabeti” yükseltecektir. Kural ve düzenlemelere göre değil, “misyonlara” göre hareket edecektir. Üçüncüsü, bürokrasinin ihtiyaçları yerine “müşteri” ihtiyaçları ön plana çıkarılarak, sorunlar önceden öngörülebilecek; hiyerarşiden katılıma yönelerek merkezîyetçilikten kaçınılacaktır. Dördüncüsü, girişimcilik hizmet önceliği yerine “yetki önceliğini” ve takım çalışmasını, “katılımcı bir yönetim anlayışını” geliştirecek; bürokratik mekanizmaların yerine “piyasa mekanizmalarını” benimseyerek, kazanç sağlamaya odaklanacaktır. Son olarak girişimci devletler/yönetim sadece kamu hizmetlerinin sağlanmasına değil, ayrıca sorunların çözümü için bir araya gelen kamu - özel ve hükümet dışı örgütlenmeler (NGO’lar) arasında ortaklık ve kolaylaştırıcılık ekseninde “katalizörlük” rolünü üstlenecektir.

Bu ilkeler kapsamında girişimci devlet/yönetim için önerilen temalar, rekabet, piyasalar, müşteriler, verimlilik gibi kavramların devlet örgütlenmesine taşınması; yani devletin piyasalaştırılması, devlet örgütlenmesinin bir piyasa aktörü gibi özel sektörle rekabete girmesidir. Bu tartışmalar, kamusal örgütlenmede merkezi denetim ve kurallar kavramlarına atıfla tanımlanan klasik bürokratik modelden, yenilik, risk alma, yetkilendirme, takım çalışması, müşteri yönelimlilik, yatay hiyerarşiler, kalite, sürekli iyileştirme gibi vurgularla nitelendirilen post-bürokratik modele bir dönüşüm olarak da anılmaktadır (Kernaghan, 1996).

1.5.1.2. Yönetim Anlayışından Yönetişime Geçişte Özelleştirme: “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı”

1970'lere kadar altın çağını yaşamakta olan kapitalizm, bu tarihten itibaren ekonomik ve toplumsal dengeleri derinden sarsan bir bunalıma girmiştir. Kapitalist sistemin yaşadığı bu bunalım neo - liberal akımların doğmasına neden olmuş, bu yeniden yapılanma sürecinde ekonomik ilişkiler, siyasal ve ideolojik ilişkilerle desteklenmiş ve bu durumda devletin rolü de dönüşüme uğramıştır. Kriz ve yeniden yapılanma süreci kapitalist ekonomilerin yapısını değiştirdiği gibi kamu yönetimi yapılarını ve örgütlenmelerini de değiştirmiştir. Dünya kapitalizminin yaşadığı krize yanıt olarak özelleştirmelere, deregülasyon, liberalizasyon ve piyasalaştırma süreçlerine hız verilmiştir. Söz konusu dönüşümleri iki ana başlık altında toplamamız mümkündür: Birincisi, yönetsel açıdan geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından “yeni kamu işletmeciliği yaklaşımına”; siyasal açıdan ise bürokratik devlet örgütlenmesinden girişimci devlet örgütlenmesine geçiş; ikincisi, “yeni kamu işletmeciliği” paradigmasından yönetim paradigmasına geçiştir (Güzelsarı, 2004: 2). “Yeni kamu işletmeciliği” (new public management) adıyla özetlenen yaklaşımın başlıca savı: verimsiz bürokrasilerden kaynaklanan sorunların, bunlar yerine özel sektör politika ve uygulamalarının konulmasıyla giderilmesidir. Koşullara bağlı değişebilen değerler ve ölçütler anlamında yönetim uygulamalarına ve karşılıklı ilişkiler ağıyla örülmüş sosyal, siyasal ve ekonomik hayatımızda kötü yönetimin her türlü maliyetinin çok daha fazla olacağına dikkat çekmektedir (New Straits Times - Management Times, 2002: 2).

Bilindiği gibi, 20. yüzyılın ilk on yılında liberal devlet biçiminin bir gereği olarak ekonomik süreçlere devletin doğrudan müdahalesinin önü kesilerek, devletin rolü ekonomik faaliyetlerin yasal çerçevesini düzenleme ile sınırlandırılmıştır. Böylelikle, kamu yönetiminin de özel sektör gibi “ussal, verimli ve etkili” çalışabilmesi için özel sektörde geçerli olan süreçlerin kamu sektörüne uyarlanması gerektiği düşüncesinin temelleri bu dönemde

atılmıştır (Uysal-Sezer, 1992: 16). Özel işletmelerde başlatılan “bilimsel yönetim” hareketinin kamu sektörüne uyarlanması, hem özel sektörün hem de kamu sektörünün işletme yönetimi ilkeleri uyarınca işleyeceği, dolayısıyla, kamu yönetiminin daha fazla işletme benzeri mekanizmalara (uzmanlaşma, rapor etme, planlama gibi işletme yönetim tekniklerine) yönelmesi anlamına gelmekteydi.

Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı piyasanın üstünlüğünü savunan neo-liberalizmin kamu yönetimi alanındaki temel savlardan birini temsil etmekte, piyasa mekanizmalarını kamu hizmetlerine yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Devlet ve toplum arasındaki kurulu dengeyi kamu sektöründen özel sektöre doğru genişleten bu eğilim, düzenleme dışı bırakma, özelleştirme, piyasalaştırma, fiyatlandırma, performansa göre ödeme uygulamaları ile somutluk kazanmaktadır (Güzelsarı, 2003: 21).

Yeni kamu işletmeciliğinin yeniliği esas olarak neo-liberal küreselleşme sürecinde devletin yeniden yapılandırılması ve devletin rolünün yeniden tanımlanması noktasında açığa çıkar (Ömürgönülşen, 1998; 2003). “Ekonomiklik, etkinlik ve etkililik” değerlerine dayalı olan bu anlayışta, özel sektör hizmet sunumunda etkin ve etkili bir araç olarak ele alınmakta, kamu sektöründe de bu alanın tekniklerinin kullanılması gerektiği savunulmaktadır (Tan, 1995: 176-177). Geleneksel kamu yönetimi ile eklemlenen ve hatta onun yerine önerilen yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının popülerlik kazanışı neo-liberal yeniden yapılanma sürecinde devletin rolünün sorgulandığı bir döneme rastlar. Nitekim, küresel kapitalizm koşullarında, “evrensel” bir paradigma olarak önerilen “yeni kamu işletmeciliği”, ülkelerin kamu sektörlerini yapısal, örgütsel, personel sistemleri ile dönüştürerek küresel rekabete ve küresel eklemlenmeye hazırlayacak bir model olarak yaygınlaşmaktadır. Ayrıca, sermayeler arası rekabetin ve çatışmanın giderek yükseldiği günümüzde devletin piyasalaştırılması projesi, meşruiyetini yönetsel açıdan bu yaklaşımın temel önermelerine dayandırırken, siyasal meşruiyet kaynağını da yönetim modelinden almaktadır.

“Yeni” bir paradigma olarak da nitelenen kamu işletmeciliğini ele alan çalışmalarda yaklaşımın temel bileşenlerinin şu şekilde sıralandığını görebiliriz (Hughes,1994:36, Walsh,1995:113):

İlk olarak, genel vurgu siyasetten yönetime kaymıştır. Sorumluluk ve yetkileri açık olarak tanımlanacak yöneticilere yönetme özgürlüğü sağlanarak, yöneticilerin alacakları tüm kararlarda maliyet bilinci ile davranmaları sağlanacaktır.

İkincisi, idari sistemlerin düzenlenmesinde piramit örgüt modeli yerine yatay örgütlere geçilmiştir. Dolayısıyla, geleneksel devlet örgütlenmesi içinde bürokratik yapıların birbirleriyle “kullanan ya da yararlanan öder” ilkesi temelinde ilişki kuracak olan yarı-özerk birimlere ayrılması sonucunda, bağlı oldukları bakanlıklardan ayrı olmakla beraber devletin denetimine bağlı kamu kurumu niteliğindeki kuruluşlar yapılandırılmaya başlamıştır.

Üçüncüsü, “süreçlere odaklı” bir yönetim anlayışından “sonuçlara odaklanan” bir yönetim anlayışına geçilmiştir. Bunun anlamı, kamu örgütleri ürettikleri mal ve hizmetlere ve bunlardan elde edilen verimliliğe göre değerlendirilecektir. Resmi süreç ve kurallara bağlı uygulamaların temel alındığı “idare” (administration) yerine, sonuçlara ulaşılması için kaynakların etkin kullanımına yönelik bir ilginin öne çıkarılması, kamu sektöründe “yönetim”in (management), faaliyet sürecinden üstün olduğu düşüncesine öncelik kazandırmıştır (Ömürgönülşelen, 2003: 45). Kaynakların dağılımında performans ölçümlerinin sonuçları dikkate alınacağından, performans göstergeleri, performansla ilgili ödeme ve kalite geliştirme gibi konular önem kazanarak, performans değerlendirmesi ve verimlilik kriterinin belirlenmesinde niceliksel yöntemlerin kullanılması önerilmektedir.

Dördüncüsü, hizmetlerin esnek sunumu önem kazanmıştır. Bu anlamda vatandaş kavramı, bireysel tüketici veya kamu hizmetlerinin saygın “müşterisi” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, kamu işletmeleri özelleştirme yoluyla parçalanmış, esnek, uzmanlaşmış ve özerk birimlere bağlanmıştır.

Beşincisi, sarf etme yerine maliyet kesintisine, yani kaynak kullanımında disipline ve ekonomik tutumluluğa vurgu yapılmıştır. Bunun için kamu hizmetlerinin gördürülmesinde rekabeti artırıcı girişimlere yer verilmesi gerektiği ileri sürülmektedir.

Kamu işletmeciliği yaklaşımında idarecilerin ve yöneticilerin belirleyici “müşteriler” olarak kabul edilmesi, bürokrasinin klasik formülasyonuna yeni bir bakış açısı getirme çabasının bir ürünüdür. Yeni kamu işletmeciliği esas olarak iki ana damardan beslenmektedir. Bunlardan birisi “işletmecilik”, diğeryse “neo Taylorizm”dir. İşletmecilik akımında, özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de, verimlilik tartışmaları kapsamında hedeflerin belirlenmesi, performans göstergeleri, çeşitli bütçeleme biçimleri, çalışanların değerlendirilmesi, terfi sistemine göre ödeme gibi katı performans ölçümlerinin uygulanmasının verimliliği artıracığı öngörülmektedir (Osborne, Gaebler, 1993: 76). Klasik yönetim kuramında bağlı kalan Taylorizm’den sonra 1980 sonrası yükselen neo Taylorizm’le birlikte devletin rolü de esnek üretimi destekleyecek biçimde yeniden tanımlanmıştır. Amaç, küresel rekabet koşullarına kamu sektörlerinin işleyişlerini uyumlu hale getirmektir. 1990’lı yıllarda “mali” konulara odaklanan kamu işletmeciliği kuramı ve uygulamasının “işletmecilik” ve “neo-Taylorizm” olarak adlandırılmasının en önemli nedenlerinden biri de, performans ölçme ve değerlendirme konuları üzerindeki artan vurgudur (Gray ve Jenkins, 1995: 89). Kendini bürokrasinin iç örgütlenmesi ile sınırlayan neo-Taylorist yaklaşımda, bürokrasinin kendisi değil faaliyetleri eleştirilir. Dolayısıyla, bürokrasinin kontrol edilmesi için özel

sektörün “başarısı kanıtlanmış” yöntem ve tekniklerinin kamu sektörüne uyarlanması gerektiği savunulur.

Görüldüğü gibi 1980’ler neo - liberal politikaların dünya ölçeğinde yaygınlaşmasına tanık olmuş ve 1990’larla birlikte bu politikalar yıkıcı etkilerini (ekonomik krizler, işsizlik, yoksulluk gibi) göstermeye başlamıştır. Bu dönemde yaşanan mali krizler bir anlamda neo-liberal politikaların başarısızlığını göstermektedir. IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası finans kuruluşları aracılığıyla desteklenen ve sürdürülen bu politikaların ortaya çıkardığı mali krizleri ve toplumsal sorunları, reform programlarının gereği gibi uygulanamamasına bağlayan neo-liberalizm, “kriz sonrası uyum” programlarıyla yeni bir dönemece işaret etmektedir. Ancak, ekonomide beklenen başarının gerçekleşmemesi ve yükselen toplumsal muhalefet neo-liberalizmin ideolojik hegemonyasını yıkmamıştır. Bu dönemde başlangıçtaki argümanlarını yeniden gözden geçirme ve tanımlama ihtiyacı duyan neo-liberalizm vurguyu devlet üzerine yaparak, ideolojik söylemlerini bunun üzerine inşa etmeye başlamıştır. Böylelikle, 1980’lerin “minimal devlet”, “optimal devlet” söylemleri yerini “piyasa-dostu devlet”, “yönetişim” ve “etkin devlet” söylemlerine bırakmıştır (Güzelsarı, 2004: 17).

1980’lerden bu yana, devletçi müdahale araçlarını tasfiye eden neo-liberalizm 1990’ların ortalarından itibaren düzenin kendini yeniden kurması sürecinde devlete yönelik söylemlerini değiştirmiştir. Neo-liberal stratejinin kendine özgü devlet projesi “yönetişim modeli” üzerine inşa edilmektedir. Bu model ile neo-liberalizm yeni bir düzenleme projesinin geliştirilmesi ve uygulanması sürecini başlatmıştır. Çünkü kendini yeniden üretmeye gereksinim duyan kapitalist toplumsal ilişki her zaman için düzenleyici araçlara ihtiyaç duyar. Ancak, bu düzenleme araçlarının nasıl bir içerik kazanacağı ve nasıl şekilleneceği, düzenlemede temel hedefin ne olacağı egemen sınıfsal ve siyasal güç dengeleri tarafından belirlenir.

Dolayısıyla, yönetim, küreselleşme sürecinde devletlerin uluslararası finans kuruluşları karşısında kendi ekonomik yürütme güçlerini yitirmeleri, yapısal uyarlama politikalarının beklentilerin tersine ortaya çıkardığı toplumsal yıkımlar, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektörüne taşınmasının ortaya çıkardığı yeni sorunlar, yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının ve uygulamalarının uluslararasılaşması ve kamunun hesap verebilirliğini yitirmesi gibi gelişmelerin siyasal içeriklerini ve ideolojik arka planını gizleyen bir söylem olarak son derece önemli bir işlevi üstlenmiştir.

Piyasa mantığının tüm dünyaya yayıldığı kapitalist küreselleşme sürecinde piyasanın devlete karşı zaferi taçlandırılmış, geleneksel ‘kamu yönetimi’ anlayışı yerine devletin piyasa mekanizmalarına dayalı bir işletme gibi yönetilmesini öneren ‘yeni kamu işletmeciliği’ yaklaşımı bu zaferin kamu yönetimi alanındaki yansımalarından birisi olmuştur.

Bu yeni modelde devletin sivil toplum ve sermaye kesimi için gerekli koşulları yaratan ve bu koşulların oluşturulmasını kolaylaştıran bir katalizör rolünü oynayacağına, ayrıca toplumu yönlendirmek açısından sorumluluk dengesinin devletten özel sektöre ve sivil topluma kayması gerektiğine işaret edilmektedir.

2. YÖNETİŞİM BAĞLAMINDA ÖZELLEŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİSİ

2.1. ÖRGÜTÜN ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN SÜREÇLER

2.1.1. Örgütsel Çatışma ve Çatışmanın Yönetilmesi

Bir örgütün başarılı olabilmesi, her şeyden önce çalışanlar arasındaki uyuma bağlıdır. Örgütte kişiler ve gruplar uyum içinde çalışırken bazı

durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Çatışma, “standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulmanın sonucu olarak bireyin uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğü uğraması” olarak tanımlanmaktadır (March-Simon, 1975: 129). Çatışmalar özel amaç ve değerler karşılaştığında, örgüt içinde karşıt, baskıcı, tepki oluşturabilecek davranışlar sergilendiğinde, karşılıklı çıkar çatışmaları olduğunda ortaya çıkabilmektedir. Çatışmanın temel öğeleri anlaşmazlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşmedir (Koçel,1984: 328).

Örgütlerde çatışmanın ana kaynakları; farklı değer ve algılamalar, iş faaliyetlerinde karşılıklı dayanışma, farklı amaçlar ve paylaşılan kaynaklar olarak sıralanabilir. Bununla birlikte çoğu çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok, örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar; bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur.

Örgütsel çatışmanın temel nedenleri arasında kısaca şunları saymak mümkündür;

İşbölümü sonucunda oluşan birimler ya da grupların işlemleri gereği kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yönelmelerini, farklı algılama tarzlarını geliştirerek kendi orijinal özelliklerini benimsemeleri, örgütlerde bölümler ya da kişiler arası çatışmalara neden olmaktadır (Aydın,1984:9). Bunun yanında, örgütte kaynakların sınırlı olması ve bölümler ya da bireylerin amaçlarına eksiksiz biçimde elde edebilmek için bu kaynaklardan büyük pay almaya çalışması çatışmalara yol açmakla birlikte (Pondy, 1967: 299), statü farklılıkları da algılamayı ve haberleşmeyi etkileyerek çatışma nedeni olabilmektedir (Aydın,1984: 29).

Örgütün büyüklüğü, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim ve koordinasyon

sorunlarına yol açarak, çatışmalara neden olmaktadır. Bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olması da çatışmaların önemli nedenleri arasındadır. Daha önce çözümlenmemiş çatışmaların sayısının artması daha büyük çatışmaların da büyümesine neden olmaktadır (Bumin, 1990: 20). Aynı zamanda rekabetçi ödüllendirme sistemleri, ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması, bireyleri yarışma havasına sokmakla birlikte, duygusal açıdan düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin girmesi de çatışmayı artırmaktadır.

Bilinen örgütsel çatışma türleri arasında yıkıcı ve yapıcı çatışmalar örgütteki grup performansını artıran ya da azaltan çatışmalardır (Kılıç, 2001: 88). Bununla birlikte ortaya çıkış biçimlerine göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Çatışmaları örgüt içindeki yerine göre sınıflandıran Peker ve Aytürk'e göre çatışma biçimleri; hiyerarşik, birimler arası, işlevsel ve merkez-taşra çatışmalarıdır (Peker-Aytürk, 2002: 245). Bir diğer çatışma sınıflandırması da çatışmaya taraf olacaklara göre yapılan sınıflandırmadır. Bu çatışmalar ise bireylerin kendi içindeki çatışmalar, bireylerarası çatışmalar, bireylerle gruplar arası çatışmalar ve gruplar arası çatışmalardır.

Çatışma ile etkili bir mücadele ya da çatışmanın yönetimi için örgütün çatışmayı orta düzeyde tutması ve bunu daha ileriye götürmemesi gerekmektedir. "Yöneticiler çatışmayı yönetmede ya doğrudan davranışlara yönelir ya da uzun zaman alan tutum değiştirme yaklaşımını kullanırlar" (Neilsen,1980: 330). Davranışsal yaklaşım, araştırmalarında çatışmanın kökenine inerek derinlemesine bir inceleme yapmaz. Bu yaklaşımın amacı çatışmayı bir an önce durduracak bir yol bulmaktır. Tutumsal model ise, çatışmanın kökenine inerek duyguları, inançları ve davranışları ele alarak çözümler bulmaya çalışmaktadır.

Örgütsel çatışmanın yönetilmesinde başlıca yöntemler çatışmadan korunma ve azaltma ile çatışmayı uyarma başlıkları altında toplanabilir

(Schein, 1978: 120–122). Korunma ve azaltma yöntemleri; örgütün bir bütün olarak amaçları ve etkinliğinin vurgulanması, belirli ve iyi tanımlanmış görevler verme, gruplar arası iletişimi sağlama, ortak bir düşmana yönelme, ortak hedef ve amaç belirleme olarak bilinmektedir. Çatışmayı uyarma yöntemleri ise; dışarıdan yeni elemanların getirilmesi, örgütte haberleşme alanında düzenlemeler yapma, örgütü yeniden yapılandırma, rekabetin teşvik edilmesi ve uygun yöneticilerin seçilmesidir. Çatışmanın çözümüne dair teknikler ise rekabet (iddiacı ve işbirliği yapmayan), işbirliği (iddiacı ve işbirliği yapan), kaçınma (iddiacı değil fakat işbirliği yapan) ve uzlaşmadır (Thomas, 1976: 900).

Özelleştirme uygulamalarından sonra Erdemir'in yapısında ve çalışanlar üzerinde etkili olabilecek bir takım değişimlerin de yaşanması kaçınılmazdır. Yeni yapılanma ekseninde ortaya çıkacak çatışma ortamının en iyi şekilde çözümlenmesi ve yönetilmesi kuşkusuz yönetimin aldığı kararlarla paralellik göstermektedir. Çalışanların örgütün yeni yapılanma sürecinde yönetimin uygulamalarında ve politikalarında gösterdiği tutarlılık ve devamlılık ile kendi içindeki çatışmaları çözmesi, örgütte buna uygun tavırlar sergilemesi mümkündür. Erdemir'in özelleştirilmesi sürecinde, yönetimin karmaşa ve kaosa yer vermeden, var olan yapıyı korumasının örgüt içinde yaşanabilecek muhtemel çatışmaları engelleyebileceği düşünülmektedir. Çalışanların özelleştirilmeden önceki statülerinin korunması, çalışanlarla iletişim düzeyinin değişmemesi, örgütün amaçlarında herhangi bir değişiklik algılanmaması çatışmanın barikatı olarak görülebilir.

2.1.2. Gruplar arası Süreçler

Örgütler, üyeleri psikolojik ve ekonomik bakımlardan çeşitli sosyal sınıflara mensup bireylerden oluşmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan her grubun kendisine has kültür, düşünce ve davranış dünyaları ve dolayısıyla yaşam görüşleri vardır. Grup içindeki bireylerin davranışlarını incelemeyen örgütsel davranışlardan söz etmek oldukça güçtür. "Örgüt içindeki bireyleri

anlamak için bireyleri etkileyen güçleri ve bireylerin örgütleri nasıl etkilediğini bilmek önemlidir. Bireylerin davranışları grupları etkilediği gibi, örgüt içindeki gruplar da bireylerin davranışlarından etkilenmektedir” (Sorrels-Myers, 1983: 490).

Yönetmel süreçler açısından da örgüt içindeki grupların önemi büyüktür. Özellikle örgütün amaçlarını paylaşmak, çalışanları bu konuda yönlendirmek için bireyin içinde yer aldığı iş grubunun bilinmesi başarıda büyük bir paya sahiptir. Yönetmel süreçler açısından ele alındığında, bireylerin faaliyetlerini yönlendirmek, bunu yaparken de grup içerisindeki etkileşimi koordine etmek önemli bir unsur teşkil etmektedir. Yöneticiler grup gelişimine yardımcı olarak, bu grupların üretkenliğine katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar. Bu konuda önemli adımlar, üyelerin veya örgüt içinde çalışanların birbirleriyle en açık bir biçimde iletişim kurmalarını sağlayarak, onlar arasında güven duygusunu geliştirerek, önemli konular hakkındaki tartışmaları pekiştirerek, uygun zamanlarda yapacakları işlerle ilgili bilgiler vererek, rekabet ve dışsal baskılar gibi dış faktörlerin analizine yardımcı olarak yapabilirler.

Grup, “ortak sosyal hedefleri izleyen sosyal normlar, ilgiler ve değerlere göre karşılıklı roller oynayan sosyal kişilerin tanınabilir, yapılaşmış, sürekli birlikteliğidir” (Fischer, 1990: 49). Bottomore’a göre ise bir grup, bireyler toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu bireyler toplamı içinde, bireyler arasında belirli ilişkiler vardır, topluluk içindeki bireylerden her biri hem grubun varlığının hem de sembollerin bilincindedir (1984: 97). Grup içerisinde grup önderliği, otorite, rol, haberleşme ve sosyometrik yapı özellikleri önemli unsurlardır (Eren, 2006: 113).

Grup eyleminin yöneldiği bazı ortak amaçlar ve hedefler de bulunmaktadır. Grup üyeleri arasında bir takım ortak değerler söz konusudur ve duygusal bir ortam vardır. Bunların ötesinde grubun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Bu yapı grup üyelerinin o grup içindeki statülerinin de bir

örüntüsüdür. Grup üyeleri grubun sosyal yapısına göre belirlenen rolleri oynamaktadırlar. Grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde gerekse birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarına “grup normu” adı verilmektedir. Bu kurallar yazılı ya da yazısız olabilmekle birlikte, grubun kolektif değer yargılarıdır.

“Gruplar, grubun içsel kaynaklarından ya da dışsal kaynaklarından etkilenecek oluşmaktadır. Bireylerin çekiciliği (interpersonal attraction), grubun aktiviteleri, grubun amaçları ve sosyal ilişki (affiliation), içsel ihtiyaçların tatminine dayanan grup oluşum kategorileridir” (Steele, 1983:78). Bireyin dışındaki amaçlar ise, bireyin gruba üye olmasının nedeni gruba girince sahip olacağı statü ile ilgili olabilmektedir.

Grubun başarısını, grubun kompozisyonu, büyüklüğü, normları ve bağlılık düzeyi etkilemektedir. Grubun kompozisyonu, grup üyelerinin homojen ya da heterojen olması ile ilgilidir. “Grubun homojen olması grup üyelerinin benzer özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Heterojen gruplarda ise, üyeler birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Homojen gruplar çatışmaların daha az, fikir farklılıklarının sınırlı, iletişimin ve etkileşimin rahat ve yoğun olduğu gruplardır” (Shaw, 1981: 175). Grubun büyüklüğü, grubun başarısını etkileyen bir diğer faktördür. Küçük gruplarda etkileşim daha rahat ve düzenliken, büyük gruplarda üye sayısının fazlalığı alt grupların oluşmasına yol açmaktadır. Grup normları ise üyelerinin kişiliklerinin, durumun, görevin ve grubun geleneklerinin bir kombinasyonunun sonucudur. Grubun bağlılık düzeyi de üyeleri güdüleyerek grup üyeliğini sürekli kılmaktadır.

Cooley, grupları birincil ve ikincil gruplar olarak ikiye ayırmaktadır. Bu ayrıma göre birincil grup; birbirleriyle doğal yollarla, samimi bir şekilde etkileşimde bulunan ve duygusal bağlılıkları bulunan iki ya da daha fazla kişi olarak tanımlanmaktadır (Rose-Glazer, 1977: 122). İkincil grup ise etkileşimlerin görev yönelimli, doğaldan ziyade formel olduğu ve samimi

olmadığı grup olarak tanımlanmaktadır (Rose-Glazer, 1977: 123). İkincil gruplarda ikincil ilişkiler; daha seyrek, resmi, sözleşmeye dayalı, gayri şahsi ilişkiler hâkimdir. Üyeler arasında karşılıklı hak ve yükümlülükleri kanun, tüzük ve yönetmelikler belirler.

Bu ayrımın dışında yapılan bir diğer ayrım ise biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar ayrımıdır. Biçimsel Gruplar (Resmi Gruplar), üyelerin genellikle kendileri dışında bir makam tarafından belirli fonksiyonları yerine getirmek maksadıyla ve bilinçli bir biçimde oluşturulduğu gruplardır (Özkalp-Kirel, 2005: 231). Biçimsel olmayan gruplar (Gayri Resmi Gruplar), üyelerinin kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek meydana getirdikleri gruplardır. Üyelerine rehberlik ederek, grup normlarını öğretir, davranışlarını standartlaştırır ve diğer bireylerden beklentilerine ilişkin aydınlatmalarda bulunur (Özkalp-Kirel, 2005: 234).

Gruplar ister (resmi) formel ister (gayri resmi) informel olsun, üyelerinin güvenlik, sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Örgüt içinde çalışanların grup üyeleriyle kurdukları ilişkilerin niteliği genelde bireyleri olumlu yönde etkileyerek, üretkenliklerini ve tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Güvenlik ihtiyacı çerçevesinde, çalışanlar birlikte çalıştıkları arkadaşlarının da kendileriyle aynı sorunları, ilgileri ve acıları paylaştıklarını hissettiklerinde işe daha kolay motive olmaktadır (Carrell, Hevrin, 1993: 37–44). Bunun yanı sıra çalışma yaşamını birbirlerine güven duyan insanlarla birlikte paylaşan ve saygınlığı yüksek olan grupların önemi iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Bireylerin birlikte çalışarak elde ettikleri bu güven ve saygınlık duygusu grup üyelerince paylaşıncı başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Gruplar arası süreçlerin örgüt yapısında meydana getireceği etkiler söz konusu olduğunda grupların bireyler üzerindeki etkilerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Grupların bireyler üzerindeki etkilerine kısaca

değirmek gerekirse bunlardan ilki, grubun birey üzerindeki normatif etkisidir. Grup içinde norm gelişmesi ve kişinin bu norma uymasıyla ilgili çalışmalar; Sherif'in (1936) ve Ash'in (1951) araştırmalarıyla (Kağıtçıbaşı, 1988: 54-58), bireyin grup içinde yalnız olduğu zamankinden daha farklı davrandığını göstermiştir. İkinci etkiyi grubun bireyin tutum değişimine etkisi olarak adlandırmak mümkündür. Bu konuyla ilgili araştırmalarda grup, bireyde tutum değişmesi yaratan ya da buna engel olan bir güç olarak ele alınmaktadır. Eğer tutum değişimi, grubun kurallarına uygunsa, grup bunu artırıcı roller oynamaktadır. Eğer grubun kurallarına ters düşüyorsa grup bu tutum değişimini engelleyici roller oynamaktadır. Üçüncü etken ise grubun bireyin verimliliğine etkisi şeklinde adlandırılabilir. Araştırmalarda grup içinde yer alan bireylerin yalnız olduğu durumdan daha fazla üretken olduğu, daha fazla iş çıkardığı belirtilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1988: 211). Bu konuyla ilgili son olarak da grubun bireyin riske girme eğilimine etkisi incelenmelidir. Grup içinde bireylerin riskli çözümlmeleri benimsemelerinin sebeplerinden biri de sorumluluğun paylaşılmasıdır. Bir grup içinde olma sorumluluk duygusunu ve olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunu azaltmakta dolayısıyla da, bireylerin daha riskli seçenekleri tercih etmelerine olanak sağlamaktadır (Freedman, 1989: 499).

Yapılan araştırmada, Erdemir çalışanlarının örgüt içinde oluşturduğu grupların gerek mesleki yakınlık açısından gerekse sosyo kültürel benzerlikler açısından üyelerin etkin ve verimli çalışmalarına olanak sağladığı görülmektedir. Grupların bireylerin çalışma hayatında daha güvenli ve başarılı bir ortam yarattığı, bunun yanında grupların kendi içindeki otoritenin, rol dağılımının, rekabetin ve paylaşımın çalışma ortamına olumlu yansıdığını gözlemlemek mümkündür. Çalışanların duygusal ve mesleki yakınlık gördüğü diğer çalışanlarla aynı grup normlarını paylaşması, faaliyetlerini yönlendirmesi açısından da örgüte önemli katkılar sağlamaktadır.

2.1.3. Verimlilik ve İş Doyumu

“Üretim unsurları hiç israf edilmeden ne derece etkin kullanılıyorsa verimlilik o örgütte o derece yüksek demektir” (Mavili,1995: 43). Verimlilik, “bir kaynağın en çok ürün sağlayacak şekilde kullanılması ya da bir ürünün en az kaynak kullanılarak elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kısacası verimlilik girdi çıktı oranı olarak tanımlanmaktadır” (Bulut, 1995: 299). Verimliliğin konumuz açısından önemi, örgütlerin başarı düzeylerinin ölçülüp değerlendirilmesinde temel göstergelerden biri olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Verimlilik ilk bakışta kurumsal boyutlarda ortaya çıkıyor gibi görünse de temelde bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarının bir sonucudur. Bu kanı, örgütlerde verimliliğin artırılması için insan faktörüne gereken önemin verilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dinamik, değişken ve kompleks çevre şartlarında kar etmenin ve ekonomik fırsatları değerlendirmenin çok zor olduğu rekabet ortamında, örgütler için dış faktörlerden ziyade iç faktörlerin denetimi daha kolaydır. Bu nedenle örgütler, üretim girdilerini en etkili kullanarak verimliliği artırmalı, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek arasında iyi bir denge kurarak piyasada tutunmanın yollarını aramalıdır (Özdemir, 1991: 173). Verimliliği esas almış bir örgüt, işçi, sermaye, makine ve hammadde en verimli bir şekilde faydalanarak, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri iyi, kaliteli ve ucuz üreterek, en uygun şartlarda topluma sunabilecektir. Yeni iş sahaları açarak o örgüt daha çok kişiye iş imkânı sağlayabileceği gibi, araştırma geliştirmeye, teknoloji transferine de kaynak aktarabilecektir (Küçük Kurt, 1987: 162).

2.1.3.1. Verimliliği Etkileyen Psikolojik Sorunlar

Verimliliği etkileyen psikolojik sorunların başında stres faktörü sayılabilir. Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka bireylerle ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Bireyin kendisi ile

ilgili stres kaynakları olabildiği gibi, bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları ve bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları da söz konusudur. Bireyin kendisiyle ilgili stres kaynaklarını, biyolojik (bedensel), maddi (parasal), kişisel (duygusal), yaşam tarzı ve yaş olarak incelemek mümkündür. Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynaklarını ise, çalışma koşulları ve işin güçlüğü olarak belirtmek mümkündür. Bunlara örgütün organizasyonunun bozuk olmasını, örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozuklukları, işyerinin uzak olmasını, ücret yetersizliğini eklemek mümkündür. Örgütsel çevre ve rekabetin neden olduğu stres ise, hızlı teknik değişme, vardiyalı çalışma gibi unsurlara dayalıdır.

Çalışma yaşamında stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör vardır. Bu psiko-sosyal faktörler, örgütün yapısı, işin yapısı ve içeriği, örgüt içi insan ilişkileri ile yakından ilişkilidir. Stres yaratan faktörler grubu aralarında etkileşerek, bireylerin ruhsal ve fiziksel yapılarını etkilerler (Baltaş-Baltaş, 1990: 292). Çalışma hayatındaki iş gücü devrinin ve devamsızlığın oluşmasında da stresin etkili olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmaktadır (Aktaş-Aktaş, 1992: 156). İş stresinin kaynaklarından birisi de, örgüt dışı faktörlerdir. Bunlar, teknolojik ya da toplumsal değişme, aile, yeni yerleşim, ekonomik koşullar, sosyal sınıf ve toplumsal sınıflar şeklinde sıralanabilmektedir (Ertekin,1993:5). Bu faktörlerin etkisiyle çalışan ya da yönetici işini istediği verimlilikte sürdüremez ve iş performansında düşme gözlemlenir.

Bunların yanı sıra örgütsel stres kaynaklarının etkisi, çevresel faktörlere göre daha fazla ve etkilidir. Örgütsel stres kaynaklarının içinde örgütün politikalarını, yapısını, çalışma şartlarını ve süreçlerini, örgütün büyümesini ve kültürel yapısını sıralamak mümkündür. Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunan düzey, açık ve seçik politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı iş stresinin kaynaklarını oluşturmaktadır (Tan, 1981: 44).

İş yükünün fazla olması, işin monoton ve sıkıcı olması, ücretin yetersiz olması, işyerinde yükselme imkânının yetersizliği, çalışma saatlerinin uzun olması, değerlendirmelerde yapılan haksızlıklar, yöneticilerin astları desteklememesi, yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması, moral ve doyum düşüklüğü, grup desteğinin yetersiz olması, işyerindeki dedikodular, rol belirsizliği gibi faktörler stresin oluşmasında ya da artmasında önemli yer işgal etmektedir (Can, 1992: 278, Cüceloğlu, 1991: 321, Sabuncuoğlu, 1987: 57, Başaran, 1991: 209).

Verimliliği etkileyen psikolojik sorunlardan bir diğeri de monotonluk olarak sayılabilir. Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir. (Eren, 2006: 253). Bu bağlamda işler otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler olarak üç grupta incelenmektedir. Bundan başka bazı işler çok tip hareketlerle, bazıları ise çok tip hareketlerle ifa edilmektedir. Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monoton olarak nitelendirilebilir. Otomatik olmayan işler ise çeşitli hareketleri kapsadığından genellikle karmaşık ve güç olmaktadır. İşlerin karmaşıklığı ya da güçlüğü monotonluğu büyük ölçüde azaltan bir husustur (Eren, 2006: 255).

Monotonluğun giderilmesinde alınabilecek önlemlerden ilki, iş genişletmedir (job enlargement). İş genişletme, bir çalışanın sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelmektedir. İşlerin monotonlaşması sonucu yöneticiler işçileri değişik işlerde çalıştırmak yoluna gitmektedirler ki buna iş rotasyonu adı verilmektedir. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulmakta, ek yetenekler kazanma fırsatına sahip olabilmektedirler. Bunların yanı sıra monotonluğun önlenmesinde önemli olan etmenlerden biri de müzik olarak belirlenmiştir. Müziğin verimi artırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir (Eren, 2006: 264).

Verimliliği etkileyen psikolojik sorunlardan bir diğeri de işe devamsızlık ve personel devrinden kaynaklanan sorunlardır. Devamsızlık örgütün verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, örgüt içi ilişkiler, çalışanların moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır. Devamsızlık, çalışanların çalışma programı ya da planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2006: 267). Bazı işler, bireylerde psikolojik yorgunluk, sinirsel bozukluk ve monotonluklara neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak devamsızlıklar meydana gelmektedir. Personel devri (turnover) ise, çalışanların örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmasını ya da örgütten uzaklaştırılmalarını ifade eder. Personel devir oranının yüksek olduğu örgütlerde iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

Yapılan araştırmayla Erdemir’de özelleştirme sonrasında belirsizlik ortamının yarattığı atmosferin, çalışanlarda verimlilik problemini de ortaya çıkarttığı ön görülmektedir. Çalışanın işten atılma korkusuyla iş hayatına devam etmesi, bunun yanında statüsünün değişebileceği, maaşının azalabileceği çekincesiyle verimli çalışmadığı gözlemlenmektedir. Tedirgin olan bireyler psikolojik olarak işe kendini verememe, sinirsel bozukluk, sınava maruz kalma gerginliği gibi sorunlarla baş etmekte, bunların da verimliliği olumsuz yönde etkileyebileceği varsayılmaktadır.

2.1.3.2. Verimliliği Etkileyen Örgütsel Sorunlar (Fiziki Ortam)

Aydınlatma, ışık dağılımı ve şiddeti, işin niteliklerine göre seçim, üretimin artmasına olumlu bir etki bıraktığı gibi, çalışanların davranış ve tutumları üzerine de olumlu etkiler yapacak, görüş yorgunluğunu azaltacaktır. İyi bir ışıklandırma, hem erken yorulmayı engellemekte, hem de bireyleri güdüleyerek iş verimini artırmaktadır.

Atmosferik koşullar, havanın sıcaklığı, basıncı, değişimi gibi etkenler de çalışma davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. İş ortamındaki hava değişiklikleri, verim düşüklüğü, kazalar ve hatalar dolayısıyla iş kalitesinde bozukluklar, çalışanlarda çabuk yorulma, sinirlilik halleri ve iş tatminsizlikleri yaratabilmektedir.

Görülüyor ki, iş ortamının fiziksel şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri pek çok araştırmaya konu olmuştur. Gerçekten de kişilerin içinde bulundukları ortam, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilmektedir. Sıcaklık ve nem oranının bireylerin morali, işi yapma kapasitesi hatta fiziksel ve duygusal durumları üzerinde de etkisi vardır (Schultz, 1982: 350). Bunun yanı sıra ışıklandırmanın da çalışanların performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Erdemir bu unsurlar göz önüne alındığında sağlık ve iş güvenliğini artırıcı tedbirleri almakta olup, bu amaçla çalışanlara eğitim olanakları sağlayarak koruyucu iş ekipmanları (baret, gözlük, eldiven vb.) almakta, düzenli olarak çalışanların fiziksel koşullarında ölçümler yapmakta, gerektiğinde değişiklikler uygulamaktadır. Yapılan araştırmayla çalışanların fiziksel koşullarda problem yaşamadığı, yüksek kalite standartları ve ileri endüstriyel teknikli çalışma şartlarına sahip olduğu görülmektedir.

2.1.3.3. İş Doyumu

Dinamik, değişken ve karmaşık çevre şartlarında hayatını sürdürebilmek için bir örgüt, üretim girdilerini etkin bir biçimde kullanmak dolayısıyla maliyeti azaltmak ve kaliteyi yükseltmek durumundadır. Örgüt için girdi konumunda olan birey, diğer girdileri kullanan, üretimi gerçekleştiren, çıktı olarak mal ve hizmet sunan aktif bir konuma sahiptir. Çalışanların, hem işe, hem örgüte, hem de içinde bulunduğu topluma bakış açısı, kabiliyeti, tutumu, bilgisi, davranışı, verimliliğini ve etkinliğini etkileyecektir. Bundan

dolayı, bir örgüt, çalışanını daha çok çalışmaya, üretmeye motive edebildiği ölçüde onun verimli olmasını sağlayabilir.

İş doyumu bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur (Locke,1976:1297). İş doyumu böylece bireyin kendi algılamalarına göre önemli olan bir takım faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur. İş doyumunun üç önemli boyutu vardır: Birincisi, bireyin işine karşı olan duygusal tutumudur ki bu doğrudan gözlemlenmez, işyerine yansıyan davranışlardan anlaşılır. İkincisi iş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilir dolayısıyla bireyin önem verdiği kriterler ne derece olumlu ya da olumsuz biçimde karşılanıyorsa iş doyumunu tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Üçüncü olarak da, iş doyumu birbiriyle ilgili tutumlardan oluşmaktadır. İşin niteliği, ücret, terfi sistemi, danışmanlık, iş arkadaşları iş doyumunda önemli faktörlerdir (Smith, Kendall, Hulin, 1969: 273).

İş doyumsuzluğunun önemli sonuçlarından birisi devamsızlık diğeri ise iş değiştirmektir. Çalışanlar işteki doyumsuzluklarını, kaçarak, sesini yükselterek, kayıtsız kalarak ya da pasif bir bağımlılık göstererek de belli edebilmektedirler (Rusbult, Lowery, 1985: 83).

Erdemir'in özelleştirilmesinden sonra çalışanlarda oluşan bir takım değişim algılamaları kuşkusuz bireylerdeki iş doyumunu da etkilemektedir. Ancak özelleştirilmeden sonraki süreçte net maaşın yanı sıra ikramiyeler, sosyal yardımlar ve fazla mesai ücretinin işlenmesi bireylerde iş doyumunun sağlanmasına yönelik uygulamalar olarak göze çarpmaktadır.

2.1.4. Moral ve Motivasyon Unsurlarının Yönetilmesi

2.1.4.1. Moral ve Moral Düzeyinin Yükseltilmesi

Moral, bir insana ya da insan grubuna hâkim olan iklim ya da atmosfer olarak tanımlanmaktadır. Düşük ya da yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken, belli grup ya da kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilme biçimidir. Örgütteki moral koşullarını etkileyen en önemli unsur, örgütün etkili personel politikasını saptaması ve bunu başarılı bir şekilde uygulamasıdır (Eren, 2006: 198).

Moral üzerinde olumlu yönde bir gelişme, çalışma ortamına etki eden unsurları yönetimin düzenlemesi ile sağlanır. Bu unsurlar, çalışma yöntemlerindeki değişiklikler, yöneticiler ya da yönetim felsefesindeki değişiklikler, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, çalışma grubundaki değişiklikler yani grubu oluşturan bireylerin arasına yenisini almak ya da çıkarmak gibi. Böylece, düşük moralin kötü etkilerini kaldırmak yolunda girişilen çabalar, örgütlerde ek harcamalara ve maliyet yükselmelerine de neden olabilmektedir.

Örgütün planlı çalışması ve hangi amaçlara nasıl ulaşılacağına bilinmesi, çalışanların morali üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Örgüt içinde yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşkuların olması, çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açacaktır. Bunun yanı sıra çalışma koşullarının, iş tatmininin, personelin iş yeri dışındaki yaşantısının, örgütteki terfi ve ücretlerin moral üzerinde etkileri oldukça büyüktür. Çalışanın işinden duyduğu tatmin derecesi, çalışanların üstlerine karşı davranışları, çalışanın işinde ilerleme arzusu, çalışanların iş arkadaşlarıyla geçinme durumu ve kendisi ve örgütle ilgili bilgilendirme derecesi morali etkileyen önemli faktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

Erdemir'in özelleştirilmesi sürecinde çalışanlarda oluşan tedirginliğin, çalışanların moral düzeyinin de düşmesine buna bağlı olarak da iş motivasyonlarında eksilmeye sebep olması mümkündür. Yapılan araştırma ile gözlemlenen çalışanların özelleştirme sonrasında ne şekilde değişimler yaşayacaklarını bilememesi çalışanların moral ve motivasyonlarını etkilemiştir. Süreç içerisinde belirsizliklerin baş göstermesi, çalışanlarda bilgi eksikliklerinin görülmesi "yönetişim" in örgüt içinde uygulanabilir ilkeleriyle giderilmelidir. (bkz. Model önerisi)

2.1.4.2. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir (Koçel, 1999: 465). Örgüt için motivasyon ise, hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Can, 1999: 173). İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymaktadır. O halde örgütler, kendi amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa, kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler. Bu bağlamda ortaya atılan bir takım motivasyon teorileri söz konusudur.

Örgüt içerisinde bireyleri motive etmede, bireylerin gereksinimlerini teşhis etmek önemle üzerinde durulması gereken husustur. Bireylerin bu gereksinimlerinin hiyerarşik olarak sınıflandırılması A. Maslow tarafından ortaya konulmuştur. Buna göre ilk sırada fizyolojik gereksinimler, ikinci sırada koruma ve güvenlik gereksinimleri, üçüncü sırada sosyal gereksinimler (aidiyet gereksinimleri), dördüncü sırada saygınlık ve statü gereksinimleri ve son sırada da öz gerçekleştirim (Kendini gerçekleştirme) ihtiyacı yer almaktadır. Maslow'un "Hiyerarşik İhtiyaçlar" kuramında bu gereksinimlerden biri karşılandığında diğer bir gereksinim onun yerini

almaktadır. Bu kuramda motivasyon açısından önemli olan, karşılanan gereksinimlerin varlığı değil, karşılanmayan gereksinimlerin varlığıdır. Bireyin karşılanmayan gereksinimleri bireyi motive etmekte ve onun davranışlarını etkilemektedir (Szilagyi-Wallace, 1990: 96). Kuramda yoksunluk ve çekicilik unsurları ön plandadır. Bireyin hiyerarşik aşamalardan her hangi birinden yoksun olması demek, bireyde o ihtiyacı giderme isteğinin fazla olması demektir. Buna göre de bireyin yoksun olarak saydığımız ihtiyacı diğerlerine oranla daha fazla çekici olmakta, bireyi daha fazla etkilemekte ve daha fazla motive etmektedir. Bunun yanı sıra, kurama göre alt düzeydeki gereksinimler daha çok ekonomik davranış aracılığıyla doyurulurken, üst düzeydeki gereksinimler psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranışlar aracılığıyla doyurulmaktadır (Davis, 1962: 60).

Diğer yandan Alfreder'in yaptığı araştırmalar sonucunda, Maslow'un teorisi gerçek hayata uygulanamamış, bunun üzerine ERG Teorisi ortaya atılmıştır. ERG Teorisine göre ise, ihtiyaçlar üç temel sınıfta incelenmektedir (Certo, 1997: 386). İlk olarak, "Var Olma (Existence) İhtiyacı", ki bunlar fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlardır. İkinci sırada "İlişki (Relatedness) İhtiyacı" yer almaktadır ki bunlar kişiler arası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlardır. Son olarak da "Gelişme (Growth) İhtiyaçları" vardır ki, bunlar kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlardır. ERG Teorisine göre, eğer birey üst düzeydeki ihtiyacını tatmin etmede başarısız olursa, bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacını tatminine geri döndürmekte ve birey bu yolla motive olmaktadır.

Motivasyonun etkili bir biçimde sağlanmasına yardımcı olacak bir diğer kuram da F. Herzberg'in "İki Boyutlu Motivasyon" kuramıdır. Bu kuramda, yöneticiler tarafından güdüleyici olarak görülen bir takım unsurların, çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanmadığı, daha çok doyumsuzlaştırıcılar olarak adlandırıldığı belirtilmektedir. Bu doyumsuzlaştırıcılar, işin hijyen ve sağlık etmenleri ya da durum koruma etkenleri olarak adlandırılmaktadırlar. Bireyin örgüt içindeki başarısını hijyen

faktörler engellemekte, teşvik faktörleri de tam tersine bireyin motive olmasında etkilidirler. Kuramda teşvik faktörleri, güdüsel etmenler ya da doyurucular olarak adlandırılmaktadır. Güdüleyiciler genellikle işin içeriğiyle ilgiliyken (ödül, takdir, terfi vb.), durum koruyucu yani hijyen faktörleri ise işin çevresiyle ilgilidir (iş koşulları, yönetim ve kişiler arası ilişkiler, ücretin belirlenmesi vb.) (Herzberg, 1959: 145). Kuram, çalışanları iş başında güdüleyen etmenlerle çalışanları güdülenmeye hazır tutan etmenler arasındaki ayrımı ortaya koyması ile önem kazanmaktadır. Herzberg'in iki boyutlu kuramının birinci boyutunda bireyin birincil ihtiyaçlarının karşılanması, ileriki iş hedeflerine ulaşmada motive olabilmek için ön koşul olarak tarif edilmekte, ikinci boyutta ise bireyin fiziksel ve maddi koşulların karşısında duymuş olduğu memnuniyetin ötesinde bir takım isteklerin var olabileceği (başarı, takdir edilme, sorumluluk üstlenme vb.) vurgulanmaktadır. Böylece kuram, ihtiyaçların ne şekilde motive olabileceğine açıklık getirmektedir.

Bunların yanı sıra motivasyonun sağlanmasında başarı güdüsü de önemli bir yere sahiptir. McClland, bireylerin başarı motivasyonunda farklılıklar gösterdiğini belirterek, özellikle başarı, güç ihtiyacı ve bağlılık üzerinde durarak, bu ihtiyaçların çevresel etmenler aracılığıyla birleştirilebileceği vurgulanmaktadır (Certo, 1997: 387). Kurama göre başarı motivasyonu hareket eden bireylerde gözlenen en önemli özelliklerden biri, davranışlarının ardına geri bildirim istemeleridir. Bir diğer önemli unsur da işin yapıldığı süre içinde alınan heyecan ya da tatminin, işin sonunda elde edilecek maddi ödülünden daha fazla önemsenmesidir. Bu şekilde başarıya güdülenmiş bireylerde saptanmış özellikler, bireyin hedefe kilitlenmesi, bireysel sorumluluğu istemeleri ve üstlenmeleri ve risk alabilme gücüne sahip olabilmeleridir. Birey başarı ihtiyacı doğrultusunda hareket ettikçe, başarıdan aldığı haz doğrultusunda motive olmaktadır. Bunun yanında var olan bağlılık güdüsü de, örgüt içinde özellikle kendinden güçlü kişiler tarafından onaylanma, başkalarının duygu ve düşünceleri ekseninde hareket etme, başkalarının normlarına boyun eğebilme şeklinde ortaya çıkmakta, bunların birey üzerindeki etkisi azaldıkça bireyin motivasyonun yükselmektedir.

Kurama göre bireyin motivasyon derecesini etkileyen bir diğer güdü ise bireyin başkalarını himaye altına alması, onları kontrol edebilmesini sağlayacak olan güç ihtiyacıdır (Steers ve Porter, 1987: 45). Bunların bireye etkisi dahilinde bireyin motive olması kolaylaşacak ya da zorlaşacaktır.

Skinner'ın da dahil olduğu etki - tepki kuramına göre birey, çevreden almış olduğu bir takım uyarıcılara (etki) karşı tepkiler vermekte, bunun sonucunda davranışını hazırlamaktadır. Birey ilk etapta belli bir davranış sergilemekte, bu davranış sonucunda aldığı tepkiler doğrultusunda davranışına yön vermektedir. Skinner'ın bu modelinin örgütlerdeki uygulaması “örgütsel davranış düzeltimi” olarak adlandırılmaktadır (Skinner, 1953: 34). Görülüyor ki bu modelin temelinde öğrenme yatmakta, dışsal sonuçların davranışı belirleme eğiliminde olduğu öne sürülmektedir. Motivasyon açısından ele alacak olursak da, bireyin belli bir şeye motive olmasında evresel bir takım faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu kuramlar dışında V. H. Vroom'a göre, güdülenme bireyin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır. “Değer –Bekleyiş Kuramı” olarak adlandırılan kuramda güdüleme, davranışa yönelten dürtünün gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu model ekseninde örgüt içinde bireyi çalışmaya güdülemek için işin gerçekten istenilen sonuca ulaşacağı hususundaki bekleyişi artırılıp, iş ile bekleyiş arasındaki bağlantıyı güçlendirilebilir. Şüphesiz ki, kurama göre bireyler deneyimleri sonucunda hangi ödülleri daha çok arzuladıklarını öğrenmektedirler. Bu öğrenmelerle birey istediği sonuçlarla, başarımlar arasındaki bağlantıların karşılaştırmasına dayanarak güdü adını alan bir davranış dürtüsü oluşturmaktadır.

L. Festinger'ın “Tutarsızlık Hali Kuramı” da bireylerin, inanışlarıyla davranışları arasında bir tutarlılık köprüsünü korumaya motive olduklarını belirtmektedir (Festinger, 1957: 18). Belirli bir durumla ilgili inanışın ya da söz

konusu inanışla tutarlılık içinde olan davranışın değişmesi halinin ortaya çıkaracağı “tutarsızlık” bireyin yeni tutarlılık yaratmak için motive olmasına zemin hazırlamaktadır. Birey karşılaşacağı zihinsel uyumsuzluk sonucunda, uyumsuzluğunu azaltmak için kendi tutum, düşünce ve davranışlarını değiştirme yoluna gidecektir. Bunu gerçekleştirirken de kendisini ve davranışını haklı gösterebilmek için bir takım gerçekleri sıralayacak, davranışını haklılık kalıbında sunmaya çalışacaktır. Eğer birey tutarsızlığını kendi davranış ve düşünüş şeklini değiştirerek gidermeye çalışıyorsa, kendi düşünce ve davranışlarını destekleyen mesajlara daha fazla açık olacak, tersi mesajlara ise kapalı olacaktır (Festinger, 1957: 22). Dolayısıyla bu noktada motivasyon açısından önemli olan, karşıdaki bireyle kurulacak iletişimin tutarsızlık azaltıcı yönü daha fazla ağır basıyorsa, daha etkin bir iletişim sağlanacaktır.

Festinger’ın tutarsızlık kuramını örgütsel psikoloji alanında “Eşitlik Kuramı” olarak uyarlayan S. Adams’a göre de, bireyler iş ilişkilerinde hak ve adalet kavramlarında eşitliği sağlama adına motive olmaktadır. Adams’a göre bireyler, örgütte olan ilişkilerinde, örgüte verdikleri (girdiler) ile örgütün ona ya da başkalarına sağladıklarını (çıkıtlar) öznel bir kıyaslamaya tabii tutmaktadırlar. Görülüyor ki eşitlik ve eşitsizlik değerlendirmeleri, bireylerin öznel algılamalarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Özer, 2003: 221). Birey kendisine verilen ödülü, kendisine eş gördüğü diğer kişilere verilen ödülle kıyaslayacak, bir adaletsizlik olduğu izlenimi edinirse de, bu izlenimler bireyin motivasyonunu olumsuz bir biçimde etkileyecektir (Eren, 1991: 424).

Bir diğer teori ise, Edwin Locke’un ortaya attığı “Amaç Teorisi”dir. Bu teori, davranışların nedenlerini bireylerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Bu bağlamda birey, kendisine bir takım amaçlar belirlemekte ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçlar, açık ve belirgin olmalı, iddialı

olmalı, geri bildirim sağlamaya yönelik olmalı aynı zamanda onu gerçekleştirecek birey tarafından benimsenmelidir (Eren, 1998: 425).

Çalışanın motivasyonunu artırmada ortaya atılan bu teorilerden farklı olarak uygulamada başvurulmuş bir takım unsurlar vardır ki, bu çalışanın amaçları ve çıkarları ile örgütün amaçlarını birleştirmede önemli bir unsur teşkil etmektedir. Yönetim literatüründe iş tasarımı olarak ifade edilen kavram, örgütün ihtiyaçlarının karşılanması kadar, çalışanın da kişisel ve toplumsal ihtiyaçların tatmini amacıyla işlerin, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda önemli olan işin amacını, işi yapmada gerekli görevleri, görevlerin kapsamını, makineleri, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemleri, motivasyon unsurları olarak belirlemek önemlidir (Aşan, 2001: 237). Bu unsurları iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme ekseninde ele almak da mümkündür. İş genişliği, bireyin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenmektedir. Bu sayı, sürekli tekrarlanan bir işin adedinden, aynı nitelikte birkaç değişik işi içine alan bir dizi görevin adedine kadar çeşitlilik gösterebilmektedir. Genellikle, dar bir iş genişliğine sahip çalışanlara, işyerlerinde duydukları monotonluğu azaltmak için bir dizi görev verilebilmektedir (Moorhead, Griffin, 1989: 115). İş rotasyonu, bireyi benzer nitelikteki başka işlerde çalıştırmaktır. Bu yöntemde motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla çalışanlar sistematik olarak bir işten diğerine geçirilirler. Bir diğer yöntem, işe motive edici faktörlerin eklenmesi yoluyla işin zenginleştirilmesidir. Böylece o işi yapan birey, daha fazla başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişme duygusu elde edilecektir (Herzberg, 1968: 53–62).

Yapılan araştırmada Erdemir çalışanlarının bir takım motivasyon eksikliklerine maruz kaldığı görülmektedir. Kuşkusuz çalışma ortamındaki belirsizlikler motivasyonu olumsuz olarak etkilemekte, bireylerde örgüte güven duygusunu zedeleyebilmektedir. Gerek statülerinin ileride nasıl olacağı konusundaki belirsizlikler, gerekse maaş durumunun değişip değişmeyeceği

konusundaki tedirginlikler çalışanlarda motivasyonun azalmasına sebep olması beklenen konulardır. Bu konudaki negatif unsurların giderilmesinde yukarıda açıklanan teorilerin doğru ve yerinde uygulanabilir hale getirilmesi önemli olmakla birlikte, yönetim ilkelerinin de örgüt motivasyonu artırıcı pratikler sunabileceği görülmektedir (bkz. Model önerisi)

2.1.5. Algının Yönetilmesi

Hem örgütün faaliyetlerini etkileyen birey yani çalışanlar, hem de örgütün faaliyetlerinden etkilenen birey yani hedef kitle, kendine ait bir takım düşünce sistemlerine, davranış kalıplarına, öğrenme kapasitesine, tutumlara ve beklayışlere sahiptir. Bireylerin bu özelliklerine seslenebilmek, ancak bireylerin bu özelliklerini tanımakla mümkündür. Kısacası, anlatılacak öykü ile bireyler arasındaki iletişimin kesişim noktalarının yakalanması algı yönetimi anlayışı ile mümkün görünmektedir (Kadıbeşegil, 2003: 114).

Algı yönetimi, tanıma işleviyle öne çıkan, bireylerin içsel ve dışsal özelliklerine yönelerek oluşturulan algı mekanizmasını yönetsel süreçte uygulayan bir anlayıştır (Uğurlu, 2004: 35). Algının yönetilmesi ve yönlendirilmesi sürecini kapsayan algı yönetimi anlayışında, bireylerin tutumlarını, inançlarını, değerlerini ve davranışlarını çözümlemek ve bunu örgütsel süreçlere olumlu olarak aktarmak önemli bir noktadır. Bir kişinin zihinsel programı ve içinde bulunduğu durum ne kadar iyi algılanırsa, o kişinin göstereceği davranış hakkındaki tahmin de o kadar kesin olacaktır.

Algının yönetilmesinin başlaması için, ilk olarak beynin gönderilen iletileri ön koşul olarak duyabilmeye, görebilmeye ve hissedebilmeye gereksinimi vardır. Beyin çevredeki uyarıcıların her birini algılamaz ve iletişimde daha “baskın” duyu kanallarını kullanır. Algı amaçlı iletişimin ilk aşamasında, gelen iletiye duyu merceğini iyi odaklaştırabilmek ve ön plana çıkarabilmek son derece önemlidir (Özer, 2003: 132). Görülüyor ki, algının maniple sürecinde hem kaynak durumundaki örgüt ya da bireyler, hem de

alıcı konumundaki örgüt ya da bireylerin tanınması, bilinmesi ve yönlendirilmesi önem taşımaktadır.

Algının manipüle edilmesi, bu iç ve dış iletişimin yönlendirilmesi olup, bu süreçlerin ve bu süreçleri etkileyen faktörlerin öğrenilmesiyle etkinleşir. Bunun yanından algının yönetilmesi, bireylerin belli olaylara, bireylere ya da durumlara karşı takındıkları tavırlar, tutumlar ve davranışlarının da yorumlanması, yönlendirilmesi anlamına da gelmektedir. Bireyin bilişsel iç dünyasının unsurları olan beklenti, çıkar, ihtiyaç, istek, hayal, inanç ve özgeçmişi ile dış görünüşü ve dış dünyasını çözümleyerek, bu unsurlara hitap etmek algının kolayca etkilenebilmesine olanak tanıyacaktır. Çünkü bireylerdeki algıların temelini bireylerin deneyimlerinin ve değer yargılarının toplamı oluşturmaktadır. İşte algının yönlendirilmesinde, alıcı konumundaki bireyin inanç sistemlerine, kişilik özelliklerine, hayat tarzına seslenebilmek, onun harekete geçirilip, beklenen davranışı ya da tutum değişikliğini göstermesinde önemli bir yere sahiptir.

Algının yönetilmesi sürecinde yer verilmesi gerekli bir diğer konu da, algının bu süreçte geçirdiği evrimdir. Bu evrimin ilk aşamasını “çözülme” oluşturmaktadır. Algının istenen şekilde yönlendirilmesindeki yorumlanmanın gerçekleştirildiği aşamadır. Burada, alıcı konumundaki bireylerin algılarını oluşturan değer ve inanç sistemleri çözümlenmekte, bunlara dayanılarak bireyin düşünce ve davranışlarında çözülmenin meydana gelmektedir. Böylece bireyi etkilemede hangi unsurlara seslenmek daha etkin sonuçlar verecek sorusunun cevabını aldığımız aşamadır. İkinci aşama, “değişme” aşamasıdır. Bu aşamada alıcı konumundaki bireyin düşünce ve değer sistemlerinde bir kıpırdanma söz konusuysa, bireyi ikna etmeye yönelik iletişimsel döngülere yer vererek bireyin motive olmuşluk durumundan faydalanmak, algının yönlendirilmesi açısından olumlu sonuçlar verecektir. Böylece bireyin algılarında istenilen yönde bir değişme ya da pekişme bir sonraki aşama için gereklidir. Son aşama ise “kalıplaşma”nın olduğu dönemi ifade etmektedir. Alıcı konumundaki bireyin algıları değişmiş,

istenilen şekilde hareket mekanizması geliştirmiş, bunun yanı sıra bireyin algılarını oluşturan değer ve inanç sistemleri artık alışkanlık durumuna dönüşmüştür. Birey belli olaylar karşısında, kalıplaşmış söz, duruş ve davranışlarını sergileyecek dahası bu kalıplaşmanın oluşumu algıyı yöneten tarafından yönlendirilmektedir (Davis, 1984: 225). O halde algının çözülmesi, değişmesi ve kalıplaşması aşamalarını, örgütün lehine çevirmenin temelinde, bireylerin bir olayla ilgili yürüttükleri farklı düşünce, duruş ya da davranışlar, her birinin oturtulduğu mantığın kendi içinde tutarlı bütünler oluşturması ve bunlara yönelmek, seslenebilmek yer almaktadır.

Kuşkusuz algının yönetilmesi sürecinde yalnız kaynak ve alıcılar değil aynı zamanda gönderilecek mesajların niteliği de önem taşımaktadır. Alıcı konumundaki bireylerin algı sistemleri çözüme kavuştuktan sonra, bu sistemleri etkileme amacı güden mesajların kalitesi, tutarlılığı, anlaşılabilirliği, karşı tarafın algısını istenilen yöne çevirmede önemlidir. Kuşkusuz, gönderilecek mesajların sözel ve sözel olmayan unsurlarının uyumluluğu da algının yönlendirilmesinde son derece önemlidir (Özer, 2003: 169–185).

İletişimin sağlıklı ve verimli sonuçlanabilmesi, karşıdaki birey ile iletişime vesile edilmiş konu, olay ve sorunla ilgili aynı açığa geçebilmeye bağlıdır. Aynı düzlemde oluşacak iletişimsel döngü, kaynağın alıcısını tanımakla başlayan ve alıcıda algı yönlendirilmesi, değişikliği ya da pekiştirilmesi ile sona eren algının yönetilmesi sürecini olumlu yönde etkileyecektir.

Yapılan araştırma sonrasında Erdemir çalışanlarında özelleştirilme sonrasında istenilen algının oluşturulmasında algı yönetimi mekanizmasının doğru işletilemediği ön görülmektedir. Çalışanların bu noktada belirsizlikler ve sorunlarla karşılaşmalarından dolayı, örgüt doğru ve hedeflenen algıyı oluşturamama ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgüt adına çalışanların

zihinlerinde olumlu algının oluşturulması, yönetişimin ilkelerinin örgüte uygulanmasıyla giderilebilecektir (bkz model önerisi)

2.1.6. İletişim Yönetimi

Örgütler yalnız üretime yönelik, örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabalarının dışında, dış dünya ile ilişki kurma, çevreden aldıkları bilgiyi örgüt içinde yoğurarak bir strateji oluşturarak belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına uyum gösterebilme çabası içine girmektedirler. Gerek örgüt içindeki uyum, ortak görüş ve koordinasyonun sağlanmasında, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik bu eylemlerdeki başarı, örgütlerde etkin iletişim yönetimine bağlıdır (Peltekoğlu,1994: 204). Çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunun neden yapmaları gerektiğini, üstlerin onlardan ne beklediğini bilmek isterler. Örgütün çalışanları bilgilendirme, etkileme ve motive etmede kullanılan en önemli araçlardan olan iletişim, işbirliğine yönelik kişiler arası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasında önemli bir süreçtir (Scholey- Zalabak, 1991: 7).

Kuşkusuz, her bireyin duygu, düşünüş ve kendisini ifade ediş, ilişki ve iletişim biçimi farklıdır. Toplumsal yaşamdaki bu farklılaşma, örgütsel yaşamda da kendini göstermektedir. Örgüt açısından bakıldığında çevreyi tanımak, çevreye kendini tanıtmak, beklenti ve gereksinimleri planlı ve programlı bir biçimde oluşturmak son derece önemlidir. Tanıma ve tanıtmaya çalışmalarının iletişim yönetiminde kullanılması ile örgütten çevreye, çevreden örgüte sürekli ve karşılıklı bilgi aktarımı, etki tepki ilişkilerinin düzenli ve doğru işlerliği sonucu ile birlikte, çevrenin destek, sempati ve güveninin kazanılması sağlanmaktadır (Gürüz, 2004: 794). Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşmasında hedeflerin belirlenmesi, planlanması, yönlendirilmesi ve koordinasyonun sağlanması ve denetimi gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla yapılan bilgi alışverişi olarak ifade edebilmek mümkündür (Artan, 1977: 13).

İletişimin örgütlerdeki fonksiyonlarını, örgütü meydana getiren çalışanların arasında karşılıklı duygu, düşünce ve bilgi akışıyla işbirliği sağlama, motivasyonun oluşturulması, tutum ve davranış oluşumu ya da değişimi şeklinde sıralamak mümkündür. Bu bağlamda örgüt içi iletişim süreci kapsamına, kişi-grup, kişi-örgüt, gruplar arası ve grup-örgüt arasındaki iletişimi alabiliriz. Paylaşılan bu iletişimsel süreç, örgütün işleyişi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde olmalıdır. Çalışanlar kurumsal kararların mantığını sorgulamakta ve bunu kendi konumlarına dayandırarak değerlendirmeler yapmaktadırlar. Bu bağlamda, örgütün kurum içi hedef kitleye yönelik işleyen iki türlü iletişim mekanizması söz konusudur. Bunlar resmi (formal) iletişim kanalları ve gayri resmi (informal) iletişim kanallarıdır. Resmi iletişim kanalları, iletişim sürecinin hem aynı hiyerarşi basamağı üzerinde yani yatay yönde, hem de yukarıdan aşağıya ya da tam tersi yani dikey olarak ilerlemesini ifade etmekte, gayri resmi iletişim süreci de yönetimin isteği dışında ve tesadüfî olarak ilerleyen, hiyerarşiden bağımsız, çapraz enformasyon olarak açıklanabilir (Okay, 2001: 288). Resmi iletişim otorite kaynağına, örgütte yetkinin dağılım şekline, sorumlulukların üstleniliş tarzına göre düzenlenen özel bir haberleşme ağı içinde gerçekleşmektedir (Eggland, 1991: 24). Bu haberleşme ağı kendi içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ya da çapraz olarak kendisini gösterebilmektedir. Gayri resmi iletişim, biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, çalışanların gereksinimlerini karşılamak üzere kendiliğinden oluşan, bireylerin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içerisinde yürütmekte kullandığı bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır (Onal, 1979: 54).

Bunun yanında iletişimin örgütlerdeki fonksiyonunu, örgütün çevresi ile karşılıklı ilişkileri, enformasyon aktarımı, imaj yaratma, koruma ya da değiştirme çabaları, çevresinin destek ve güvenini kazanması açısından da ele almak mümkündür. Bu iletişimsel döngü içerisinde, korkusuz ve kesintisiz iletişim alışverişi, sorun çözümünde, kararların alınmasında ve kaliteli mal ya da hizmet üretiminin yönetilmesinde gerekli unsurları teşkil etmektedir. İletişim yönetimi, çalışanlar arasında bilgi alışverişi ve işbirliği sağlama

(Jefkins, 1992:155), ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkabilecek sorunları azaltma (Tortop, 1999: 264), yöneticilerin alanlarında başarılı olmalarını sağlama (Redding, 1984: 63) gibi işlevlere sahiptir.

İletişimin hedeflenen şekilde yönetilmesinde önem taşıyan bir takım unsurlar söz konusudur. Bu unsurlar aynı zamanda iletişime yön veren, iletişim sürecinin başarılı bir biçimde tamamlanmasına olanak sağlayan faktörlerdir. Bireylerin karşılıklı iletişim sürecini başlatması esnasında, bireylerin dış görünüşleri, giyim tarzları, kişiler arası uzaklık (mesafe), söyleyiş tarzı, dokunma, iletişim ortamı, bireylerin kültürleri, dil, amaçlar ya da çıkarlar, yüz ifadeleri (mimikler), el kol hareketleri (jestler), kaynağın ve alıcının özellikleri, renkler, ortamın dizaynı (İzgören, 2000: 141) gibi unsurlar iletişimin yönetilmesinde doğru kullanıldığı takdirde olumlu sonuçlar verebilecek niteliktedirler.

Bunların yanı sıra iletişim yönetimini olumsuz yönde etkileyecek bir takım faktörleri de sıralayabiliriz. Örgüt içinde hiyerarşik yapının fazla olması, kişisel engeller, yetersiz bilgi aktarımı, açık ve net konuşmamak, algısal farklılıklar, sözcükleri yerinde kullanmamak, bireylerin dikkatleri (Peker-Aytürk, 2002: 87–123) gibi unsurlar iletişim yönetimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırma sonunda Erdemir'in özelleştirilmesi sürecinde ast-üst ilişkilerinde bir takım bilgi gedikleri olduğu gözlemlenmektedir. İletişimin önemli fonksiyonlarından birisi olan çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı duygu ve bilgi akışının sağlanarak işbirliği oluşturulmasının göz ardı edildiği ortaya çıkmaktadır. Yönetimin kararlarını bildirmede ve çalışanların alınan bu kararlara göre değerlendirme yapmasında oluşan eksiklikler, gayri resmi iletişim kanallarının akışına yol açabilmekte, bu da istenmeyen söylentilerin ve dedikoduların (işten atılma, sınavlara tabi olma, statü ve maaş düşüşü vb.) yayılmasına sebep olabilmektedir. Bu şekilde devam eden süreç, çalışanlarda yanlış algıların oluşmasına zemin oluşturmuş olup bunun da

çalışanlardaki tedirginliği arttırdığını söylemek mümkündür. Bu noktada devreye girmesi gereken yönetim ilkeleri örgütteki bu probleme alternatif çözüm yolları sunmaktadır (bkz. Model önerisi)

2.1.7. Ödül ve Ceza Mekanizmalarının Yönetilmesi

“Ödül, bütün cevaplara ya da davranışlara yönelik ihtiyaçların doyurulması, tatmin edilmesidir. Öğrenme sonucunda oluşan davranış değişimi bireyin belirlediği bir amaca hizmet ediyorsa buna içsel ödül denmektedir. Öğrenme sonucu kazanılan davranış, bireyin değil de başka birinin isteğiyle gerçekleşmiş ve onların amacına hizmet ediyorsa buna da dışsal ödül denmektedir” (Klein, 1996: 225).

Ceza ise, uygunsuz bir davranışın meydana gelmesi sonucunda hoş olmayan bir durumun uygulanmasıdır. Cezanın uygulanmasında niyet, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi, bastırılmasıdır. Cezanın etkili olması halinde cezalandırılan davranışın sıklığında veya yoğunluğunda ya da her ikisinde de bir düşüş meydana gelmesi beklenmektedir (Blair, Jones, Simpson, 1971: 185–186).

Adams’ın “Eşitlik Kuramı” çerçevesinde ödüllendirmede “girdiler” olarak ifade edilen, bireyin sahip olduğu eğitim, beceri, fiziksel ve kişisel özellikler, gösterdiği çaba, yaratıcılık, örgüte bağlılık gibi unsurlardır. Bunun yanında örgütün sağladığı ücret, ikramiyeler, sigortalar, iş güvenliği, terfi, statü sembolleri, maddi ve manevi takdir, süpervizyon, sağlıklı bir iş ortamı gibi öğeler de “çıktılar” olarak tanımlanmaktadır. Adams’a göre örgüt içinde bireyler, örgüte vermiş oldukları girdileri ile örgütün bireye sağlamış olduğu çıktıları özel bir kıyaslamaya tabi tutmaktadırlar (Özer, 2003: 221). Örgüt içinde bir bireyin elde ettiklerinin, bunları elde etmek için harcadıklarına oranı (girdi ve çıktı oranı) diğerlerinden farklıysa, birey bu kurama göre eşitsizliğe uğradığını hissedecektir. Öyleyse gerçekte alınan ödüllerle, çalışanın eşitlik anlayışı bağdaşmadığı zaman bilişsel uyumsuzluk söz konusudur. Eşitlik

örgütteki ödül sisteminin adilliğıyle; ödüllerin çalışanların beklediklerine ne ölçüde yakın olduğuylla ilgilidir.

Bunun yanı sıra, Porter ve Lawler 'ın "Beklenti – Değer" kuramını örgütlerdeki ödüllendirme sistemi doğrultusunda incelemek mümkündür. Örgüt içindeki birey, kendi ihtiyaçlarını karşıladığı sürece elde edeceği ödülü değerli olarak görmektedir. Bireyler bu doğrultuda harekete geçmekte, harekete geçerken sarf edeceği çaba ile ödüle attettiğı değeri kıyaslamakta, eğer çabası ödülün değerine değecek bir durumda ise o yönde davranacaktır. Görüldüğü gibi bireyin ödül beklentisinin sonucunda belli davranış kalıpları doğmakta, birey bunu başarıyla sonuçlandırırse ödüllendirilmekte ve aynı davranış kalıbını sürdürmektedir. Eğer ödüllendirilmezse birey, çabalarının bu sonuca değmeyeceğini düşünerek, yaptığı işe karşı motivasyonunu kaybedecek bu da iş verimliliğini ve başarısını olumsuz yönde etkileyecektir (Davis, Scott, 1969: 107).

Bunun yanında ödül mekanizmasının karşısında yer alan bir ceza mekanizması da söz konusudur. Öğrenilen davranışın birey tarafından tekrarlanması için bu davranışın pekiştirilmesi gerekmektedir. Yani bireye, bu davranış sonucunda belli bir ödülle karşılık veriliyorsa, birey bu davranışı yapmaya devam edecek; ödül yerine ceza karşılığını alıyorsa da bu davranışı yapmaktan kaçınacaktır (Katz-Kahn, 1977: 336, Peters and Waterman, 1987: 100–114, Tolan-İsen, Batmaz,1985: 65). Örgüt içinde başarılar yalnızca teşekkür edilmek suretiyle, ödülle desteklenmeden takdir edilirse, bireylerin zamanla motive olmasında düşüş görülecektir. Bunun yanı sıra, zaman zaman maddi değerler ihtiva eden ödüllerin verilmesi (ikramiye, yurt dışı gezileri vb.), bireyin yaptığı işin kalitesinde, maliyetinde, daha hızlı yapılmasında değişikliklerin olmasını sağlayacaktır.

Ödül mekanizması, yeterince işletilemezse, birey başarısı karşısında takdir edilmekten duyacağı psikolojik tatminden ve daha başarılı olmak için kendini güdülemekten mahrum bırakacaktır. Ödülün hemen verilmeli ve

belirgin olmalısı makuldür. Bu koşul onun maddi ya da manevi olmasından daha fazla önem taşımaktadır. Geri bildirim mekanizması iyi çalışmalıdır ve geri bildirim daha çok üst yönetimden gelmelidir. Geri bildirim çalışanın performansının karşılaştırmalı bilgileri de eklenmelidir. Beklenmeyen, aralıklı ve sık gelen ödüller görece daha etkili olabilmektedir (Peters, Waterman, 1987: 115).

Yapılan araştırma doğrultusunda Erdemir'in özelleştirilmesi sürecinde çalışanlara yansıyan bilgilendirme eksikliği, bireyin ödül algılarını da yakından ilgilendirdiğinden, çalışmalarının karşılığını alamama korkusunu iş hayatına yansıtabileceği ön görülmektedir. Çalışanlar kendi içlerinde yaptıkları işin ödüllendirileceğine dair sınamalara maruz kalmakta bununla beraber beklentilerinin karşılığını ne şekilde alacaklarına dair bilgilere ulaşamaması muhtemel durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle bireylerde psikolojik tatminsizlik, cezalandırılma korkusu gibi istenmeyen duygusal süreçler baş gösterebilmektedir. Bunun çözülmesinde önemli olan geri bildirim mekanizmasının hızlı bir biçimde çalışmasında ve yönetimin çalışanların beklentilere anında cevap vermesinde yönetişimin ilkelerinden faydalanmak mümkündür (bkz model önerisi)

2.1.8. İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi

Global rekabette bugün için örgütler açısından, örgütleri rekabet edebilirlik düzeyine getirecek hız, maliyet, kalite gibi enstrümanlar bulunmaktadır. Bu enstrümanların etkinliğini sağlama süreci işletmenin fiziksel ve beşeri kaynaklarının verimliliklerinin etkinliği ile doğru orantılıdır. Örgütlerde bilgiyi yaratan, kullanan ve onu geliştiren bireydir. Örgütler ancak çekebildikleri ve elde tutabildikleri yüksek performanslı çalışanlar ölçüsünde başarılı olabilmektedirler. Rekabet çağında örgütün diğer örgütlerden ve rakiplerden ayrıcalıklı olmasını sağlayacak en önemli özellik sunulan hizmetlerin niteliği ve niceliğinin yanı sıra, yüksek performanslı çalışanlara karşılıklı güvene ve güçlü bir kişisel ilişkiler ağına dayalı bir ilişki

yaratabilmekten geçmektedir (Doğan, 2005: 380). Bugün için örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir (Sıdı, 1997: 10).

Farkı yaratacak olan insan, onun düşünceleri, deneyimleri, bilgileri ve adanmışlık duygusudur. Motivasyonu, çalışma ilişkilerini, üretme hırsını ve iş yapma azmini sağlayacak yeni uygulamalara, örgütlenmelere ve insan temelli inşa edilecek yeni örgütsel kültürlere ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri takip eden, esnek hareket yeteneğine sahip, analitik düşünen, teknolojiyle barışık, katılımcı ruha sahip, grup çalışmasına yatkın bireyler hedeflemektedir. Bunun yanında sürekli öğrenme düşüncesine yatkınlık, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşıma sahip olma bilgi ekonomisinde görev alacak çalışanların temel nitelikleridir (Keser, 2005: 3). İnsan kaynakları, bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki iş görenlere kadar herkesi içine alan bir süreci kapsamaktadır. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi aynı zamanda örgütün dışında bulunan ancak potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücü ile de yakından ilgilidir. İnsan sermayesi diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir ve çalışır, böylelikle girdilerin tümüne hükmeder (Sabuncuoğlu, 2005: 2).

Başarı, yenilik ve farklılık yaratma örgütte çalışan bireylerin sahip olduğu kolektif deneyim, yaratıcılık ve sorun çözme kapasitesi, liderlik, girişimsel ve yönetsel yeteneklerin sonucudur. Bu noktada başarılı bir insan kaynakları yönetimi, örgütte çalışan bireylerin örgütün hedeflerine ulaşmasında başarılı olmasını sağlayacak mekanizmalara kolaylıkla ulaşabilmelerini sağlamalıdır (Açıkalın, 1996: 3).

Küresel boyutta etkinlik arayışı ve rekabette sürdürülebilir üstünlük arayışı, küresel bütün kurumlar için araştırma ve teknoloji üretiminden her alanda ve düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını

gerektirmektedir (Demir, 1999: 86). İnsan kaynakları yönetimi, alışılmış personel yönetiminin kapsadığı farklı kavramları içeren bir olgu olma özelliği taşımaktadır (Büyüksulu, 1988: 74). İnsan kaynağının yönetimi, insan kavramını örgütün odağında gören, onu örgütün en önemli kaynağı olarak algılayan bir anlayışın sonucudur. İnsan kaynakları yönetimi, “insan kaynaklarının, örgütün hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak” olarak ifade edilmektedir (İnce, 2006: 363).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksel, 1998: 8). Etkili bir insan kaynakları yönetimi örgütler arasındaki farkı oluşturacak olan en önemli unsurlardan biridir. Bu amaçla kaynaklar arasında verimlilik ilişkileri yönünden optimal noktayı yakalamak ve rekabet üstü kalabilmek örgütlerin insan unsuruna verdikleri önem, değer, eğitim ve motivasyonla sağlanacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesinin temelinde örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi ile ilgili iki temel rol olduğu gerçeği yatmaktadır ki, bunlar stratejik rol ve operasyonel roldür. Operasyonel rol, insan kaynakları açısından uzun dönemli bir uygulama sürecine sahipken, stratejik rol dış çevre faktörlerinin etkisi ile uygulama sahası bulan bir yaklaşımı temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, her iki rolü de birlikte götürmek zorundadır (Ulrich, 2001: 1). İnsan kaynakları stratejisi; örgütsel amaçlara ulaşma noktasında çalışanları önemli stratejik kaynak olarak değerlendirmektedir (Pfeffer, 1994: 41).

Günümüzde global ekonomi, yenilik, hız, adaptasyon ve düşük maliyet gibi rekabet unsurları gerektirdiği için çalışanların yeni ürünler geliştirmek, kaliteli müşteri hizmetleri sunmak daha fazla önem kazanmıştır. Örgütsel yeterliliğin kaynağı olarak insan kaynakları yönetim sistemleri, örgütlerin

öğrenme ve yeni fırsatları değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. Operasyonel faaliyetler, hem insan kaynaklarının rutin işlerinin yürütülmesine ilişkin süreçleri, hem de çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkilerle, çalışanların örgütsel atmosfere ve kültüre uyum süreçlerinin sağlanmasına dönük olan uygulamaları kapsamaktadır. Eşit istihdam fırsatları, çalışanları işe alma süreçlerinden, onların örgütsel yapı içerisindeki ilişkilerine, fiziki şartlardan, çalışma saatlerine ve dinlenme zamanlarına kadar çalışanlara eşit davranılmasına ve eşit eğitim fırsatı verilmesine dönük girişimleri kapsamaktadır (Mathis, 1997: 5–6). Örgüte yeni dahil olan bireylerin örgüte uyum sürecinde oryantasyon (uyum/alıştırma) eğitiminin yapılması, insan kaynaklarının eğitimi, maaş ve ücret ödemeleri ve çalışanların şikayetlerinin çözülmesine kadar bir dizi faaliyetler, insan kaynakları yönetiminin operasyonel uygulamalarıdır (Mathis, 1997: 7).

İnsan kaynakları yöneticisi örgüt içi girişimci rolü, arabuluculuk rolü, danışmanlık rolü, toplumsal bilinç rolü, çalışanların sözcüsü olma rolü, çalışanların gelişimini destekleme rolü, örgütsel vizyonun oluşturulması rolü, farklılıkları yönetme rolü, değişime önderlik etme rolü gibi rolleri de üstlenmektedir (Bozkurt, 1998: 201). Örgütler ortak amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde koordine edildiği sistemlerdir (Can-Akgün-Kavuncubaşı, 2001: 4). Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütleri meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır (Bozkurt, 1998: 36). İnsan kaynakları yönetimi gelişmeye açık, insan, örgüt ve çevreyi bütünsel bir yaklaşımla ele alan, dinamik, esnek bir anlayışı temsil etmektedir (Aykaç, 1999: 26). Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin örgütün geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim yaklaşımına geçiş sürecinde yaşadığı zihinsel dönüşümün bir izdüşümünü temsil ettiğini söylemek mümkündür (Lewin, 1991: 9). İnsan kaynakları yönetimi aktif bir işgücünün yaratılması ve bu kaynağın optimal değerlendirilmesine dayanmaktadır (Büyüksulu, 1988: 74).

İnsan kaynakları yönetimi stratejik yönden elzem olan ihtiyaçlar üzerinde durmakta ve örgüt–birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya da yönelmektedir. Örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir yaklaşıma sahip olmakla birlikte çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna katkı sağlamasını amaçlayan bir yaklaşımı içinde barındırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan ve örgütlerin entropiye girmelerine neden olan ilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk problemlerini ortadan kaldırmaya ve bireysel gelişimlerin sağlanmasına dönük bir yaklaşım sunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetiminin önerdiği iç müşteri anlayışı ile çalışanlara yaklaşmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp, verimliliklerinin artırılacağı bir strateji geliştirmeye çalışmaktadır (Öğüt, 2001: 77).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün değişimini sağlamak amacıyla örgüt içi diğer departmanlar ile bilgi ve iletişime açık davranmaktadır (Lengnick-Hall 2004: 41). Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojilerin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. İnsan kaynakları yönetimi kurumsal değişimi de başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için, örgütsel değerlerin yaratılmasına, değişim konusunda istekli ve yönlendirici olmaya, kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmeye ve bilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmede öncü olmaktadır (Baltaş, 2001: 221). Örgüte bağlılık hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adamalarını, hem de örgütle özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmalarını içerir (Baysal,1993: 79).

Örgütsel devamlılığı sağlamanın yolu insanları örgütte istihdam etmekten ziyade, insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi–işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında çalışanların durumunu kapsayan daha geniş stratejileri ortaya koymaktan geçmektedir (Aykaç,

1999: 16). İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, iyi seçilmiş eğitilmiş, motive olmuş bir insan kaynağı oluşturmaktır (Yüksel, 1998: 8-9).

Yapılan araştırma sonucunda görülmektedir ki, Erdemir'in özelleştirilmesi sürecinde çalışanların işe alınma ve devam etme kriterlerinin yeniden belirlenebileceğine dair bilgilendirmenin, örgüt- birey bütünleşmesini sağlamakta eksik kaldığı ön görülmektedir. Bu nedenle bu noktada da önerilecek olan, yönetim ilkelerinin örgüte uygulanmasıdır (bkz model önerisi)

2.2. ÖRGÜTÜN YAPISINA İLİŞKİN SÜREÇLER

2.2.1. Örgüt Kültürü ve İklimi

2.2.1.1.Örgüt Kültürü

“Örgütün geçmişte bir organizma ya da makine olarak düşünülmesine alternatif olarak yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri gibi yeni metaforlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kültür metaforunun örgüt üzerine yansımaları sonucunda 'örgüt kültürü' kavramı ortaya atılmış olup, bu kavram üzerinde birçok yeni yaklaşımlar ortaya konulmuştur” (Kongar, 1984: 16). Bu bağlamda, örgüt kültürünün temelini neyin oluşturduğu, bu kültürlerin içeriklerinin evrensel bazı unsurlarla ifade edilip edilemeyeceği konusunda da araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Bu noktada örgüt kültürüyle ilgili bazı temel sınıflandırmalardan söz etmek gerekir (Şişman, 1994: 64):

Örgüt kültürü, “örgüt içerisinde çalışan gruplar tarafından keşfedilen ve geliştirilen fikir ve düşünceler bütünüdür. Çalışanların dış uyum ve iç bütünleşme problemlerini gidermek için keşfettikleri ve yeni üyelerin

problemlerle ilgili doğru yol olarak algıladığı, düşündüğü ve hissettiği değerler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1983: 14). Schein (1975: 175), yeni üyeler için bir sosyalizasyon aracı olan örgüt kültürü değerleri aktarımını; ancak yeni üyelerin yeni değer, tutum ve normları kendi kişiliğinde birleştirmesine yardım ederek, bunların yalnız sözde kalmasını önleyip, o kişinin bir parçası olmasının sağlanmasıyla mümkün olabileceği görüşündedir. Peter ve Waterman’a göre ise örgüt kültürü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Peters, Waterman, 1987: 123).

Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar, bireysel katılım ve teşebbüs, risk toleransı, yön, birleşme, yönetim desteği, kontrol, benlik, ödül sistemi, çatışma toleransı ve iletişim kalıplarıdır (Gordon, Cummin, 1979:164; Glaser, Zamanon, Hackert, 1987: 173–198). Bu karakteristikler bir örgüt için aşağıdan yukarıya doğru yükselebilir ya da azalabilir. Bu karakteristiklerin ise toplamı örgütün kültürünü oluşturmaktadır.

Her örgütsel kültürün derinliklerinde, üyelerinin örgüt çevresinde neler olup bittiğini anlamasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir temel değerler ve normlar topluluğu vardır. Kültürün yüzeyde görünen belirli bir takım elemanları çalışanların örgüt içinde gelişen günlük olayları kendilerine göre tercüme edip anlayabilmelerine yardımcı olmaktadır (Meek, 1998: 454) . Yüzeydeki bu elemanlar seremoniler, törenler ve ayinler gibi özel olaylardır ki, bunların görevi belli değerleri ve normları örgüt içinde oluşturup yerleşmesini sağlamaktır. Bu özel olaylardan başka bir de aynı işleve sahip hikâyeler ve mitler vardır. Hikâyeler ve mitler ise normları ve değerleri unutulmaz öyküler yardımıyla örneklemeye çalışırlar. Bunların yanında örgüt içinde normlara ve değerlere sıkı sıkıya bağlılık sonucunda ne gibi avantajlar elde edileceğini örnekleyen kahramanlar söz konusudur. Aynı zamanda önemli normları ve değerleri sürekli hatırd tutmak için geliştirilen semboller ve özel bir örgüt lisanı da kültürü oluşturup, yerleştirmeye yardımcı olan

elemanlardandır (Özkalp, Kirel, 2005: 209). Meek (1998: 466–496), örgüt kültürünün öğelerini semboller (dil, mimari özellikler, yapıntılar), ideoloji (mitoloji, düşünce sistemleri) ve törenler olarak üç bölümde incelemektedir.

Örgütler içsel bütünlüklerini sağlamak için; üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlarlar, kişilerin ve grupların örgütteki mevkilerini belirterek güç ve mevki dağılımını gerçekleştirirler, üyeler arası ilişkileri, ödüllendirme-cezalandırma mekanizmalarını belirlerler (Erdem, 1996: 28). Örgüt kültürünün bütün bu özellikleri, örgüt içinde algılama, davranış, değerlendirme, örgüte bağlılık ve uyum yaratma kodlarının oluşmasına yardımcı olur. Örgüt kültürünün özellikleri arasında, örgüt kültürünün sonradan kazanılmış ya da öğrenilmiş bir olgu olmasını, grup üyeleri arasında paylaşılr olmasını, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinçlerinde ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer almasını, davranışsal kalıplar şeklinde olmasını saymak mümkündür.

Parsons Modeli, “AGİL”, örgüt kültürünün oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Bu modelde her sosyal sistemde, sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürülür. Parsons modelinde dört fonksiyon vardır; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) kavramları Parsons’un modelinin temelini oluşturmaktadır. Eğer bir sosyal sistem ayakta kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki örgütlerdeki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Moorhead, Griffin, 1989: 502).

Ouchi, Z Kültürü Modelinde, Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurarak örgütlerin yönetim kültürlerini bu bağlamda açıklamaya çalışmıştır. Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z tipi şirketi tanımlarken, Japon örgüt modelini oluşturan dört temel faktörün (güdüleme, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı) büyük örgütlerin

başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur. Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı tipik Amerikan şirketlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler, tipik Amerikan şirketlerinden çok daha başarılıdır. Ouchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu, bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Bunlar (Ouchi, 1987: 61-74), örgütte çalışanlara bağlılık, çalışanların değerlendirilmesi, kariyer gelişimi, çalışanların ve hedeflerin kontrol ve denetimi, örgüt içinde karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi şeklindeki başlıklarla açıklanabilmektedir. Bu kavramlar ekseninde örgütler karşılaştırılmış ve toplumsal kültür ile örgüt içinde geliştirilen kültür arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Amerikan ve Japon örgütleri üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan araştırmalarda, bazı örgütsel, yönetsel anlayış ve uygulamalar yönünden iki ülke arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Japon çalışanlar tarafından örgütsel yaşamı nitelendiren önemli kavramlar olarak örgütsel sosyalleşme, uyum, arkadaşlık, mutluluk, kıdem gibi kavramlar görülürken, Amerikan örgütlerinde örgütsel yaşamı nitelendiren temel kavramlar olarak para, otorite, denetim, özerklik, başarı gibi kavramlar görülmüştür (Şişman, 1994: 3).

Schein, örgüt kültürüne ilişkin sayıtlıları beş başlık altında toplamıştır. İnsan çevre ilişkilerinin doğası, insan eylemlerinin doğası, insanın doğası, gerçeğin doğası ve insan ilişkilerinin doğası şeklinde ele almaktadır. Bu sayıtlılar bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Schein, 1992: 19). Bu sayıtlılar kültürün doğa ve insan ilişkilerine bakış açısını yansıtmaktadır. Kısacası örgüt kültürünü anlamanın ve araştırmanın temel yolu, örgüt üyelerinin paylaştıkları bu temel örüntülerin açıklanması olarak görülmüştür.

Peters ve Waterman'ın "Mükemmellik Modeli"nde, örgüt kültürü ile başarı arasındaki ilişki incelenmiştir. İş hayatında başarılı olmak isteyen örgütler yaşama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özellik

ve kültürel niteliklere sahip olan örgütlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu tespit etmektedirler. Mükemmellik yaklaşımı başarılı örgütlerin sekiz ortak özelliğine dayandırılmıştır. Bunlar, peşin hükümle eylemden yana olmak, müşterilerle yakın ilişki içinde olmak, özgür düşünce ve girişimciliği destekleme, üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırma, yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi, sadece en iyi yapılan işe bağlı kalınarak onunla ilgilenmek, yalın biçim, az kurmay ve hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon şeklinde sıralanabilmektedir (Peters, Waterman, 1982: 138).

Görüldüğü gibi örgüt kültürü üzerine birçok teori ortaya atılmış olup, örgüt içindeki kültürün gelişimini etkileyen birçok faktör söz konusudur.

Yapılan araştırmada Erdemir'in özelleştirilme öncesi ve sonrasında güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu gözlemlenmektedir. Örgütün köklü bir yapıya sahip olması ve bunu devam ettirebilmiş olması var olan kültürün çalışanlar üzerinde özelleştirme sürecinde dahi etkili olduğu ön görülmektedir. Çalışanların örgütün hedeflerine ve değerlerine olan bağlılığı, örgüt ve çalışan bütünleşmesini sağlamış bunun yanında var olan belirsizlik ortamı bu güçlü kültür üzerine çıkamamıştır. Kuşkusuz çalışanlar bu ortamdan etkilenmiş olmakla beraber, eski örgüt kültürünün hissedilmesinde ve devam ettirilmesinde önemli rolü üstlenmişlerdir. Görülüyor ki güçlü yapıya sahip örgütler, oluşan yapısal değişiklikleri kendine uygulayabilmekte, oluşabilecek negatif unsurları örgüt kültürü içinde eritebilmektedirler.

2.2.1.2.Örgüt iklimi

Örgüt iklimi, "bir örgütteki ortak psikolojik güçlerin görünümü, örgüt kültürünün örgütte yarattığı havadır" (Varol,1993:183). Katz ve Kahn ise, örgüt kültürünü ve örgüt iklimini şu şekilde tanımlamaktadırlar:

"her örgüt kendi tabuları, gelenek ve görenekleri ile kendi kültür ya da iklimini yaratır. Sistemin kültürü ya da iklimi biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve

bunların doğal sistem içinde yorumlamalarını yansıtır. Örgüt iklimi, iç ve dış çekişmeleri, örgütün çektiği kişi türlerini, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içinde otoritenin kullanım biçimini yansıtmaktadır” (Katz ve Kahn, 1977: 71)

Görüyoruz ki, örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir (Ertekin, 1978: 20). Örgüt iklimi bir örgütteki güven duygularını, bireylerin birbirlerine karşı açıklık ve içtenlik duygularını, yardımseverlik anlayışını, iş doyumu ve beklenti düzeylerini, örgüte katılma süreçlerini yansıtmaktadır. Olumlu bir örgüt ikliminin varlığından söz edilen bir örgütte, tüm iletişim kanalları açık, bireyler arası ilişkiler ağı geniş ve sağlam, baskı unsurundan çok belli kurallarla hareket edilen, çalışanın neyi yaptığında ne şekilde karşılanacağını bilmesi önemlidir. Her örgütün kolayca görülebilen, örgütsel yapısı, iş tanımı, biçimsel otoritesi, komuta basamakları, amaçları, bilgi verme düzeni, personel politikası gibi bir takım özelliklerinin yanı sıra, örgütün açıkça görülmeyen ancak örgüt çalışanlarınca sezilebilen gizli öğeleri de mevcuttur. Bu öğelerin genellikle duygusal kökenli olması ve örgütte hâkim olan iklime göre değişkenlik göstermesi muhtemeldir. Bu öğeler, bireysel yetenekler, örgütün kendisine özgü değerleri ve görüşleri, erk durumu, örgüt çalışanlarının davranış biçimleri, iş kümelerinin normları, açıklık, örgüte bağlılığın algılanışı, istek ve gereksinimler ve ast üst arasındaki iletişimidir (Ertekin, 1978: 17).

Örgütün, birbirleriyle ve sürekli değişmekte olan çevreleriyle karşılıklı ilişkilerde bulunan türlü alt sistem ve öğelerden oluşan ve belirli bir kimliği sürdüren tüm bir açık sistem olarak tanımlanması, örgütün belli bir “iklim” ya da yönetsel ortam oluşturduğunu kanıtlamaktadır (Ertekin, 1978: 17). Bu noktada bireylerin örgütten beklentilerinin öğrenilmesi ve ona yönelik motivasyon unsurlarının kullanılması, bireylerin örgüt içinde daha fazla doyum elde etmelerini sağlamakta, bunun sonucunda da birey daha fazla çaba göstermektedir.

Yapılan araştırma ekseninde Erdemir'in özelleştirilme sürecinde örgütte hakim olan belirsizliğe dayalı iklim hem örgütün yapısını hem de çalışanlarını etkilemiştir. Örgüt yapısının sağlam temellere dayanmasından dolayı örgüt, strüktürel problemlere maruz kalmamış ancak çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve iş doyumunu etkilemiştir. Bunun giderilmesinde önerilen yönetim sistemi (bkz model önerisi) örgütte daha rahat çalışma ortamı sağlayacak unsurlar içermekle beraber örgüt ikliminin de çalışanlara olumlu bir şekilde yansımaları sağlayarak, örgütteki güven duygusunu, çalışanların birbirlerine karşı açıklık ve içtenlik duygularını, beklenti düzeylerini ve örgüte katılmalarını arttıracaktır.

2.2.2. Örgütteki Liderlik Anlayışı

Yönetim süreci, "karar verme, planlama, örgütlenme, eş güdümlenme, iletişim, etkileme ve değerlendirme" aşamalarından oluşan bir eylemler bütünü olarak kabul edilmektedir (Drafke, Kossen, 1998: 368). Liderlik ise eyleme geçme ve değişimin hızlandırılması ile ilgilidir. Liderlik doğrudan insan davranışıyla ilgili olup yönetimin sadece tek bir yönünü ifade etmektedir.

"Liderlik süreci belli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirine bağımlı iki ya da daha fazla birey arasındaki ilişkileri içeren örgüt içi bir davranıştır" (Organ, Betaman, 1986: 554). Örgütsel tasarımın eksikliği, değişen çevresel koşullar, örgütün içsel dinamikleri ve insan unsurunun karmaşık ve tahmin edilemeyen davranış kalıpları, örgütlerde etkili bir liderliği gerekli kılmaktadır (Katz, Kahn, 1977: 337). Peters ve Waterman, Deal ve Kennedy gibi bazı araştırmacılar faydacı bir bakış açısıyla kültürü, örgütsel bütünleşme, performans, verimlilik ve etkililiğin temel anahtarı olarak görmüşler ve kültürün de değişebileceğini ileri sürerek bu konuda yöneticilere bazı önerilerde bulunmuşlardır. Bu yaklaşımların devamı olarak Lundberg, Trice ve Beyer gibi yönetim bilimciler de kültürün, yöneticiler tarafından değiştirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak Meek, kültürün yönetim

tarafından bilinçli olarak yönlendirilemeyeceğini, bununla birlikte kültürün değişebileceğini, bu değişme sürecinde de yönetimin, diğer üyelerden daha çok kültür üzerine doğrudan etki ve kontrol gücüne sahip olduğunu belirtmiştir (Şişman, 1994: 116).

Liderlikle ilgili teorilerden ilki, “Özellikler Teorisi”dir. Bu teori, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedenini bu kişinin sahip olduğu özelliklere bağlamaktadır. Özellikler teorisi kapsamında liderin fiziksel, sosyal ve işe ilişkin özellikleri ele alınmaktadır. Ancak lider özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekilde algılanabileceğinin göz önünde bulundurulması üzerine, liderin sahip olduğu özellikler yerine liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır.

Bunun üzerine “Davranışsal Teoriler” ortaya atılmıştır. Bu teorilerden ilki Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmalarıdır (Eren, 2006: 438, Arıkan, 2001: 290). Lider davranışına ilişkin iki temel boyut tanımlamıştır ki bunlardan ilki kişiyi dikkate alma diğeri ise girişimcilik ruhudur. Girişimcilik ruhu yüksek lider, işi iyi şekilde planlayıp, organize etmekte, işte başarılı olma olasılığını artırmaktadır. Kişiyi dikkate alan lider ise, çalışanlarla arkadaşça ilişkiler kurmakta, samimi ve dostça davranışlar sergilemektedir. Bir diğer teori, Michigan Üniversitesi Çalışmalarıdır. Bu çalışmalarla da diğer liderlik davranışlarına benzer iki boyut tanımlanmıştır. Bunlardan ilki, iş görene dönük liderlik ve diğeri de işe dönük liderliktir (Koçel, 1998: 398). İş görene dönük liderlik, çalışan ilişkilerini gözetken ve kişisel ilişkilere önem veren liderlik biçimini ifade ederken, işe dönük liderlik de işin teknik ve göreve dönük liderlik tipini belirtmektedir. Görüldüğü gibi özellikler teorisi başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran kişisel, fiziksel ve sosyal özelliklerin belirlenmesine ilişkin çalışmalardan oluşurken, davranışsal kuramlarda, başarılı liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığı araştırma konusu olmuştur.

Davranışsal kuramlara yapılan eleştiriler, durumun ve koşulların dikkate alındığı ve liderin, astların ve koşulların arasındaki ilişkilerin ağırlık kazandığı “Durumsal Teoril”erin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Durumsallık sürecine göre liderlik süreci, “liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar)” (Koçel,1998: 406). Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler söz konusudur; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, çalışanların yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve çalışanların geçmiş tecrübeleridir (Can, 1999: 198). Bu bağlamda ele alınması gereken önemli isimlerden birisi, Fiedler’dir. Fiedler’a göre içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur. Liderin etkililiğinin üç değişkene bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu değişkenler, lider üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyonunun gücü şeklinde sıralanabilmektedir (Davis, 1977: 118). Bir diğer durumsallık modeli, yol amaç modelidir. Evans ve House tarafından geliştirilen yol amaç modeli, liderin sabit özelliklerinden ziyade lider davranışları ve koşullar üzerinde odaklanır. Model dört tip liderlik davranışının varlığından söz etmektedir (Hitt, Middlemist, Mathis, 1986: 362); emir verici, destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcı şeklinde sınıflandırmaktadır.

Vroom- Jago- Yetton modelinde ise, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklamaktadır (Vroom, Jago, 1988:179). Bu yaklaşım özel bir lider tipinden söz etmeyip, belirli şartlar altında ve kararın aşamalarında astların kararlara katılmasını sağlayan liderin varlığından söz etmekte ve de lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır demektedir (Erdoğan, 1991: 351).

Tüm bunların yanında yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinden başka Burns ve Bass’ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunluluğuna işaret edilmektedir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı transaksion

liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyon liderlik biçimleridir. Bu ayrım Kurt Lewin'in klasik olan otokratik, demokratik ve laissez faire üçlü ayrımına karşı geliştirilmiştir (Eren, 2006: 460). Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, transformasyonel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler.

Bu bağlamda Erdemir'deki liderlik anlayışını yapılan araştırmalar doğrultusunda, değişen koşullara ve iç dinamiklere uyum sürecinde önemli bir unsur olarak değerlendirebiliriz. Özelleştirme uygulamalarının hem çalışanlar üzerinde hem de örgütün yapısı üzerinde etkili olduğu kabul edilmekle birlikte bu değişimlerin olumsuz etkilerini minimuma indirmek adına Erdemir'deki liderlik anlayışının yeniliğe, reforma dönük liderlik davranış kalıplarına yaklaşması, bunun yanında liderin bilgilendirme ve açıklık konusunda net tavırlar ortaya koyabilmesi gerekmektedir. Bu anlayışın bazı durumlarda görülememesi durumunda devreye yönetim ilkelerinin girmesi önerilmektedir (bkz model önerisi)

2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Bir mal ya da hizmetin kaliteli olup olmamasında bazı kriterler söz konusudur. Bunlar performans özellikleri, uygunluğu, güvenilirliği, dayanıklılığı, hizmet görme özelliği, servis kolaylığı, estetikliği, uygun fiyatlı olması ve itibar görüp görmediğidir (Akat-Budak-Budak, 1997: 403). Günümüzde kalite kontrolünden toplam kalite yönetimine geçildiğinde bu özellikler sadece üretim sürecinde değil, üretim öncesi tasarımda ve satış sonrası hizmetleri de dikkate alacak şekilde yeniden belirlenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, "doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, işletmenin bir bütün olarak etkinliğini

sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir” (Peker, 1993: 49). Toplam kalite yönetimi, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetiminde üst yönetimin sorumluluğunun vurgulanması, kalite geliştirmenin devamlı kılınması ve kalite kontrol çemberleri içerisinde tüm iş gücünün kalite geliştirme çalışmalarına katılımının sağlanması şeklinde açıklanmaktadır (Efil, 1996: 38).

Toplam kalite yönetimi belli esaslara dayanmaktadır. Üst yönetimin gelişmeye olan ihtiyacı hissetmesi ve bunu öğrenmeye istekli hale gelmesi, bu sorumluluğu duyması, uygulama yönünde önemli bir adımdır. Başarılı bir uygulama için kalite hareketi sadece vizyon, planlama ve aktif katılımı gerektirmez; aynı zamanda gerekli kaynaklarla (para, zaman ve personel) desteklenmeyi de içerir. TKY doğru bir liderlik yaklaşımıyla politika ve stratejilerin belirlenmesi, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkin yönetimi sonucu, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, toplumun kuruluşu algılaması, finansal ve finansal olmayan sonuçlarda başarılı bir performans sergileyerek iş mükemmelliğine ulaşmayı hedeflemektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995:181). Küreselleşmenin dayattığı yok edici rekabet koşulları altında işletme yöneticileri pazara dönük ve müşteri odaklı olmak durumundadır (Türkmen, 1996: 145).

Toplam kalite yönetimi bir örgütte verimliliğin maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve %100 müşteri tatmini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda işletmede TKY süreçlerine yön vermesi sağlanırken, işletmelere de mal ve hizmet geliştirme konusunda bilgi akışı sağlanır ve müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme olanağı doğar. Müşteri odaklı bakış aynı zamanda müşteri

ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır (Weaver,1998: 101).

Klasik yönetim yaklaşımında belli bir standardı oluşturmak, beklenen bu standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almak temel bir amaç olarak kabul edilirken, TKY anlayışında hiçbir standart nihai olarak kabul edilemez. Aksine sürekli gelişme ve iyileşme temel bir araç olarak görülür. Sürekli geliştirme fikri Deming'in 1950'de Japonya 'da verdiği kalite kontrol konferanslarında savunduğu önemli görüşlerden biridir. Literatürde planla, uygula, kontrol et ve önlem al olarak tanımlanan PUKÖ evrimi TKY'de her faaliyette sürekli tekrarlanır (Peker, 1993: 186). Herkesi; st yöneticileri, müdürleri, işçileri kapsayan sürekli gelişme anlamına gelen "kaizen" kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirmek isteniyorsa, söz konusu sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir. Kaizen'in bir diğer özelliği de herkesin katılımını zorunlu kılmasıdır. Gelişme kolektif olarak topluca ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır. Kaizende gelişmeler yavaş adımlarla ve sürekli olduğundan meydana getirdikleri etki ve değişiklikte büyük olmaktadır. Kaizen, sürece yönelik, kk adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Amaç geçici, palyatif önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır (şimşek, 2001:15).

Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için, mevcut durum yetersiz görülmeli, insan faktörü geliştirilmeli, problem zme teknikleri yaygın şekilde kullanılmalıdır. Böylece kuruluşun tüm etkinliklerinde bir canlılık meydana gelmekte, topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanmakta, bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütmekte, etkileşim içinde olan bölümlerin sorunları kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenmekte, çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri yükselmekte, motivasyon artmakta, verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme göstermektedir. Kazeinle yalnızca sonuçların değil, bu yöndeki çabaların da ödüllendirilmesi ve işletmedeki her bir sürecin sürekli

irdelenmesini sağlamak üzere herkesin basit sorgulama teknikleri konusunda eğitilmesidir. Eğitimde amaç iş görenlere istenilen kalitede ürünün en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır .

TKY'de hedef insanlara yetki vererek ekip çalışmasından optimal sonuçların elde edilmesini sağlamaktır. Eğitim sürekli geliştirildiği, herkesin katılımının sağlandığı bir ortamda irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşturması sürekli gelişimi sağlamaktadır. Çalışan aktif bir unsur olarak görülür. Eğitim sayesinde işletmelerde doğru işin doğru zamanda ve iyi kalitede yapılmasında imkân sağlanır. İşletmeler için çalışanların niteliğinin artırılması, iş hatalarının azaltılması, önlenmesi ve iş mükemmelliğinin sağlanması açısından önemlidir. İletişim, bir bireyin ya da grubun diğer birey ya da grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir öğenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Akat-Budak-Budak, 1997: 280). Alınan karar ver politikaların çalışanlar tarafından desteklenmesiyle, örgütlerde otoriter yönetim tarzının yerine katılımcılığı esas alan çalışanların görüş ve düşüncelerine önem veren bir anlayışı uygulamaya koymak gerekir. Hiyerarşik basamakların azlığı ve esnekliği, resmi olmayan ilişkilerin çokluğu da katılımcılığı arttırmaktadır. TKY'de başarı elde etmek için örgüt kültürünün oluşturulması ve aidiyet duygusunun yaygınlaştırılması önemlidir. Örgüt kültürü davranışsal normları üreterek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak inanç ve değerler sistemi yaratmaktadır.

Örgütün performansını, sınıfının en iyisi olan örgütle karşılaştırarak (kıyaslama/benchmarking), en iyinin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için temel oluşturacak biçimde kullanmaktır (Lawrence, 1989: 28). Kıyaslama ile rakiplerle ilgili olarak, dış çevrenin karşılaştırmalı analizini yaptığından, rakiplerle örgüt arasındaki farkı kolayca görebilir. Müşteri istek ve beklentilerinin örgütleri yönlendirmesi için hedef tespitinde müşteri istek ve

beklentilerinin bir başlangıç noktası olarak ele alınması önemlidir. Bir örgütün rekabet analizine ihtiyaç duyma nedeni de işletmenin rakipleriyle mücadelede belirlediği stratejilerine uygun amaçlarını, planlarını, hedeflerini, daha gerçekçi, daha sağlıklı saptayabilmek içindir (Yıldız, 1998: 39).

Kalite çemberleri, sayıları genelde ondan fazla olmayan bir grup bireyin kalite, verimlilik ya da maliyetle ilgili sorunlar için periyodik olarak toplandıkları ve söz konusu sorunları tartışıp çözüm geliştirdikleri gruptur (Schermerhan, Hunt, Osborn, 1985:341). Kalite çemberleri toplantısında grup üyeleri ilk olarak işleriyle ilgili kalite ve verim düşüklüğüne neden olan sorunlar belirlenmeye çalışılır.

Öyleyse geniş anlamıyla TKY, genel kavramdır, Kaizen TKY içindeki kesintisiz geliştirme dürtüsüdür, EFQM kurumsal bir eylem stratejisi için gereken çerçeveyi sağlar. ISO 9000 ölçümlenebilir bir standart oluşturur ve kıyaslama da başka kuruluşların süreç verileri ile karşılaştırılmak üzere ilgili süreç verilerini derleyip çözümleyerek tüm inisiyatifin temellerini oluşturur. Toplam Kalite Yönetiminin bir örgütte başarıyla uygulanabilmesi için örgütün çalışanlarının bu modern yönetim felsefesini benimsemeleri ve bunu bir örgüt kültürü olarak kabul etmeleri gerekir. Toplam kalite yönetiminin amacı sürekli eğitim yoluyla örgütü daha iyiye, mükemmele götürerek değişimlere ve yeniliklere uyumlu hale getirmektir.

Erdemir'deki kalite anlayışı bu bağlamda oldukça sağlam yapılara dayanmaktadır. Erdemir, ürünlerinin ve üretim süreçlerinin kalitesini arttırmak, sağlık ve güvenlik şartlarını iyileştirmek ve çevreyi korumak amacıyla yüksek standartları takip etmektedir. Bunun karşılığında birçok kalite ödülü ve sertifikasıyla ödüllendirilmiştir. (Erdemir ISO 9001, 2000 Kalite Yönetim Sistem Sertifikası, Avrupa Kalite Ödülü, Mükemmellikte Yetkinlik derecesi, Ulusal Kalite Ödülü, Büyük Ölçekli kuruluşlar Başarı Ödülü, TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi, TS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sertifikası, ISO TS 16949 Yönetim Sistemi Belgesi vb.) Erdemir ISO 500

listesinde ilk on şirket arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra, toplam kalite yönetimi kapsamında Erdemir Öneri Sistemi (ERÖS), Erdemir Temizlik ve Düzen Sistemi (5S), Erdemir İyileştirme Takımları (ERİT) uygulamalarıyla sürekli öğrenme ve gelişme ortamı sağlamaktadır.

2.2.4. İç Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Örgüt, kendi iç dinamiği doğrultusunda, var olan durumu analiz ederek ve duruma uygun çözümleri mevcut alternatifler arasından seçerek doğru kararı vermekle yükümlüdür. Bu nedenler göz önüne alındığında, örgütün hem iç hem de dış çevresini tanıyabilmesi için etkin halkla ilişkiler uygulamalarına yer vermesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler, bir taraftan örgütteki çalışanları ilgilendiren güvenin, diyalogun ve karşılıklı iletişimin günlük iklimini, diğer taraftan ise, global stratejiye entegre edilmiş katılımın hizmetinde bir eylem serisini ifade etmektedir. Halkla ilişkiler, örgütte yönetimin uygulayacağı teknik ve yöntemler doğrultusunda çalışanların amaç, beklenti, değerlerini öğrenerek, örgütsel değer ve amaçlarla belli bir noktada buluşturarak bir denge kurmak durumundadır (Yalçındağ, 1987: 59).

Halkla ilişkiler, bireyleri motive etmekte, yakınlaştırmakta, inisiyatif geliştirmekte ve bunları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışmaktadır (Kadıbeşegil, 2003: 44). Halkla ilişkiler örgütte amaç birliği oluşturarak, bu şekilde örgüt üyeleri ile örgüt arasında ortak bir uyum sağlama çabası içinde çalışanları isteklendirme stratejileri geliştirebilir. Örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinleştirilmesi için öncelikli olarak her iki tarafın da istek ve beklentilerinin algılanması önemlidir.

Bir görüşe göre kurum içi iletişim (Okay-Okay, 2005: 233);

- Bilgilendirmeli, örgütün hedefleri, stratejileri, güncel çalışma sonuçları, gelişmeler hakkında bilgilendirilmeli;

- Motive etmeli, çalışanlara örgüt kültürünü ve değerlerini ileterek, örgütle duygusal bağlantı kurmasını sağlamak. Kişisel aktivitenin, verimliliğin ve iş doyumunun geliştirilmesi önemlidir.
- Yönetmeli, çalışanların kendilerin kendilerine yön bulmaları, örgütle bütünleşmelerini sağlamak yönetimin inandırıcılığıyla bağlantılıdır.

Kurum içi halkla ilişkiler yönetimin sahip olduğu bilgiyle çalışanların enformasyon ihtiyacı arasındaki boşluğu kapatmak için gereklidir. Böylece örgütün faaliyet yeteneğini daha verimli hale getirecektir. Grupların ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine dair gözlemler yaparak, değerlendirmelerde bulunulur. Bunları karar verme süreçlerine dâhil ederek, çalışanlara uygun araçlarla, hedeflenmiş şekilde enformasyon potansiyellerini kullanıma sunmaktadır.

“İçinde bulunduğumuz ekonomik, siyasal ve kültürel yapı paralelinde hedef kitlelerle uzlaşma amacını güden halkla ilişkiler çalışmaları, kurum için çağdaş yönetimin, iletişim odaklı temel işlevlerinden biri olmuştur. Kurum yönetimi ile tüm çalışanlar arasında sağlanan çift yönlü etkili ve etkin iletişim verimliliği amaçlamaktadır” (Yengin, 2000: 9).

İç halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan araçları şu şekilde sıralamak mümkündür: örgütle ve örgütün çevresiyle ilgili gazete, dergi, kurum içi iletişimi etkinleştiren ve hızlandıran yeni araçlardan intranet, örgütle ilgili TV yayınları, disket, CD, ses ve video kasetleri, toplantılar, kurslar, seminerler, bilimsel çalışmalar, kurum broşürü, el kitabı, çalışanlar için bilgilendirici mektuplar, yıllık raporlar, afişler, sergiler, dia gösterileri, açık kapı politikası (Bogner, 1993: 303) bu uygulamalar arasındadır.

Yapılan araştırma ile Erdemir, halkla ilişkiler çalışmalarına önem veren bir kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır. Erdemir’in halkla ilişkiler biriminin yönetimle ve idari işlerle koordinasyon halinde çalışması ve alınan kararlarda aktif rol üstlenmesi de bunu doğrular niteliktedir. Yürütülen iç halkla ilişkiler

uygulamaları arasında Erdemir bültenini, toplantıları, afişleri ve açık kapı politikasını saymak mümkündür.

2.2.5. Örgütsel Değişim ve Bilgi Yönetimi

Günümüzde örgütler giderek artan oranda değişen bir çevreyle karşılaşmakta bu da organizasyonların bu duruma uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Değişmenin altı faktörü bulunmaktadır ki bunlar; işgücü yapısı, teknoloji, ekonomik şoklar, sosyal eğilimler, dünya politikaları ve rekabet olarak belirtilmektedir (Robbins, 1991: 632).

İşgücü yapısı, iş ve kişilik konusunda işgücünün farklı yaş dönemlerinde farklı değerlere sahip olmasını belirtmektedir. Yeni çalışan grubunun yaşamları ve değerleri farklıdır. 1990lı yıllar yönetimde farklılıkları yansıtan ve örgütlerin değişmeyi öğrenmeleri gereken yıllar olarak kabul edilmektedir. Bu değişmelerle beraber, işgücünün yapısı da değişmektedir. Kadınların ve azınlık gruplarının işgücüne katılım oranları giderek artmaktadır. İnsan kaynaklarına ilişkin politikalar değişmekte ve bu değişimlerin sonucunda daha farklı bir işgücü oluşmaktadır. Bunun yanında, farklı etnik yapı ve kültürdeki gruplar işyerlerinde giderek artmaya başlamıştır. Bu değişimler örgüt liderinin üzerinde bir baskı oluşturarak çalışma pratiklerini değiştirdi ve daha esnek yapıları bir örgütü ortaya attı.

Teknolojideki değişimler örgütün kendi kendine yeterli olmasını hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin değişmesi, bilginin örgüt içinde daha çabuk ulaşmasını sağlamakta, diğer örgütlerin kendilerinden olan taleplerini daha çabuk yerine getirmekte, müşteriler ve rakip firmalarla olan ilişkiler daha iyi düzenlenebilmektedir. Teknolojilerin değişim oranı arttıkça örgütlerin de buna uyum sağlamaları oranı artırmakta, örgütsel değişim hızı da gelişmektedir (Moorhead, Griffin, 1989:706). Çalışanların tek başına ürettikleri, ihtisaslaşmış oldukları işlerin yerini çalışma grupları almakta, grup çalışması teknikleri giderek önem kazanmakta, böylece çalışanların karar mekanizmalarına katılım oranları da artmaktadır.

Ekonomik şoklar bazı endüstrileri diğer endüstrilere kıyasla daha fazla etkilemektedir. Ekonomik depresyon ve patlamalar örgütlerin yapısında değişimleri ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin yaşamda kalabilmesi için bütün biriken artışlar yaşam standardının artmasıyla zorunlu harcamalara ayrılmıştır. Bu nedenle de gerçek ücret artışı olmamış, çalışanlarda moral düzeyi düşmüş, işten ayrılmalarda artışlar gözlenmiştir (Robbins, 1991:634).

Sosyal eğilimler konusunda özellikle, insanların yüksek öğrenim konusunda taşıdıkları değer, evlilik ve tüketim tercihleri ilginizi çekmektedir. Değişme konusundaki baskılar birbirleriyle doğrudan ilgili olup örgütleri de birçok yönden etkilemektedir. Örgütler arası rekabet hem iletişim ve bilgi sistemlerinin gelişimi tarafından etkilenmekte aynı zamanda da nüfus değişimleri de bu olguyu hızlandırmaktadır.

Dünyadaki politik değişimler, yaşanan çağ birçok konuda ülkelerin bir araya gelip sorunlarına ortak çözümler aradıkları bir dönemi oluşturmaktadır. Bu yaklaşım küreselleşme olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme dediğimiz çerçeve içinde her ülke bir diğeriyle yoğun ilişki içerisinde. Bu nedenle dünya politik arenasındaki değişimler diğer ülkelere ya da belirli amaçlara hizmet eden örgütleri doğrudan ilgilendirmektedir. Bu değişimler farklı kültürlerden gelen insanlarla birlikte çalışmayı, ortak projeler geliştirmeyi gerektirmektedir.

Artan rekabet koşulları topluma farklı hizmetler sunan birçok örgütün karşı karşıya gelip mücadele etmelerini gerekli kılmaktadır. Gelecekte başarılı olacak örgütler rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişikliği yapabilen örgütler olacaktır. Bu örgütler kısa sürede üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnek işgücüne sahip olabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır (Robbins, 1991:637).

Değişme genelde değişmeye iştirak eden insanların değerleri ve inançları, değişme yapıldığı zamandaki maliyetleri karşılayabilecek

doğrultuda ise değişme gerçekleşecektir. Yani değişmenin getireceği faydanın, zararından daha fazla olacağı inancı yaygın ise değişme meydana gelir. İçinde bulunulan ortamdaki tatminsizlik oranı, olumlu, arzu edilen bir alternatifin mevcudiyeti, böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığı değişime hazır olmayı sağlayacaktır (Nadler, 1983:551–563). Değişmenin olabilmesi için değişmeden elde edilen fayda beklentisinin, maliyetlerinden ya da verebileceği zararlardan daha çok olması gerekir. Bu unsurlar da değişime hazır olma olarak adlandırılmaktadır.

Direnç örgütün değişimden göreceği yararı ya da zararı belirtmesi açısından önem taşır. Değişmeye olan direnç her zaman standart şekilde ortaya çıkmaz. Bazen çok açık bir biçimde, bazen dolaylı, bazen de bastırılmış olarak görülebilir. Yönetime olan direnişte en önemli başkaldırı dolaylı ya da başkasına uyma şeklinde olmaktadır. Dolaylı direnç çabaları daha gizli olup, örgüte olan bağlılığın azalması, güdülenme kaybı, artan hata oranı şeklinde gözükür ve anlaşılması daha güçtür. Bastırılan davranışlar da bir çeşit dirençtir. Buradaki tepki hemen ortaya çıkmaz. Ancak belli bir süre sonra hiç beklenmedik bir zamanda esas nedene bağlı olmayan tepkiler de gelişebilir. Bireyler tepkilerini gizlemiş, bastırmış oldukları için bu durum daha bir büyük tehlike yaratabilir. Değişime direncin bireysel nedenler, alışkanlıklar, güvenlik, ekonomik faktörler, bilinmeyen korkusu, ilgili olmama, sosyal nedenler, örgütsel nedenleri, örgütün içyapısı (aşırı kararlılık), sınırlı değişim odağı, grup yapısı, uzmanlığı tehdit, yerleşik güç ilişkilerini tehdit, kaynak dağılımıdır. Eğer direnç çalışanların yeterli bilgiye ve iletişime sahip olmamalarından kaynaklanıyorsa iyi bir eğitim programı ile direnç azaltılabilir. Bunun yanında etkili iletişim teknikleriyle de direncin azaltılması sağlanabilir. Çalışanların kendi iştirak ettikleri değişim kararlarına direnmeleri zordur. Böyle bir strateji özellikle değişimin uygulanmasında büyük bir katılımı gerektirdiği durumlarda uygundur. İş kolaylaştırma ve destek özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden doğan korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkindir. Bu kişilere ilave bir eğitim, duygusal destek, hatta geçici süre izin verilmesi bireylerin yeni sisteme uyum sağlamasını

kolaylaştıracaktır. Gerçekleri çarpıtmak, olayları olduğundan farklı göstermek, doğru olmayan gülünç haberler, dedikodu değişikliği kabul ettirmenin istenmeyen yolları arasındadır. Yöneticiler bütün tekniklerin cevap vermediği ya da uygun olmadığı durumlarda son çare olarak zorlama ya da doğrudan tehdit etme yolunu kullanır. Ücretleri azaltma, işten çıkarma, transfer etme gibi tehditlerle bu yöntem kullanılabilir.

Planlı örgütsel değişme süreçleri; değişimin belirli bir biçimde yönetilmesi gerekir. Planlı örgütsel değişmeler örgütün bir durumdan başka bir duruma geçebilmesi için sistematik bir takım süreçleri gerektirir. Çözülme, değişme, donma aşamaları Lewin'in başarılı bir değişmenin örgüt içinde oluştuğunu belirten süreçleridir. Çözülme sürecinde çalışanlar değişme ihtiyacının farkına varırlar. Bu noktada en önemli faktör çalışanlara değişmenin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, önemini benimsetmek ve işlerinin bu değişmeden ne şekilde etkileneceğini anlatmaktır. Değişmeden en çok etkilenecek olanların değişme ihtiyacının farkına varmaları sağlanmalıdır. Değişme aşamasında eski durumdan yeni duruma geçilir, yani transformasyon söz konusudur. Donma süreci ise, yeni davranışları devamlı kılmak ve daha ileri bir değişmeye direnç göstermek demektir. Donma değişimde zorunlu bir süreçtir. Bu yaklaşımda üst yönetim bir takım güçlerin ve eğilimlerin etkisiyle değişme ihtiyacını algılamaktadır. Bu durum örgütün sorun çözme süreçlerinde ele alınmakta ve tartışılmaktadır. Burada üst yönetim örgütsel değişme ile nelerin kazanılacağını, değişmenin amaçlarını tanımlamakta ve değişme ile farklılaşacak olan işlemleri belirlemektedir. Değişme ile ilgili çeşitli alternatifler tartışıldıktan ve değerlendirildikten sonra kabul edilebilir bir seçenek saptanacaktır. Değişmeye geçilmeden önce örgüt değişme sürecinde kendisine yardımcı olabilecek bir değişme ajanı seçer. Kendisi örgütün değişme ihtiyacını mevcut planları, yapılacak değişimleri üst yönetime bildirerek yönetime bu konuda yardımcı olur. Değişme ajanının yönetim ve gözetiminde örgüt Lewin'in öne sürdüğü "çözülme, değişme, donma" süreçlerinden geçerek değişimi uygular. Değişme ajanının değişme süreçlerine katılı arttığı ölçüde bu kişi örgütün bir tamamlayıcısı veya parçası

haline gelir. Bu esnada önemli bir unsurda geçiş yönetiminin başarılı olarak işletilebilmesini sağlamaktır çünkü değişme başladığı zaman artık örgüt ne yeni ne de eski durumdadır. Geçiş yönetimi örgütün yaptığı işlerin değişme sürecinde de devamını sağlar. Amaç, değişimin sürekliliğini ve işlerin aksamadan yürümesini sağlamaktır. Yapılan değişimleri iyi bir iletişim ile çalışanlara, örgütün müşterilerine ve onlara gerekli hammaddeyi sağlayan örgütlere bildirmek görevi geçiş yönetiminin önemli bir diğer rolüdür.

Yapılan araştırmayla birlikte, Erdemir'in özelleştirilmesi öncesi ve sonrasında yaşanan geçiş döneminin planlı bir takım örgütsel sistemlerle çözüldüğü görülmektedir. Değişikliğe maruz kalan örgüt, çalışma pratiklerinde de değişikliğe gitmekte, rekabet koşullarını da göz ardı etmeden gerek iç dinamikleri gerekse dış dinamikleriyle beraber bu süreci işletmektedir. Görülmektedir ki, bilginin örgüt yapısına girmesinin yanı sıra yapıdan alt birimlere aktarımı ve paylaşımı da önemlidir. Erdemir örneğinde gözlemlenen durum, bu aktarımın alt basamaklarında bir takım eksikliklerin olabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışanlara değişimin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, işlerin bu değişimden nasıl etkileneceğini anlatmak açık iletişim kanallarının oluşturulmasıyla ilgilidir. Bu eksikliğin giderilmesinde önerilen yönetim ilkeleri, bilgi akışının doğru ve değişim pratiklerine uygun biçimde yönetilmesini sağlaması açısından önemsenmelidir.

2.2.6. Örgütsel Gelişme

Örgüt geliştirme, “insanları ilgilendiren örgüt yapısındaki değişiklikleri planlayarak iş ortamının, çalışanların davranışlarının ve refahının kalitesini yükselterek örgütsel performansı artırmayı amaçlamaktadır” (Baron, Greenberg, 1997: 576). Örgüt geliştirme insan ve örgüt değişimine ilişkin değerlere, birleştirici ve katılımcı süreçlere ve araştırma ruhuna ilişkin bir yapıya önem vermektedir. Örgüt geliştirme konusunda önem taşıyan bazı temel değerler vardır; bunlar insanlara saygı, güven ve destek, güç eşitliği, yüzleşme ve katılımdır (Robbins, 1991: 662).

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere intibak edemeyen kişi ya da grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlere yeniden uyma çabalarının tümünü kapsamaktadır. Bunu sağlarken insan gereksinimleri ve mutluluğu daha iyi sağlanacak, insanlar ve gruplar arası ilişkiler de iyileşecektir. Çalışan bireylerin karşılıklı dayanışma ve güven duygularını geliştirmek, örgütte iletişim engellerini kaldırarak, demokratik ve katılımcı süreçlere çevirerek güç birliği sistemi geliştirmek, bireyin önemini yükseltmek ve iş zenginleştirmesine yardımcı olmak örgütün gelişmesi adına önemli süreçlerdir. Örgüt geliştirme kısaca, tüm örgütün etkinlik, verimlilik ve örgüt üyelerinin mutluluklarının artırılması için girişilen çabaların toplamıdır.

Örgüt geliştirmede ilk olarak araştırma ve veri toplama mevcut örgütsel sorunları anlama ve aksayan hususlara gerekli teşhisleri koyma bakımından önem taşımaktadır. İnanç ve tutum araştırmaları, moral araştırmaları, güdüleme araştırmaları bir örgütte belli başlı sorunların teşhis edilmesinde kullanılan önemli araçlardır. Örgüt geliştirmenin öteki yüzünde ise konulan teşhise göre uygulanacak planlı müdahaleler yer almaktadır.

Örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla birey - grup davranış ve rollerinde, örgüt yapısında, araç gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetler de planlı değişimler olarak örgüt geliştirme içinde yer almaktadır. Bununla birlikte örgütün sorunlarının belirlenmesi, bunların nedenlerinin araştırılması, çeşitli çözüm seçeneklerinin yönetime önerilmesi örgüt danışmanlığı sürecini ifade etmektedir (Öncül, 2000: 155). Örgütsel öğrenme de örgüt geliştirmede oldukça önemli bir süreci ifade etmektedir (Eren, 2006: 576).

Yeni uygulanan sistem örgüt içinde önem taşıyan davranışların nasıl ölçülüp algılandığı konusunda önemli değişimler getirirse, örgüt içindeki çalışanların ilişkileri, hem sosyal hem de profesyonel olarak büyük

değişmeler gösterir. Değişen ilişkiler de zamanla çalışanların tutumlarını, örgüte olan bağlılıklarını, çalışma isteklerini ve üretkenliklerini etkileyebilir.

Örgütsel gelişmeyle beraber, örgüt içinde üstten alta doğru uzanan iyi bir yönetim, katılımın artması, iletişim, problem çözme ve çatışmaların giderilmesi böylece örgütün etkinliğinin artırılması sağlanmaktadır. Örgüt geliştirme ile ilgili değerler her örgüt için aynı uygunlukta olmayabilir. Örgüt geliştirmede en çok kabul gören değer sistemleri arasında birlikte hareket etme, karşılıklı ilişki, örgüte yönelik olma, inanırlık, güven, destek ve açıklık gibi değerler yer alır. Politik dinamikler de değişme sürecinde bu durumdan etkilenmektedir.

Örgüt geliştirme süreci örgütün yapısına dair sistem yönlü teknikler, görev-teknoloji esaslı teknikler ve birey - grup amaçlı tekniklerdir. Yapısal değişim, yeni ödül sistemleri uygulanması ve örgütün kültürünün değişimine ilişkin çabaları içermektedir. Modern örgüt yapıları içinde en popüler ve başarılı olan reorganizasyonlar, mümkün olduğunca örgütü aşırı tabakalaşmadan kurtarmak, merkeziyetçi yapıdan arındırmak ve onu daha organik kılmak amacını taşımaktadır. Örgüt yapısı ne kadar çok bürokratiklikten kurtulursa örgüt çevre değişmelerine o kadar süratle uyum sağlamakta ve tepki göstermektedir. Görev - teknoloji değişimi, insanların yerine getirdiği işlerin veya teknolojik süreçlerin, aletlerin değişimine yöneliktir. İşlerin yeniden dizaynı, sosyo-teknik sistemler ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programlar üzerinde durmaktadır.

2.3. ÖRGÜTÜN DIŞÇEVRESİYLE İLGİLİ SÜREÇLER

2.3.1. Örgüt İmajı ve Kimliğinin Yönetilmesi

2.3.1.1. Örgüt İmajının Yönetimi

İmaj, “beli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek, duygu vs.lerin bütünlüğü” (Okay, 1999:255) şeklinde tanımlanmaktadır. İmaj bir objeye yönelik düşüncedir, bunun bir kısmı gerçek ile örtüşmekte, diğer bir kısmı ise subjenin kendisinden gelmiş olan malzeme ile örtüşmektedir. Bir bilgilendirme süreci sonucunda ulaşılan imge olarak tanımlanabilen imaj, çeşitli konularda, çeşitli kanallar aracılığıyla elde edilen bilgi ve verilerin bir arada değerlendirilerek bir izlenim kararı oluşturulmasıdır (Gürüz, 2004: 791). İmaj, insanları ya da örgütleri neyin itibarlı kıldığı, neyin motive ettiği ve kendilerini algılayış biçimleri gibi konuları kapsamaktadır.

Örgüt imajı, hedef kitlenin zihninde o konunun görüntüsüdür. Örgüt imajı kamuya sunulan kişiliğin kamu tarafından algılanması olarak da ifade edilmektedir (Peltekoğlu, 1994: 201). Kuşkusuz ki, örgütün açık ve doğru mesajlarla kendisini anlatabilmesi, toplum tarafından iyi tanınması, hedef kitlede olumlu izlenim ve düşünceler yaratması örgüte süreklilik ve karlılık artışı sağlamaktadır. Örgüt imajı, örgütün görüntüsü, örgütsel davranış ve tutumlarla, örgütsel iletişim karmasından oluşmaktadır. Aynı zamanda örgüt hakkında oluşan ya da var olan düşünceler, örgütün tanınırlığı, bilinirliği, örgütün saygınlığı ve rakipleri ile kıyaslanması gibi faktörleri de içermektedir. Bunların yanı sıra örgütlerde başarılı ve etkili imajı yaratan yönetsel faktörler de söz konusudur. Örgütün girişi, çevre düzeni, danışma servisi, yerleşim sistemi, makam odaları, fiili liderlerin varlığı, plan ve programlar, tanıtıcı rehberler, sosyal yaşam ve standartlar (Aytürk, Peker, 2002: 134).

İmaj yönetimi, örgütün kendisini doğru yöntemlerle, doğru kişilere, doğru anlamlarla yansıtabilmesi olarak tanımlanır. İmaj yönetimi, örgütün iç

ve dış çevrede olumlu bir görüntü sergilemesi ve kendisine yönelik olumsuz düşünce ve tavırları ortadan kaldırması için planları ve politikaları kapsayan sistematik ve çok yönlü süreci ifade etmektedir (Okay, 1999: 255). Bir örgütün çalışanlarıyla başlayan çeşitli düşünce, görüntü ve uygulamalarla hedef kitleye taşınan imaj, örgütün iç ve dış imajı olarak güçlülük yaratmaktadır. Güçlü imaj yönetimi ile örgütler, çalışanların bağımlılıklarını, doyumunu artırırken, müşterilerinin de duygu ve düşüncelerini etkileyerek, örgütün mal ya da hizmetlerini tüketenlerin doyumunu ve bağlılığı gibi geri bildirimler de elde edebilmektedirler.

Örgütün sektöründe yer bulabilmesi tutunabilmesi, rekabet edilmesi, giderek büyüebilmesi onun yaratacağı izlenime bağlıdır. İmaj yönetimi, istenilen kimliğe uygun tutum ve davranışların oluşturulup, sürdürülmesini sağlamaktadır. İmajlarını yönetebilen örgütler, kendileri için en iyiyi yapma çabasını değerlendirirken diğer örgütler üzerinde güç ve etkilerini arttırma ya da azaltma gibi değişiklikleri de göz önünde bulundurmaktadır.

İmajın yönetilmesi süreci ilk olarak örgütün kendisini nasıl algıladığının belirlenmesi ile başlamakta, örgütün nasıl görünmesi gerektiği ve bunun hedef kitlelere nasıl yansıtılması gerektiği sorularının cevaplanmasıyla devam etmektedir. Sürecin sonunda imajın yönetilmesiyle elde edilen veriler ve geri bildirimlerle örgütün, hedef kitlenin zihninde istenilen imaja kavuşup kavuşmadığı değerlendirilmektedir. Sonuçta önemli olan örgütün kendisinin yaratmak istediği imaj ile hedef kitlenin zihninde oluşan imajın örtüşmesi ya da benzeşmesidir. Bu iki imajın çok farklı uçlarda olması durumunda imaj yönetimi sürecinin herhangi bir aşaması istenilen sonuca ulaşmada yetersiz kalmış demektir. Bu nedenle hedef kitlenin özelliklerinin çok iyi analiz edilip, uygulamaya geçirilmesi gerekmekte, örgütün istenilen imajı yaratmakta yapılan uygulamaların yanında bireylerin kendi kişisel özelliklerinin, öğrenmelerinin, ön yargılarının, inanç ve değer sistemlerinin de etkili olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle imaj yönetimi sürecinin işleminde “algılanan imajın” örgütün istediği biçimde oluşması hedef olarak görülmektedir.

2.3.1.2. Örgütün Kimliğinin Yönetimi

Örgüt kimliği, kamular gözünde onu başkalarından ayıran veya ayırıcı özelliği olan özellikleri ya da nitelikleri ifade etmektedir (Varol,1993:212). Kurum kimliği kurum felsefesi, kurum hedefi ve istenen imaj temeline dayanmaktadır. Kurum kimliği, bir kurumun rakiplerden ve benzerlerinden ayrılabilmesi için felsefe, tasarım, iletişim ve davranışında oluşturduğu bir bütünlük şeklinde ifade edilebilir (Okay, Okay, 2005: 464).

Küreselleşen ekonomik yapılar dâhilinde pazardaki rekabetin, çeşitliliğin ve birbirini ikame edebilecek malların ve hizmetlerin artması beraberinde başarılı ve belirgin örgüt kimliğini getirmektedir. Kurum kimliğinin belirginleşmesinde önemli olan unsurlardan birisi “kurum dizaynı” diğeri ise “kurum iletişimi” dir (Okay, 2000:121). Bunun yanı sıra örgütlerin yapısında meydana gelen değişiklikler de örgütlerin kimliğine yansması beklenen öğelerdendir. Örgütlerin özellikle özelleştirme uygulamalarından sonra hedef kitlelerinin desteğini alabilmek için kurum kimliğini iyi bir şekilde oluşturması ve yönetmesi önemlidir.

Kurum kimliğinin unsurları arasında kurum felsefesini, kurumsal davranışı, kurumsal dizaynı ve kurumsal iletişimi saymak mümkündür. Kurum kimliğinin merkezinde ve kurum felsefesi bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütler oluşturmuş oldukları felsefeleri ile davranışlarına ve iletişimlerine yansıtmaya çalışmaktadır. Kurumsal davranış ise örgütün belli durumlar karşısında ne şekilde tutum göstereceği, nasıl kararlar alacağı kısacası ne şekilde davranacağı ile alakalıdır. Hiç şüphesiz ki bu davranışların temelinde yine örgütün felsefesi yer almaktadır. Kurum dizaynı örgütün kendi hedeflerine, felsefesine ve kimliğine uygun olarak oluşturulmuş görünümüdür. Kurum dizaynı örgütün logosundan mekânın dekorasyonuna, çalışanların ses tonlarından giyimlerine kadar her ayrıntıda kendini gösterebilmektedir. Kurumsal iletişim ise, örgüte karşı hedef kitleyi ve örgüt iklimini etkileme

amacı olan, iletişim unsurlarını bünyesinde bulunduran sistematik uygulamadır.

Kurum kimliği bu unsurların varlığının yanı sıra kültüre, davranışa, pazara, ürün ve hizmet faaliyetlerine ve iletişime göre oluşturulmaktadır (Olins, 1990: 63). Bu yapılar dâhilinde geliştirilen kurum kimliği örgütün kimlik yönetiminde hedefine ulaşmasında ve istenilen imaja ulaşmasında önemlidir.

Rekabetin arttığı, hedef kitlelerin tüm pazarlama tekniklerini öğrenmek durumunda bırakıldığı dönemlerde örgütlerin yapması gereken hedef kitleye başkalarına benzemeyen, başkalarından farklı bir kurum kimliğine sahip olmak ve bu kimliğin yönetilmesini başarılı ve ayırt edici şekilde gerçekleştirmektir.

2.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

“Kuruluşlarda kar ve kar dışı uygulamaların birleştiği noktada toplumsal sosyal sorumluluk meydana gelmektedir” (Kazancı, 2002: 37). Kuruluşların tamamen kar amaçladıkları işlerin yanında kardan ödün vererek veya daha az kar ederek toplum yararı adına ortaya koydukları ve bir arada yaşadıkları çevreye karşı sorumlu olduklarını hissettikleri bir uygulama olarak sosyal sorumluluk ele alınmaktadır. Sadece ekonomik düşünen bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir kuruluş olarak da ele alınan ve kar amacı yanında topluma karşı bazı sorumluluklarının da farkına varmış olan kuruluşlar, bu doğrultuda topluma karşı sorumlu olmak, tüketiciye kaliteli ürün ve hizmet götürmenin yanı sıra hem örgüt içi hem örgüt dışı çevrelerin ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda bir dizi kültürel, sanatsal, bilimsel, eğitimsel etkinlikler aracılığıyla toplumsal bilince destek olmaktadır (Okay-Okay, 2002:617).

Bu faaliyetler çerçevesinde, “kuruluşlar çoğulcu bir toplumda güç konumlarını sürdürmek istiyorlarsa toplumsal sorumluluklarını kabul

etmelidirler” (Harrison, 1997:130). “Sosyal sorumluluk örgütlerin kendi çıkarların yanı sıra bir bütün olarak toplum huzurunun korunması ve yükseltilmesine yönelik çalışmaların yerine getirilmesiyle ilgili bir yükümlülüktür” (Üzün, 2000: 116).

Sosyal sorumluluk bir dizi sosyal aktörle olan ilişkisinde proaktif olma fikrini de içerir ve ahlaki kuralları ihlal etmekten kaçınmaya çalışmaktan daha fazla konuyu kapsamaktadır (Somerville, 2001: 107). Ayrıca sosyal sorumluluk; çevrecilik, insan hakları veya örgütün politikalarından etkileneceği düşünülen ya da etkilenen diğer sosyal ve politik konuları da içermektedir (Center ve Jackson, 2003: 387). Bunların içinde sosyal değerler ve iş ahlakı, doğal çevrenin korunması, tüketicinin korunması, çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, sosyal yardımlar, gerçek ve denetlenmiş mesaj gibi unsurlar da sosyal sorumluluk içerisine girmektedir. Örgütler tarafından çevrenin ele alınması, kirliliği engellemek için yöntemler geliştirilmesi, gürültünün kontrol edilmesi, endüstrinin dengeli dağılımı, atık ürünlerin yeniden kazandırılıp kullanılması (Peltekoğlu, 1993: 179).

Örgütlerin kurumsal sponsorlukları, hayır işleri, ayni ve nakdi yardımlar kurumsal sosyal sorumluluğun özlü işlerindendir. Ancak, örgüt çalışanlarının her yıl belli sayıda iş günü sivil toplum kuruluşlarında çalışmak için teşvik ediyorsa gönüllülük duygusunun çalışanlarca benimsenmesi için bir politika geliştirmişse ve söz konusu politikayı kendi işgal konularının dışında, toplumun beklentilerine cevap verebilecek, eğitim, kültür, sanat, sağlık ve spor gibi alanları ticari çıkarlardan arındırılmış bir içerikle destekliyorsa bu felsefenin doğru atıldığına göstergesidir (Kadıbeşegil, 2006: 135).

Büyük şirketlere olan güvenin sarsılması, iş dünyasının küreselleşme süreci, iyi kurumsal yönetim ilkeleri, rekabet kurallarında bu yönde değişim kurumsal sosyal sorumluluk ilkesinin önemini arttırmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk iş dünyasının, değerlerini ve bunların karşılığı olan tutum ve davranışları sosyal ortaklar ile uyumlaştırdığı bir alandır. Sosyal ortaklar

sadece müşteriler ve yatırımcılar olarak değil, başta çalışanlar, tedarikçiler, yerel toplum, yasa koyucular özel ilgi grupları ve bütünü ile değerlendirildiğinde halk olarak tanımlanabilir. İyi kurumsal yönetim kaynakların sorumlu kullanımı, eko-verimlilik, çevre duyarlılığı, iş güvenliği standartları, çalışan ve yerel toplum ilişkileri, sosyal adalet ve insan hakları akla gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumlulukların yerine getirilmesiyle rekabetçi bir avantaj sunmaktadır. Bununla beraber, marka imajları güçlenir, satışlara katkı sağlanır, çalışanların kuruma bağlılığı artar, karar süreçleri etkinleşir, risk yönetimi geliştirir, maliyetler düşürülür.

Kurumsal sosyal sorumluluğun temel kurallarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kadıbeşegil, 2006: 327):

- toplumun duyarlılıkları ve değerleri ile ilişkili olmalı,
- sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapma,
- kaynaklar doğru ve gerçekçi belirlenmeli,
- projeler şirketin üst düzey yönetiminin asli işinin bir parçası olmalı,
- çalışanlar projelerde aktif rol oynamalı,
- projenin iletişimi toplumun iyi duygularını suiistimal etmeden yapılmalı,
- belirli aralıklarla performans ölçülmelidir.

Artık işletmeler işlerini yaparken çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma zarar vermemeli ve azami yarar sağlamalıdır (Freeman, Reed, 1983: 264). Tüketiciler için, ürün ya da hizmet güvenliğinin yanı sıra garanti şartları sağlanmalı ve yanıltıcı pazarlama yapılmamalıdır. Çevre ile ilgili olarak, doğaya zarar verilmemeli, çevre kirliliği önlenmeli. Toplumla ilgili olarak da yasa ve yönetmeliklere uyulmalı, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere destek verilmelidir.

Çalışanlarla ilgili olarak; iş güvenliği sağlanmalı, liyakat ilkesine uyulmalı, aile hayatına saygılı ve yardımcı olmalı, çalışanın özel hayatına saygılı olunmalı, iş hayatı önemsenmelidir. İş ahlakı, (Ferrell, Fraedrick,

1994: 7–10). İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensipler ve standartların toplamıdır. Belli bir durumdaki “yanlış ve doğrunun” ne olduğu konusunda var olan kuralları, standartları ve etik prensipleri de içine almaktadır. İş etiğinin ilgilendiği ana nokta, örgütün çalışanları ve müşteriyle ilişkileri, ürünlerini tasarlama ve destekleme yolları, hisse paylaşımları gibi konulardır.

Yapılan araştırma göstermektedir ki, Erdemir çevre, sağlık ve güvenlik konularında mükemmellik prensibine bağlı olarak çalışmaktadır. Erdemir doğal çevreye ve topluma karşı tehlike oluşturacak herhangi bir etkiyi önlemeyi sorumlulukları arasında görmektedir. Hammadde ve su gibi doğal kaynakların etkin kullanım ve geri kazanımları üretim süreçlerinde çevreye uyum sağlanması, atıkların değerlendirilmesi, üretimin çevre kanunu ve yönetmeliklerle uyumlu sürdürülmesi sosyal sorumluluk anlayışına verilen önemi göstermektedir. Emisyonun azaltılması amacıyla özel filtreler kullanılmakta, tesiste üç adet atık su arıtma tesisi bulunmaktadır. Görülüyor ki, Erdemir hava kirliliği, su kirliliği, gürültü kirliliği, toprak kirliliği ve yeraltı suyu kirliliği konularında yönetmeliklere uymakta ve raporlarını düzenli olarak sunmaktadır.

Bunların yanında Erdemir, Türkiye’deki sosyal şartların geliştirilmesinde de aktif rol oynamakta ve bu doğrultuda sosyal projelere katılmaktadır. Yemek dağıtımı, okul yapımı, çeşitli sosyal yardımlar, meslek okulları ve üniversite öğrencilerine eğitim verilmesi, içme suyu projelerine finansman sağlanması gibi farklı eğitim, spor, sağlık ve diğer alanlarda gönüllü faaliyetlerde bulunmaktadır. Erdemir, basketbol, voleybol, güreş, atletizm dâhil çeşitli spor aktivitelerinde bulunan altı yüzden fazla sporcu barındıran Erdemir Spor’un sponsorluğunu da üstlenmiştir.

2.3.3. Örgütün Çevresi ve Dış Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Örgütler açık sosyal sistem olmalarından dolayı çevreleriyle bir takım ilişkiler ve bağlar kurmak durumundadırlar. Bu ilişkilerin ve bağların kurulup, geliştirilmesi ve devamı için çevre içerisinde yer alan kamuların yapıları, nitelikleri, beklentileri hakkında örgütlerin bilgi sahibi olmaları beklenir (Biber, 2006: 78). Örgütlerin çevreleriyle uyum içinde yaşamalarını sürdürmeleri, yönetici isteklerinin, teknik ve ekonomik verimliliğin, psiko - sosyal yapının isteklerinin ve çevrenin beklentilerinin birlikte yerine getirilmesi (Kocabaş, Elden, Yurdakul, 1999: 45) halkla ilişkiler faaliyetlerinin dışarıya yönelik uygulamalarını yakından ilgilendirmektedir. Dış halkla ilişkiler uygulamaları örgütün kendi iç yapısının, düzeninin, kurmuş olduğu sistemin, dinamiğin dışarıya yansıtılması ile ilgili olup, bunun gerçekleşmesinde de öncelikle hedef kitlenin doğru bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir.

Örgüt dışı halkla ilişkiler farklı hedef kitleler nezdinde örgütün değerini arttırmaya yönelik çalışmaları yürütürken toplumsal faydayı ve sosyal sorumluluğu da göz önünde bulundurmaktadır. Halkla ilişkiler uygulamaları öncelikle kurum ya da kuruluşun çalışmalarını kamuoyuna duyurarak, bilgilendirerek güven ve değer kazanmayı amaçlamaktadır. Dış halkla ilişkiler uygulamalarıyla hedef kitleye örgütü tanıtmak, olumlu bir imaj yaratmak, hedef kitle ile örgüt arasında kolayca aşılabilecek köprü görevi üstlenmeyi amaçlamaktadır. Hedef kitlenin belirlenmesinde en ufak bir yanlış, mesajların içeriğini, mesajın yollanacağı kanalı, mesajın dirikliğini bunlara bağlı olarak da istenilen sonuca ulaşmayı da olumsuz etkilemektedir. Anlatılacak öyküler (tanıtım) ile bireyler arasındaki kesişim noktalarının yakalanması niçin hedef kitleden gelecek verilere gereksinim duyulmaktadır (Kadıbeşegil, 1998: 72).

Halkla ilişkilerde önemli olan hedef kitlenin niteliklerine, beklenti ve değerlerine uygun biçimde faaliyetlere yönelmek ve karşı tarafta istenen ve amaçlanan tutum ya da davranışı yaratabilmektir. Sosyal yaşamda çeşitli

konulara dair bilgilerle tüm bireylerin ilgilenmesi ve yapılan çalışmalara katılması beklenemez ki farklı konu, sorun ve uygulamalar farklı kamulara sebep olmaktadır (Kapani, 1998: 145). Bu sebeple örgütün çevresini görev çevresi ve toplumsal çevre olarak sınıflandırmak mesajların hedef kitleye ulaşmasında faaliyetleri düzenleyici bir ayırım olacaktır.

Örgütte görev çevresi olarak tanımlanan gruplar müşterilerden hammadde sağlayanlara, rakiplerden kaynak sağlayıcılara, yasa koruyucudan medyaya kadar uzanan geniş bir yelpazede ele alınmaktadır.

“Tüketiciler”, üretilerek piyasaya sunulmakta olan ürün ya da hizmeti satın alan, bunların nitelik ve niceliğiyle ilgili olan birey ve örgütlerden oluşmaktadır. Örgütün tüketicisiyle olan ilişkilerinde önemli olan faktörler; tüketicinin kişiliği, mal ya da hizmetin tüketiciye sunulduğu fiziksel tesislerin görünümü, örgütün çalıştığı yöre, çalışma dalı, yönetimin tüketiciye ayıracağı süre şeklinde sıralanabilir (Ataol,1991: 48). Pazara sunulan mal ya da hizmete karşı tüketicide oluşturulmak istenen güven duygusunun yapılandırılması, ancak tüketicinin doğru bir biçimde tanınmasıyla mümkündür.

Tüketicilerin algılanmasının yanında, örgütün çevresindeki “rakiplerini” de algılaması önemlidir. Çünkü bir örgütün çevresine yazılı ya da sözlü bir biçimde ilettiği mesajlar, diğer örgütlerin de göndermiş olduğu mesajlarla karşılaşmaktadır. Kuşkusuz, bir örgüt, rekabet ortamı içinde bir yandan diğer örgütlerin kendisine yönelttikleri olumsuz mesajlarla yarışmak, diğer yandan da kendi işleyişi hakkında yayımladığı mesaj ve eylemlerin yerindeliğini kanıtlamak durumundadır (Ataol,1991: 48). Günümüz rekabet ortamında varlığını sürdürmek ve olumlu bir imajla kalıcı olmak yolunda ilerleyen örgütlerin, halkla ilişkiler programlarını hazırlarken diğerlerine göre daha güncel, daha yaratıcı ve daha çarpıcı olabilmesi için, rakiplerini yakından takip etmesi, bu çalışmaları değerlendirerek kendi çalışma ve politikalarına yön vermesi gerekmektedir.

Örgütler faaliyet gösterdikleri alanda “hammadde ya da hizmet sağlayanlarla” da ilişki içindedirler. Hammadde ya da hizmet sağlayan kuruluşlarla iyi ilişkilerin kurulması, alınacak mal ya da hizmetin devamlılığı, güvenilirliği ve kalitesi açısından önem taşımaktadır. Her örgütün kendisine özgü bir yapısı, işleyişi, çalışan profili, mal ve hizmet anlayışı ve bunların dışarıya yansımalarından oluşan bir kimliği ve imajı vardır. Aynı zamanda hammadde ya da hizmet sağlayan kuruluşların, örgütler için mal ya da hizmet temin etmenin yanı sıra finans sağlama, bilgi verme ve iş gücü sağlama gibi bir takım başka faydaları da bulunmaktadır. Örgütlerin bu kuruluşlardan kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda faydalanmaları, düzenli bir şekilde kurulacak iletişim faaliyetleriyle mümkündür.

Hizmetlerin sunulmasında örgütler, her zaman öz kaynaklarıyla yeterli sermayeyi sağlayamazlar. Örgütün görev çevresi ekseninde, üzerinde durulması gereken bir diğer etken “hissedarlar, kaynak ve kredi sağlayanlardır”. Kredi isteğinde bulunan örgütün yöneticilerinin meslek karakterleri, kredi koşullarına uygun davranışları, kredinin düzenli olarak kullanılmasının ön koşulları olarak gösterilmektedir (Kocabaş, Elden, Yurdakul, 1999: 88). Kredi talep edenlerin ekonomik durumunun dolayısıyla piyasadaki imajının incelenmesi konunun en önemli yanını göstermektedir. Örgüte kaynak sağlayanlar, ödemelerden duyulan doyum ve alışverişlerdeki dürüstlük kriterleri üzerinde durarak değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Ataol,1991: 49). Bu gruba dâhil edeceğimiz kurum ya da kişileri yakından tanımak, örgütün yönetimi ile tanışmalarını sağlamak ve örgütün faaliyetleri hakkında bilgi edinmelerini sağlamak, örgütteki gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamak bu kitlelere yönelik ilişkileri geliştirmede uygulanabilecek çalışmalardan sayılabilir.

Örgütün çalışmalarıyla yakından ilgili ve örgütün uygulama alanını doğrudan doğruya etkileyen yönetmelik ve yasaları düzenleyen yerel yönetimler, kamu yönetimi, fikir liderleri ve uluslar arası örgütler görev çevresi açısından önemlidir (Öncü,1982: 63). Bu anlamda ele alacak

olduğumuzda, örgütün kuruluş yerinin seçiminde yerel çevrede yaşayan kişilerin eğitim, barınma, ulaştırma, beslenme ve sağlık gibi ihtiyaçlarının giderilmesinde görev üstlenen valilikler, belediyeler, il özel idaresi gibi kuruluşlar da örgütün görev çevresi içinde yer almaktadır. Örgütler bu alanda halkla ilişkiler politikaları dâhilinde, örgütü ve faaliyetlerini doğru bir biçimde aktararak yerel yönetimlerle işbirliği içine girebilmelidirler. Devletin siyasal gücünün temsilcilerinden oluşan “kamu yönetimi” grubu, ekonomik faaliyetlerde yaşam kalitesini yükseltebilmek için örgütlerin çalışmalarına yön vermektedir.

Örgütlerin en önemli hedef kitlesi durumunda bulunan müşteri ve kamuoyu liderlerinin bölgesel ve demografik özelliklerini, gelir durumlarını, örgüte karşı olan tutumlarını öğrenmek, halkla ilişkiler politikalarını ve uygulamalarının kabul edilebilirliğini arttıracaktır. “Kamuoyu liderleri” olarak adlandırabileceğimiz grup, çoğu zaman yeni bir görüşün benimsenmesi, ancak fikir liderlerinin öncü görevini üstlenmektedir. Bu nedenle bireylerde örgüte karşı olumlu zihinsel süreçlerin gelişmesi yolunda atılacak en önemli adımlardan birisi de kamuoyu liderleri iyi bir iletişim içinde bulunmak, geniş halk kitlelerini etkilemeleri nedeniyle örgütün tüm faaliyet ve çabalarını bu gruba da doğru bir biçimde aktarmak halkla ilişkiler uygulamalarına düşmektedir.

Örgütlerin çalışmalarını denetleme ve düzenlemede etkisi olan bir diğer grup da “uluslar arası örgütledir”. Bu grup içinde yer alan kuruluşlar, örgütlerin uluslar arası düzeydeki ekonomik, siyasal yönleriyle ilgilenirken, aynı zamanda bu örgütlerin çalışma sorunlarıyla ve kültürel gelişmelere olan katkılarıyla da ilgilenmektedirler. Örgütün başarılı halkla ilişkiler politikaları ekseninde, uluslar arası örgütlerle olan ilişkilerin düzeyli bir şekilde yürütülmesi, aralarında bilgi alışverişi yapacakları kanalların açık olması, örgütün hem iş çevresindeki itibarını, hem de toplumsal arenadaki itibarını olumlu etkileyecektir.

Örgütlerin görev çevresi içinde sayabileceğimiz diğer bir grup da “bayiler ve bağlı kuruluşlardır”. Ürünün ya da hizmetin kalitesi şüphesiz örgütün imajını doğrudan etkilemektedir, bunun yanında ürün ya da hizmetin kalitesi bayilerle müşterileri arasındaki itibarı da etkilemektedir. Örgüt içindeki bu görev de halkla ilişkiler cephesinden bakıldığında, bayilerle bilgi alışverişini sağlamak, onlarla örgüt, ürün ya da hizmet hakkındaki gerekli donanımı sağlamak gibi etkinlikler ilişkilerin devamlılığı açısından önemlidir.

Örgütün görev çevresini sıralarken, örgütün iş dünyasında ilişki içinde bulunması gereken ve kendisini dış dünyaya lanse etmesinde bir aracı kanal konumunda olan “medya” da oldukça önemli bir yere sahiptir. Günümüzde, bir örgütteki en temel faaliyetlerden birisi, medya ile ilişkiler vasıtasıyla örgütün icraat ve çalışmalarının kamuoyuna duyurulması suretiyle tanınırlık, destek ve meşruluk kazanma çabalarıdır. Örgütte yürütülmekte olan halkla ilişkiler faaliyetleriyle, etkili bir medya ilişkileri sistemi oluşturulmalı, duyurulmak istenen mesajlar hedef kitlelere bu şekilde iletmeli, böylece toplumun belli kesimleriyle karşılıklı anlayış ve işbirliğine dayanan bir köprü meydana getirilmelidir (Oktay,2002:101).

Yapılan araştırma, Erdemir’in sorumlu ve değer odaklı bir biçimde yönetilmesini sağlamak amacıyla, gerek çalışanların gerekse sermaye sahiplerinin haklarının korunması amacıyla kapsamlı bilgi açıklama ve şeffaflık zorunluluklarını ve çıkar çatışmalarını düzenleyen kurallarla düzenlendiği görülmektedir. Erdemir kendi menfaatleri ile sosyal paydaşların menfaatlerini dengelemeye hassasiyet göstermektedir. Örgüt, müşteri ve çalışanların memnuniyetini belirlemek amacıyla sürekli anketler düzenlemekte, geliştirmeye açık alanlarla ilgili iyileştirmeler için gerekli önlemleri almaktadır. Bunun yanı sıra uluslar arası şirketlerle ilişkilerine özen göstermekte, online satış sistemi ile ürün ve hizmetleriyle ilgili detaylı bilgiler sunmaktadır. Hükümetle ilişkilerinde de özellikle vergilerin ödenmesinde gerekli hususları yerine getirmektedir. Kâr paylarının vergilendirilmesi,

sermaye kazançlarının vergilendirilmesi, yatırım ve bileşik fonların vergilendirilmesi konularında da duyarlılıklar göstermektedir.

2.3.4. İtibar Yönetimi

İtibar, örgütün başarısı için korunması ve geliştirilmesi gereken değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Her örgütün performansı, ürün ve hizmetleri, faaliyetleri ve çalışanları hakkında bir dizi beklentisi vardır. Bu beklentiler, müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar, destekçiler ve hükümet yetkilileri gibi örgülle teması olan tüm kişi ya da kurumlar tarafından paylaşılmaktadır. Örgütün itibarı yalnızca verilen bir organizasyona sahip hissedarların rasyonel beklentileri değil, aynı zamanda onların duygusal bağlantılarını da yansıtmaktadır (Okay, 2001: 451).

İtibar bir değerdir, bir örgütün faaliyetleri, eylemleri, ürün ve hizmetleri hakkında beklentileri ve tepkileri, gelecek beklentileri ve geçmişin yansımalarını içermektedir. İtibar, geçmişte yapılan eylemle, gelecekte yapılacak eylemleri de kapsayan, algıya dayalı bir süreci temsil etmektedir (Page, 1998: 17). Kurumsal itibar toplumla kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünüdür. Değişen dünya ve toplumun duyarlılıklarının algılanması ve bu temele oturtulması gereken unsur ya da hammadde itibar yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 30).

İtibar yönetimi, bir örgütün ününü, artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve örgütün işletme amaçlarıyla bağlama kabiliyetidir (Okay, 2001: 454). İtibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir çevrede, itibar yönetimi yönetsel kararların alınmasını sağlayan bir disiplin olarak nitelendirilebilir. Bir değer olarak itibarını yükseltmeyi amaçlayan sonuca yönelik yönetim fonksiyonunu, örgütün hedef kitleleriyle olumlu ilişkiler kurması ve sürdürmesi, bu ilişkilerin örgüte bir değer, prestij sağlanması beklenmektedir. Kurum itibarı hem algılama hem de gerçeğin kombinasyonunu yansıtmaktadır.

İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranışlar göstermek gerekmektedir. Şirketler, sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik değerler yaratmalıdır. Hukuk ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara uymak, kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında bilgi ve diğer kaynakları toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmek, ürün - hizmet kalitesini arttırmak, iletişimde ve ilişkilerin yürütülmesinde standartlar oluşturmak bu değerler arasında sayılabilir. Bunların yanı sıra, örgütün tüm faaliyetlerinde hukuk ve etik kurallara uyumu geliştirecek eğitim, kontrol ve teşvik mekanizmalarının kurulması, her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığının iyi anlatılması, iletişimde etkinlik ve tutarlılık, risk yönetimine önem vererek, itibarı zedeleyecek durumları ön görerek önlem almak da itibarın yönetilmesi sürecinde önem arz etmektedir.

Bireylerin yaratmış olduğu sorgulamalar örgütler, liderler, markalar için birer kanaat notuna dönüşüyor. Kanaatler, itibarın (olumlu ya da olumsuz) bir çıktısı ise bunların oluşması uzun bir zaman dilimine yayılan çeşitli gözlemlere dayanmaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 36). İtibar, örgütü rakiplerin den ayrıştıracak ana kaynaklardan biridir (Fonbrun, Riel, 2004: 96). Kurumsal bir bütünlük içinde etik konseptinin kılcal damarlara kadar nüfuz edecek bir biçimde yönetilmesi kolay değildir (Kadıbeşegil, 2006: 47).

Şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik gibi iyi yönetim (good governance) ilkelerine özen göstermek, örgüt uygulamalarının iyi algılanması için çabalar itibar yönetimi açısından önemlidir. İletişim kanallarını etkin olarak yönetebilmek itibar yönetiminin etkililiğinde önemlidir (Hatch-Schultz, 1997: 365). Etkin yönetim tarzı ile örgüte vizyon sunarak çalışanların şirket misyonuna olan heyecan, heves ve bağlılıklarını arttırmak yoluyla bu yaklaşımın örgüt dışında yayılması da önemlidir.

Arzu edilir bir itibarın yararları arasında, ürünler için yüksek fiyat belirleyebilme, sermaye maliyetleri yaratma, çalışanda örgüte bağlılık

geliştirmek, karar almada daha büyük serbestlik, kriz meydana geldiğinde bir iyi niyet tamponunu önceden oluşturmak (Fombrun, 1996: 327) gibi unsurları saymak mümkündür. Kısacası, kurumsal itibar toplum tarafından beğenilen şirket olmanın karşılığıdır. İtibarın iyi yönetilmesi beraberinde en çok çalışılmak istenen şirket olmayı, nitelikli bayi ve yetkili satıcılara sahip olmayı, onlarla uzun ömürlü işbirliğine gidebilmeyi getirmektedir. İtibarın yönetilmesi şirketin kültür ve değerlerinin bir yaşam tarzına dönüştürülmesi olarak ele alınmalıdır. Müşteri memnuniyeti, vizyon, değerler, insan kaynakları, itibarla ilgili temel politikalar, toplumun farklı katmanlarındaki algılamaların nasıl oluştuğunu ortaya koymaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 66). Yönetimin kalitesi itibarın yönetilmesinde ilk değerlendirilen kriterlerden biridir.

Medya ilişkileri de itibarın yönetilmesinde hassas noktaların başında gelmektedir. Medya mensupları ve fikir önderleriyle geliştirilen olumlu ilişkiler, rekabetçi bir fiyatlandırma için avantaj etmede, şirkete bağlı, çalıştığı işyeri ile gurur duyan çalışanlarla güçlü bir entelektüel sermaye yaratmada önemlidir.

Kurumsal itibarın yönetilmesinde kurumsal sosyal sorumluluk ve etik değerler etrafındaki kavramlar önemli bir girdi olarak işlev görmektedir. Örgütlerin topluma karşı etik davranmaları ve kendilerine buna uygun politikalarla donatmaları, itibarlarını yönetebilmek konusundaki performanslarını da tanımlamaktadır. Şirketlerin doğru olan algılamalarını korumak yanlış olanlarını ise düzeltmek kurumsal iletişim performansının ana hedefi olarak tanımlanmaktadır. Müşteri memnuniyetinden insan kaynakları yönetimine, finansal performanstan sosyal sorumluluğa kadar birçok konuda bilgi temin edilmelidir. Bu bilgilerin toplumun hangi kesimlerinde ve nasıl şekillendiği de açıkça görülmeli, mevcut durum ile algılamalar arasındaki fark, 'farklılaşmak' için bazı fırsatlar sunmalıdır (Kadıbeşegil, 2006: 100).

2.3.5. Teknoloji

Örgütler, çevrelerinden belli girdiler alarak (bilgi, mal ya da kişi olabilir) bunları kendi içlerinde bir değişimden geçirir, tekrar çevreye sunarlar. Bu değişim sürecinin çeşitli aşamalarında kullanılan teknik bilgi, işlem ve araçların tümü bir sistem olarak örgütün teknolojisini oluşturmaktadır. Şüphesiz ki, bir örgütün yapısı ve işleyişinin çeşitli yönleri kullanılan teknoloji ile yakından ilişkilidir. Bunun yanında, teknoloji kendi devinimini sürdürürken, bilginin ve bilginin işlenmesinin önem kazanması örgütlerin bu bilgileri işlemesi ve faaliyetlerine yön vermesi açısından dikkate alınması gereken bir unsurdur.

Örgütlerin en önemli öğelerinden olan çalışanların ve çalışanların ürettiği mal ya hizmetlerin bilgi ve teknoloji ile bütünleştirilmesi pazarda ve rekabette belirleyici rol oynayacaktır. Teknolojik gelişmeler kuşkusuz ki ekonomik ve sosyal, kurumsal yapıdan ayrı değerlendirilemeyeceğinden, ekonomik ve sosyal yapıdaki değişimler de yeni teknolojilerle uyumlu olarak meydana gelmektedir (Erdut, 1997: 148).

Teknolojideki değişimler ve bunlara uyum süreci hem örgütün içerisindeki yapılanmayı etkilemekte bunun yanı sıra örgütün çevresiyle ilişkilerinde ve bu ilişkilerin düzenli ve istenilen şekilde sürdürülmesinde önem arz etmektedir. Yeni teknolojiler örgüt yönetimini, yönetimden yönetişime doğru geçiş aşamasını da hızlandırmıştır (Yeniçeri, 2002: 36). Örgütün yönetimindeki değişimlerin, örgütün çevresiyle olan ilişkilerine de doğrudan ya da dolaylı bir şekilde yansması beklenmektedir. Kısacası, teknoloji sayesinde amaçlar ve hedefler sadece örgütte çalışanların katılımı ile değil, örgüt dışındaki kişilerin de katılımı ile oluşturulmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırlar ortadan kalkmakta, her yere kısa bir zaman dilimi içinde ulaşılabilir. İletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklarla birlikte örgütler dış pazarlara açılabilir. Birçok

örgüt kendi ülkesi sınırları dışındaki pazarlara girebilmekte ya da ortaklıklar yaratabilmektedir. Tabii ki bunları gerçekleştirirken yine teknolojik gelişmeler dahilinde değişim dinamiklerinin getirdiği yenilikleri takip etmek, risk ve fırsatları rakiplerden önce fark edebilmek ve gerekiyorsa değişimi hızla gerçekleştirebilmek ön planda olmalıdır.

Örgütlerde teknolojik gelişmeler aynı zamanda çevresiyle olan ilişkilerinin de takip ve analiz edilmesini de zorunlu kılmaktadır. Çünkü örgütler çevresel analizler yaparak, teknolojiye ilerlemeleri, sosyo kültürel yapıdaki değişimleri, üretim için kullanılan hammadde piyasasındaki değişimleri, ürettikleri ürünler ve hizmetler hakkındaki teknikleri ve bilgileri toplama durumunda kalırlar (Yeniçeri, Demirel, 2006: 296). İşte teknoloji sayesinde toplanılan bu bilgilerin ve analizlerin örgüt açısından tehdit ya da fırsat olabileceğinin değerlendirilmesi ve buna göre faaliyetlere şekil verme örgütün devamı ve hedeflerine ulaşması açısından önemlidir.

Thompson'a göre örgütler sahip oldukları teknoloji doğrultusunda kendilerini korumaya çalışır, sorunlarını çözer, koordinasyon maliyetlerini minimize ederler. Sistem içerisinde yer alan diğer hizmetler ise bu fonksiyona katkıda bulunarak teknolojiyi çevre şartlarına uygun hale getirmeye çalışır (Thompson, 1967:134).

Uzlaşmaya varılan en temel nokta ise, "bilgi teknolojileri"nin, iletişim temeline dayanan her türlü ilişkinin ve işin yürütülmesinde büyük değişimlere yol açtığıdır. Günün herhangi bir saati istediği bilgiye internet yoluyla ulaşabilen hedef kitlenin, örgüt hakkındaki tutum, davranış ya da zihinsel algılama süreci gerek zaman açısından ele alındığında gerekse bireylerde istenilen imajı yaratma konusunda son derece önemli bir kolaylık sağlamaktadır. İnternet aracılığıyla dünya ile aynı anda paylaşılan düşünce, duygu ya da davranış kalıpları, aslında örgütsel anlamda incelendiğinde, hedef kitlenin örgütün markası ya da hizmetiyle ilgili düşüncelerinin algılanmasında önemli bir ipucu oluşturmaktadır. Diğer taraftan sesli

konferans, görüntülü video, çok ortamlı sitemler (metin, ses, görüntü öğelerini bir arada sunan sistemler), çağrı hizmetleri örgütün teknolojik gelişmeleri takip etmesi açısından önemlidir. İnternet üzerinden sunulan uygulamalar arasında ilan tahtası sistemi (BBS), canlı servisler, e- posta, dosya transferi (FTP), masa üstü kutusu, posta kutusu, ücretsiz ya da paylaşımlı yazılımlar, GSM telefonlar üzerinden internete ulaşma gibi gelişmeler yoluyla örgütün sunduğu hizmetlere ulaşmak mümkündür. Oluşturulan dinamik iletişim ortamı, sürekli güncellenmiş, taze doküman olanakları ile internet ortamı bireylerin algılamalarına ulaşmada ve ona göre halkla ilişkiler politikaları geliştirmede de kolaylık olarak görülebilmektedir (Kadıbeşegil, 2003:147).

Üretim yöntemlerinden, üretim ilişkilerine, örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerine kadar toplumsal, ekonomik ve sosyal alanda yansımaları bulan bu teknolojik dönüşümler, örgütler açısından gelişmeyi olanaklı ve sürekli kılacak dinamikleri sunmaktadır. Örgütlerin enformasyon gereksinimi, hizmetlerde verimliliğin artırılması, hedef kitlelerin örgütle ilgili işlemlerini elektronik ortamda gerçekleştirebilme olanağının olması ve bunun eklentisi olarak malı ve hizmeti kullananların beklentilerinin karşılanması, katılımcılığın geliştirilmesi, sunulan içeriklerin farklı toplulukların farklı ihtiyaçları olabileceği gerçeğinden hareket ederek oluşturulması gerekliliği açısından önemlidir.

Yapılan araştırma göstermektedir ki, Erdemir, teknolojiye gerek çalışanların donanımında gerekse üretim ve kalitesinde başat bir rol biçmektedir. 2001 yılından itibaren intranet üzerinden Erdemir tarafından ana tesislerin bakım faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla Bakım Yönetim Sistemi (BYS) kullanılmaktadır. Üretimler dört seviyeli bilgisayar destekli sistemle yönetilmektedir. Alt seviyeler prosesin teknik olarak yürütülmesini sağlarken, en üst seviyedeki üretim kontrol sistemi, izleme ve raporlama amacıyla kullanılmaktadır. Bununla birlikte en gelişmiş yazılım ve donanım alt yapısıyla tesislerin en verimli şekilde işletilmesi sağlanmaktadır. Bunların yanında Erdemir şirket faaliyetleri ve finansal bilgilerini içeren oldukça detaylı bir web sitesine sahiptir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİŞİM BAĞLAMINDA ÖZELLEŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİSİNİN ERDEMİR A.Ş. ÖRNEĞİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ (Bir Model Önerisi)

1. ERDEMİR T.A.Ş.'NİN GENEL DURUMU (Tarihçesi, Faaliyet Alanları, Kurumsal Yapısı)

Erdemir, Türkiye'nin ithalat yoluyla karşılanan yassı haddelenmiş demir çelik ihtiyacını yurt içinden karşılamak üzere, özel teşebbüs statüsünde bir şirket olarak 28 Şubat 1960 tarih ve 7.642 sayılı kanunla kurulmuş olup, 15 Mayıs 1965 tarihinde fiilen işletmeye alınmıştır. Erdemir, kuruluşunda 470.000 ton olan yıllık ham çelik üretim kapasitesini, 1969- 1978 döneminde gerçekleştirilen "I. Kademe Tevsiat", 1978- 1983 döneminde gerçekleştirilen "II. Kademe Tevsiat" yatırımları ile 1.7 milyon ton /yıla ve 1983- 1987 döneminde gerçekleştirilen "Tamamlama Yatırımları" ile 2,0 milyon ton/yıl seviyesine çıkartmıştır.

Sürekli gelişme ilkesini esas alan Erdemir, 1990 yılında başlatılan ve büyük yatırımlarından biri olarak kabul edilen "Kapasite Arttırma ve Modernizasyon (KAM) Projesi"ni tamamlamış bulunmaktadır. 1996 yılı ortalarında devreye giren ana üretim üniteleriyle birlikte, Erdemir'in ham çelik ve yassı çelik üretim kapasiteleri sırasıyla 3,0 milyon ve 3,5 milyon ton/yıl düzeyine çıkartılmıştır. KAM projesi ile ulaşılan üretim hedeflerini korumak, ürün kalitesini geliştirmek, birim maliyetlerini azaltmak ve katma değeri yüksek yeni ürünler üretmek amacıyla yürütülmekte olan yatırımların yanı sıra; yeni yatırım programı ile 5,0 milyon ton/yıl nihai mamül üretimi hedeflenmiştir (www.erdemir.com).

Örgütün büyüme politikalarına bağlı olarak entegre demir çelik üretimi yönetimiyle uzun ürünler üreten İsdemir, yurt dışında ise demir çelik

sektöründeki özelleştirme fırsatlarından yararlanmak amacıyla kurulan Erdemir Romania SRL adlı şirketi vasıtasıyla, Romanya'da 108 bin ton üretim/yıl kapasiteli silisyumlu yassı çelik üreten Laminorul D Benzi Electrotehnice (LBE) tesisi satın alınmıştır. Bu tesiste üretilen ürünler ile Türkiye, Romanya ve III. Dünya ülkeleri talepleri karşılanmaktadır. Bunun yanında Erdemir Gebze Çelik Servis Merkezi A.Ş., 2002 yılında faaliyete geçmiş olup, Özelleştirme İdaresi tarafından 31 Mayıs 2002 tarihinde "Devir Sözleşmesi" ile Çelbor'un hisseleri Erdemir'e devredilmiştir. Sürekli gelişmeye devam eden Erdemir, Divhan A.Ş'yi 15.04.2004 tarihinde satın almış ve Erdemir Maden San. Ve Tic. A.Ş. adı ile faaliyete geçirmiş, Marmara Bölgesinde servis merkezi kurulması amacıyla 10.12.2004 tarihinde Yarımca Porselen Sanayi ve Ticaret A.Ş. satın alınmıştır. Bunun yanında doğal gaz tedarikinde verimliliği artırmak için 2004 yılında Erdemir Gaz San. Ve Tic. A.Ş. kurulmuştur. Mevcut durumda Erdemir bağlı 9 şirketi ve yaklaşık 15.000 çalışanı ile bir şirketler grubuna dönüşmüştür (www.erdemir.com). Bunun yanında Erdemir'de önemli hammaddelerin tedariği bu gruplar tarafından organize edilmektedir. Böylelikle sinerji yaratılmakta ve pazar gücü artmaktadır.

Erdemir, 1987 yılında özelleştirme programına alınmış, 1990 yılında hisselerinin %2.93'ü Halka Arz yoluyla, 1990- 1994 yılları arasında da hisselerinin toplamı %6.05'i İMKB'de satış yoluyla özelleştirilmiştir. Diğer taraftan Haziran 1994, Ocak 1995 ve Nisan 1997 yıllarında Erdemir sermayesindeki idare hisselerinin blok olarak satışı suretiyle özelleştirilmezi amacıyla ihaleye çıkılmış, ancak özelleştirilme kanunu ve diğer mevzuatlara ilişkin yasal boşluklar nedeniyle ihaleler sonuçlanamamıştır. Bu çerçevede Erdemir hisselerinin özelleştirilmesi için kapsamlı bir hazırlık ve değerlendirme yapılarak, Türkiye Kalkınma Bankası hisseleri ile birlikte Erdemir'deki toplam yüzde 49.29 oranındaki kamu hisselerinin özelleştirilmesi için 24 Mayıs 2005 tarihinden itibaren verilen ilanlara ihaleye çıkılmıştır (www.erdemir.com).

İdarenin Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş sermayesindeki %46.12 oranındaki hissesinin satış yöntemi ile blok olarak satılmak suretiyle özelleştirilmesini teminen, 24 Mayıs 2005 tarihinde başlatılan ihale sürecinde son teklif verme tarihi olan 26 Eylül 2005 günü, 6 yatırımcı tarafından teklif verilmiştir. 4 Ekim 2005 tarihinde yapılan nihai pazarlık görüşmelerinde en yüksek teklifi 2 milyar 770 milyon dolarla OYAK vermiş olup, satışı Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 1 Aralık 2005 tarihli kararı ile onaylanmıştır. Erdemir Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş sermayesindeki %46.12 oranındaki idare hisselerinin devir ve teslim töreni gerçekleştirilmiş, 27 Şubat 2006 tarihinde Hisse Satış Sözleşmesi imzalanmıştır (www.devletim.com).

Erdemir, Türkiye'deki yassı çelik üretimi ve tüketimi arasındaki dengesizliği gidermek adına ürün stratejisi belirleyerek, yassı çelik üretimini artırmaktadır. Bunun yanı sıra yüksek katma değerli ürünlere odaklanmakta, bu ürünlerin toplam ürünler içerisindeki payını da artırmaktadır. Erdemir, müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek için ürün portföyünü sürekli zenginleştirmekte ve müşteriye özel üretimlerde bulunmaktadır. Türkiye'deki tek entegre yassı çelik üreticisi olan Erdemir, yabancı ülkelerde oluşan fiyat dezavantajlarından da faydalanmakta, üretim kalitesi ve marka bilinirliğinden gelen rekabet gücünü kullanarak, A.B. ülkeleri seviyesine ulaşmaktadır. Tüm bunlarla birlikte, ana hedef pazar, yurt içi piyasası olmasının yanında uluslar arası firmalarla da ilişkilerini sürdürmektedir.

2. ELDE EDİLEN ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Sosyo-Demografik Özellikleri

2.1.1.Cinsiyet

Aşağıda, çalışanların cinsiyetlerine dair frekans tablosu verilmiştir.

CALISANLARIN CINSIYETLERİ

	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	TOPLAMLI YÜZDE
ERKEK	348	66,4	66,4	66,4
KADIN	176	33,6	33,6	100,0
TOPLAM	524	100,0	100,0	

Tablo - 1

Ankete cevap veren çalışanların %66,4'ünün cinsiyeti erkek, %33,6'sının ise bayan olduğu görülmektedir. Buna göre anket sorularını cevaplayan çalışanların çoğunluğunun erkek olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.2. Yaş

Aşağıda, ankete katılan çalışanların yaşlarına dair frekans tablosu verilmiştir.

CALISANLARIN YAS DURUMU

	FREKANS	YUZDE	GEÇERLİ YUZDE	TOPLAMLI YUZDE
18-30 yas	140	26,7	26,7	26,7
31-45 yas	288	55,0	55,0	81,7
46-61 yas	96	18,3	18,3	100,0
TOPLAM	524	100,0	100,0	

Tablo - 2

Ankete cevap veren çalışanların %55,0'i 31- 45 yaş grubunda, %26,7'si 18- 30 yaş grubunda, %18,3'ü 46- 61 yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre anket sorularını cevaplayan çalışanların çoğunluğunun orta yaş grubuna dâhil olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.3. Medeni Durum

Aşağıda ankete katılan çalışanların medeni durumlarını gösteren frekans tablosu verilmiştir.

MEDENİ DURUM				
	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	TOPLAMLI YÜZDE
EVLI	344	65,6	65,6	65,6
BEKAR	176	33,6	33,6	99,2
DUL	4	,8	,8	100,0
TOPLAM	524	100,0	100,0	

Tablo – 3

Ankete cevap veren çalışanların %65,6'sı evli, %33,6'sı bekar, %0,8'i de dul olarak gözükmetedir. Buna göre anket sorularını yanıtlayanların çoğunluğunun evli olduğunu söylemek mümkündür.

2.1.4. Eğitim Durumu

Aşağıda ankete katılan çalışanların eğitim durumlarını gösteren frekans tablosu verilmiştir.

ÇALISANLARIN EGITIM DURUMLARI				
	FREKANS	YUZDE	GEÇERLİ YUZDE	TOPLAMLI YUZDE
ILKOGRETİM VE LİSE	180	34,4	34,4	34,4
LİSANS	252	48,1	48,1	82,4
Y. LİSANS	92	17,6	17,6	100,0
TOPLAM	524	100,0	100,0	

Tablo – 4

Ankete cevap veren çalışanların eğitim durumlarının dağılımı da şu şekildedir, %48,1'i lisans mezunu, %17,6'sı yüksek lisans mezunu, %34,4'ü de ilköğretim ve lise mezunudur. Buna göre, anketi cevaplayan çalışanların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu ancak lise mezunlarına ait frekans değerlerinin de yüksek olduğu görülmektedir.

2.1.5.Kurumdaki Konum (Statü)

Aşağıda ankete katılan çalışanların kurum hiyerarşisindeki yerini gösteren frekans tablosu görülmektedir.

CALISANLARIN KURUMSAL HIYERARSIDEKI YERI

	FREKANS	YUZDE	GEÇERLİ YUZDE	TOPLAMLI YUZDE
ORTA VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ	236	45,0	45,0	45,0
MEMUR	200	38,2	38,2	83,2
İŞÇİ	88	16,8	16,8	100,0
TOPLAM	524	100,0	100,0	

Tablo – 5

Ankete cevap veren çalışanların kurumsal hiyerarşideki yeri şöyledir; %45'i üst ve orta düzey yönetici, %38,2'si memur, %16,8'i işçi konumundadır.

2.1.6.Görev Yapılan Birimdeki Çalışma Süresi

Aşağıda ankete katılan çalışanların birimde çalışma sürelerine ait frekans tablosu yer almaktadır.

CALISANLARIN BİRİMDE ÇALIŞMA SÜRESİ

	FREKANS	YUZDE	GEÇERLİ YUZDE	TOPLAMLI YUZDE
1-3 sene	128	24,4	24,4	24,4
4-7 sene	116	22,1	22,1	46,6
8-10 sene	124	23,7	23,7	70,2
10 seneden fazla	156	29,8	29,8	100,0
TOPLAM	524	100,0	100,0	

Tablo – 6

Ankete cevap veren çalışanların birimde çalışma süresine bakıldığında ise, %29,8'i kurumda 10 seneden fazla çalışmakta, %23,7'si 8- 10 sene aralığında çalışmakta, %22,1'i 4-7 sene aralığında birimde çalışmakta, %24,4'ü 1-3 sene aralığında birimde çalışmaktadır. Buna göre, ankete cevap veren çalışanların çoğunluğunun birimde 8 seneden fazla çalıştığını söylemek mümkündür. Bunun yanında 8 seneden az çalışanların frekans değerlerinin de birbirlerine yakın olduğu gözlemlenmektedir.

2.1.7.Kurumdaki Çalışma Süresi

Aşağıda ankete katılan çalışanların kurumda çalışma sürelerini gösteren frekans tablosu belirtilmiştir.

CALISANLARIN KURUMDA CALISMA SURESI

	FREKANS	YUZDE	GEÇERLİ YUZDE	TOPLAMLI YUZDE
1-3 sene	72	13,7	13,7	13,7
4-7 sene	104	19,8	19,8	33,6
8-10 sene	140	26,7	26,7	60,3
10 seneden fazla	208	39,7	39,7	100,0
TOPLAM	524	100,0	100,0	

Tablo - 7

Ankete katılan çalışanların %39,7'si 10 seneden fazla süredir kurumda çalışmakta, %26,7'si 8-10 sene aralığında kurumda çalışmakta, %19,8'i 4-7 sene aralığında kurumda çalışmakta, %13,7'si 1-3 sene aralığında kurumda çalışmaktadır. Buna göre ankete cevap veren çalışanların çoğunluğunun 8 seneden fazla bir süredir kurumda çalıştığını söylemek mümkündür.

2.1.8. Gelir Düzeyi

Aşağıda ankete katılan çalışanların gelir düzeylerini gösteren frekans tablosu belirtilmiştir.

CALISANLARIN GELIR DUZEYLERI

	FREKANS	YUZDE	GECERLI YUZDE	TOPLAMLI YUZDE
0-1500	56	10,7	10,7	10,7
2501-5000	444	84,7	84,7	95,4
5001-15000	24	4,6	4,6	100,0
TOPLAM	524	100,0	100,0	

Tablo – 8

Ankete katılan çalışanların %43,5'inin 2500 YTL'den 5000 YTL'ye kadar gelirlinin olduğu, buna yakın olarak da %41,2'sinin de 5000 YTL'den 1000 YTL'ye kadar geliri olduğu gözlemlenmektedir. Bunların yanı sıra, %6,9'u 1001- 1500 YTL arasında, %3,8'i 0- 1000 YTL arasında, %3,8'i 5001- 10000 YTL arasında ve son olarak %0,8'i 10001–15000 YTL arasında gelire sahiptir. Buna göre, anketi cevaplayan çalışanların büyük bir kısmının orta gelir grubuna ait olduğunu söylemek mümkündür.

2.2. Örgüt Çalışanlarına İlişkin Süreçlerin Değerlendirilmesi

2.2.1.Çatışmanın Yönetilmesi

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Birbirlerine Saygısı ve Yardımlaşması ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	4	44	16	52	116
	3,4%	37,9%	13,8%	44,8%	100,0%
	5,6%	42,3%	11,4%	25,0%	22,1%
	,8%	8,4%	3,1%	9,9%	22,1%
Biraz	7	36	52	36	131
	5,3%	27,5%	39,7%	27,5%	100,0%
	9,7%	34,6%	37,1%	17,3%	25,0%
	1,3%	6,9%	9,9%	6,9%	25,0%
Fikri Yok	4	12	28	24	68
	5,9%	17,6%	41,2%	35,3%	100,0%
	5,6%	11,5%	20,0%	11,5%	13,0%
	,8%	2,3%	5,3%	4,6%	13,0%
Oldukça	26	8	20	60	114
	22,8%	7,0%	17,5%	52,6%	100,0%
	36,1%	7,7%	14,3%	28,8%	21,8%
	5,0%	1,5%	3,8%	11,5%	21,8%
Çok	31	4	24	36	95
	32,6%	4,2%	25,3%	37,9%	100,0%
	43,1%	3,8%	17,1%	17,3%	18,1%
	5,9%	,8%	4,6%	6,9%	18,1%
Toplam	72	104	140	208	524
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%

[$X^2=129$; 903 s.d=12; $p=0,000$]

Tablo- 9

Tabloya göre, 1–3 sene arası çalışanlar, özelleştirmenin çalışanların birbirlerine saygısı ve yardımlaşması üzerinde % 43,1 çok etkili olduğunu düşünmektedir. 1–3 sene arası çalışanların %36,1'i oldukça arttı seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Bu sınırdan sonra 4–7 sene arası çalışanların %42,3'ü özelleştirmenin birbirlerine saygıda ve yardımlaşmada hiç etkili olmadığını düşünürken, %34,6'sı biraz artış olduğu görüşündedir. 8-10 sene arası çalışanların %11,4'ü de özelleştirmeden sonra çalışanların

birbirlerine saygısında ve yardımlaşmasında hiç artış olmadığı ve %37,1'i de biraz artış olduğu düşüncesindedirler. Buna karşın 10 seneden uzun bir süredir kurumda çalışanlarda ise olumlu ve olumsuz değerlerin birbirine çok yakın olması, kurum içerisinde belirsizlik ikliminin yoğun olduğunu, bireylerin bu konuda kararsız tutumlar sergilediğini söylemek mümkündür.

Buna göre, kurumda çalışma süresi fazla olan bireylerin özelleştirme öncesini ve sonrasını kıyaslama olanaklarının daha fazla olduğunu göz önüne alırsak, bu bireylerin özelleştirme politikalarından daha fazla etkilenmesi muhtemeldir. Buna karşın, çalışma süresi az olan bireylerin kararsızlıktan uzak oldukları görülmekte, tamamının özelleştirmeden olumlu yönde etkilendiği gözlemlenmektedir. Kuşkusuz bu durumun kurum içinde çatışmalara ve fikir farklılıklarına sebep olma olasılığını çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmesiyle çözümlenmek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Birbirlerine Saygısı ve Yardımlaşması ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	44	60	12	116
	37,9%	51,7%	10,3%	100,0%
	24,4%	23,8%	13,0%	22,1%
	8,4%	11,5%	2,3%	22,1%
Biraz	64	46	21	131
	48,9%	35,1%	16,0%	100,0%
	35,6%	18,3%	22,8%	25,0%
	12,2%	8,8%	4,0%	25,0%
Fikri Yok	16	32	20	68
	23,5%	47,1%	29,4%	100,0%
	8,9%	12,7%	21,7%	13,0%
	3,1%	6,1%	3,8%	13,0%
Oldukça	44	46	24	114
	38,6%	40,4%	21,1%	100,0%
	24,4%	18,3%	26,1%	21,8%
	8,4%	8,8%	4,6%	21,8%
Çok	12	68	15	95
	12,6%	71,6%	15,8%	100,0%
	6,7%	27,0%	16,3%	18,1%
	2,3%	13,0%	2,9%	18,1%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$\chi^2=51,672$ s.d.=8; $p=0,000$]

Tablo- 10

Tabloya göre, özelleştirmeden sonra çalışanların birbirlerine olan saygısının ve yardımlaşmasının bireylerin eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Gerek ilköğretim ve lise mezunu çalışanların, gerekse yüksek lisans mezunu çalışanlara ilişkin frekans değerlerinin birbirine çok yakın olduğunu söylemek mümkündür. Buna ilişkin, mevcut örgüt kültürünün ve değerlerinin bireylerin eğitim düzeylerinden daha baskın olduğu sonucuna varmak mümkündür. Örgüt kültürünün güçlü olması, çalışanların bu değerleri benimsemesi bununla beraber kurumda verilen eğitimlerin bireylere benimsetilmesi, eğitim düzeyinin özelleştirmeden sonra saygı ve yardımlaşma kültüründe etkili olmadığını göstermektedir.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İş Arkadaşlarıyla Daha Rahat ve Samimi İlişkiler Kurabilmesi ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Kademe Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	80	40	24	144
	55,6%	27,8%	16,7%	100,0%
	33,9%	20,0%	27,3%	27,5%
	15,3%	7,6%	4,6%	27,5%
Biraz	24	44	28	96
	25,0%	45,8%	29,2%	100,0%
	10,2%	22,0%	31,8%	18,3%
	4,6%	8,4%	5,3%	18,3%
Fikri Yok	4	24	16	44
	9,1%	54,5%	36,4%	100,0%
	1,7%	12,0%	18,2%	8,4%
	,8%	4,6%	3,1%	8,4%
Oldukça	56	44	4	104
	53,8%	42,3%	3,8%	100,0%
	23,7%	22,0%	4,5%	19,8%
	10,7%	8,4%	,8%	19,8%
Çok	72	48	16	136
	52,9%	35,3%	11,8%	100,0%
	30,5%	24,0%	18,2%	26,0%
	13,7%	9,2%	3,1%	26,0%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=69; 017s.d=8; p=0,000]

Tablo- 11

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların iş arkadaşlarıyla daha rahat ve samimi ilişkiler kurabilmesi ile kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Üst ve orta kademedeki çalışanların %30,5'i dışında diğer çalışanlarda özelleştirme sonrasında iş arkadaşlarıyla daha rahat ve samimi ilişkiler kurma konusunda bir kararsızlık durumu olduğu görülmektedir. Kararlarında net olmayan çalışanların birbirine zıt değerlere, yakın frekans değerleri verdiği dikkat çekmektedir. Bu noktada çalışanların birbirleriyle samimi ve rahat ilişki kurmaları, kurumun ekonomik gerekse iletişimsel anlamda üst düzeyde olmasını etkileyecek bir unsurdur. Hedeflenen kalitenin, verimliliğin ve iklimin yaratılabilmesinde, çalışanların uzlaşması ve belirsizliklerin giderilmesi önemlidir. Devreye girmesi mümkün çatışma yönetiminin doğru işletilebilmesi bu durumda dikkate değer bir yönetim mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2.Gruplar arası Süreçler

	Özelleştirme Sonrasında Birbirlerine Saygı Düzeyleri ve Yardımlaşması ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	60	28	26	114
	52,6%	24,6%	22,8%	100,0%
	25,4%	14,0%	29,5%	21,8%
	11,5%	5,3%	5,0%	21,8%
Biraz	36	64	21	121
	29,8%	52,9%	17,4%	100,0%
	15,3%	32,0%	23,9%	23,1%
	6,9%	12,2%	4,0%	23,1%
Fikri Yok	20	32	16	68
	29,4%	47,1%	23,5%	100,0%
	8,5%	16,0%	18,2%	13,0%
	3,8%	6,1%	3,1%	13,0%
Oldukça	68	28	20	116
	58,6%	24,1%	17,2%	100,0%
	28,8%	14,0%	22,7%	22,1%
	13,0%	5,3%	3,8%	22,1%
Çok	52	48	5	105
	49,5%	45,7%	4,8%	100,0%
	22,0%	24,0%	5,7%	20,0%
	9,9%	9,2%	1,0%	20,0%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=51;384s.d=8; p=0,000]

Tablo- 12

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların birbirlerine saygısı ve yardımlaşma düzeyleri ile kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst düzey çalışanlar ve işçiler arasında belirgin bir fikir farkına rastlamak mümkündür. Üst ve orta düzey çalışanların %28,6'sı özelleştirme sonrasında saygı ve yardımlaşma düzeyinin oldukça arttığını düşünürken,

%22'si de çok artış olduğunu ifade etmektedir. İşçilerin %23,9'u ise biraz arttığını düşündüğü, %29,5'i de hiç artmadığını düşündüğü görülmektedir. Bu noktada, en üst ve en alt düzey çalışanlar arasında gruplaşma olduğunu ancak orta seviyelerde buna rastlanmadığını söylemek doğru olacaktır.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İş Arkadaşlarıyla Samimi ve Rahat İlişkiler Kurabilmesi ve Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	28	28	32	56	144
	19,4%	19,4%	22,2%	38,9%	100,0%
	21,9%	24,1%	25,8%	35,9%	27,5%
	5,3%	5,3%	6,1%	10,7%	27,5%
Biraz	20	28	20	28	96
	20,8%	29,2%	20,8%	29,2%	100,0%
	15,6%	24,1%	16,1%	17,9%	18,3%
	3,8%	5,3%	3,8%	5,3%	18,3%
Fikri Yok	20	8	8	8	44
	45,5%	18,2%	18,2%	18,2%	100,0%
	15,6%	6,9%	6,5%	5,1%	8,4%
	3,8%	1,5%	1,5%	1,5%	8,4%
Oldukça	20	40	20	24	104
	19,2%	38,5%	19,2%	23,1%	100,0%
	15,6%	34,5%	16,1%	15,4%	19,8%
	3,8%	7,6%	3,8%	4,6%	19,8%
Çok	40	12	44	40	136
	29,4%	8,8%	32,4%	29,4%	100,0%
	31,3%	10,3%	35,5%	25,6%	26,0%
	7,6%	2,3%	8,4%	7,6%	26,0%
Toplam	128	116	124	156	524
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%

[$\chi^2=52; 605$ s.d=12; $p=0,000$]

Tablo- 13

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların iş arkadaşlarıyla samimi ve rahat ilişkiler kurması ile birimde çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

1- 3 sene çalışan grubun %31,3'ü özelleştirme sonrasında samimiyetin ve yardımlaşmanın çok arttığını düşündüğü gözlemlenmektedir. 10 seneye kadar olan süreçteki çalışanlar da ise “oldukça arttı” ve “çok arttı” seçeneklerinde yoğunlaşma görülmektedir. (4- 7 sene arası çalışanlarda %34,5'i oldukça, 8- 10 sene arası çalışanlarda %35,5'i çok seçenekleri gözlenmektedir) 10 seneden fazla çalışanların ise %35,9'u hiç artmadığını düşünmektedir.

Bunu da kurumda çalışma süresi arttıkça kurum içindeki samimi ve rahat ilişkiler kurmanın özelleştirmeden daha az etkilendiği görüşü ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, birimde çalışma süresiyle çalışanların rahat ve samimi ilişkiler kurmasının arasında doğru bir orantı olduğunu söylemek mümkündür. Kurumda çalışma süresine göre bir gruplaşmanın varlığının, çalışanların çalışma süreçlerine olumlu yansımaları gruplar arası iletişimin doğru yönetimiyle sağlamak mümkündür.

2.2.3.Verimlilik ve İş Doyumu

2.2.3.1. Verimliliği Etkileyen Psikolojik Etkenler

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Terfi İmkanları ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	68	56	4	128
	53,1%	43,8%	3,1%	100,0%
	37,8%	22,2%	4,3%	24,4%
	13,0%	10,7%	,8%	24,4%
Biraz	60	40	20	120
	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
	33,3%	15,9%	21,7%	22,9%
	11,5%	7,6%	3,8%	22,9%
Fikri Yok	4	40	40	84
	4,8%	47,6%	47,6%	100,0%
	2,2%	15,9%	43,5%	16,0%
	,8%	7,6%	7,6%	16,0%
Oldukça	20	84	24	128
	15,6%	65,6%	18,8%	100,0%
	11,1%	33,3%	26,1%	24,4%
	3,8%	16,0%	4,6%	24,4%
Çok	28	32	4	64
	43,8%	50,0%	6,3%	100,0%
	15,6%	12,7%	4,3%	12,2%
	5,3%	6,1%	,8%	12,2%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$X^2=135,222$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 14

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların terfi imkânları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %37,8'i özelleştirmeden sonra kurumda terfi imkânının hiç artmadığını belirtirken, %33,3 'ü de biraz arttığı görüşündedir. Buna karşın lisans mezunu çalışanların %33,3'ünün

özelleştirmeden sonra terfi imkânının oldukça arttığını düşündüğü görülmektedir. Ancak yüksek lisans mezunu çalışanların %43,5'inin fikrinin olmaması, bu konuda net bir eğilimin olmadığını göstermektedir.

Buna göre, özelleştirmeden sonra çalışanların verimli çalışmasında eğitim düzeylerinin de önemli olduğu ve işte terfi etme olanaklarına dair görüşlerin eğitim düzeylerine göre değişebildiğini söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İhtiyaç ve Beklentilerinin Yönetim Tarafından Karşılanması ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İsçi	
Hiç	60	32	44	136
	44,1%	23,5%	32,4%	100,0%
	25,4%	16,0%	50,0%	26,0%
	11,5%	6,1%	8,4%	26,0%
Biraz	48	72	20	140
	34,3%	51,4%	14,3%	100,0%
	20,3%	36,0%	22,7%	26,7%
	9,2%	13,7%	3,8%	26,7%
Fikri Yok	12	40	4	56
	21,4%	71,4%	7,1%	100,0%
	5,1%	20,0%	4,5%	10,7%
	2,3%	7,6%	,8%	10,7%
Oldukça	72	4	8	84
	85,7%	4,8%	9,5%	100,0%
	30,5%	2,0%	9,1%	16,0%
	13,7%	,8%	1,5%	16,0%
Çok	44	52	12	108
	40,7%	48,1%	11,1%	100,0%
	18,6%	26,0%	13,6%	20,6%
	8,4%	9,9%	2,3%	20,6%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[$\chi^2=127,502$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 15

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin yönetim tarafından karşılanması ile çalışanların kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür.

Üst ve orta düzey yöneticilerin %30,5'inin oldukça arttığını düşündüğünü görmekteyiz. Bunun yanında diğer çalışanlar da ise hiç artış olmadığına ya da biraz arttığına dair eğilimler ön plana çıkmaktadır. Buna göre ihtiyaçların ve beklentilerin yönetim tarafından karşılanması konusunda üst düzey çalışanlar dışındaki diğer çalışanların özelleştirmeden çok fazla etkilenmediğini söylemek mümkündür. Ancak, çalışanların verimliliğini arttırmayı da amaçlayan özelleştirme politikalarının bu konuda örgüte daha olumlu yansıması ve yaygınlaştırılması beklenmektedir.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İş Arkadaşlarıyla Samimi ve Rahat İlişkiler Kurabilmesi ile Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	28	28	32	56	144
	19,4%	19,4%	22,2%	38,9%	100,0%
	21,9%	24,1%	25,8%	35,9%	27,5%
	5,3%	5,3%	6,1%	10,7%	27,5%
Biraz	20	28	20	28	96
	20,8%	29,2%	20,8%	29,2%	100,0%
	15,6%	24,1%	16,1%	17,9%	18,3%
	3,8%	5,3%	3,8%	5,3%	18,3%
Fikri Yok	20	8	8	8	44
	45,5%	18,2%	18,2%	18,2%	100,0%
	15,6%	6,9%	6,5%	5,1%	8,4%
	3,8%	1,5%	1,5%	1,5%	8,4%
Oldukça	20	40	20	24	104
	19,2%	38,5%	19,2%	23,1%	100,0%
	15,6%	34,5%	16,1%	15,4%	19,8%
	3,8%	7,6%	3,8%	4,6%	19,8%
Çok	40	12	44	40	136
	29,4%	8,8%	32,4%	29,4%	100,0%
	31,3%	10,3%	35,5%	25,6%	26,0%
	7,6%	2,3%	8,4%	7,6%	26,0%
Toplam	128	116	124	156	524
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%

[X²=52,605; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 16

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların iş arkadaşlarıyla rahat ve samimi ilişkiler kurması ile birimde çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Bu konuda çalışanlarda net bir eğilime rastlanmamaktadır. Buna göre çalışanların samimi ilişkiler kurması ile birimde çalışma süreleri arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek zordur. Çalışanların iş arkadaşlarıyla samimi ilişkiler kurması, işteki verimliliği de artırıcı bir etken olmakla birlikte, mevcut durumun özelleştirmeden çok fazla etkilenmediği görülmektedir.

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun Üretim ve Kari ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	12	4	6	22
	54,5%	18,2%	27,3%	100,0%
	5,1%	2,0%	6,8%	4,2%
	2,3%	,8%	1,1%	4,2%
Biraz	16	44	13	73
	21,9%	60,3%	17,8%	100,0%
	6,8%	22,0%	14,8%	13,9%
	3,1%	8,4%	2,5%	13,9%
Fikri Yok	8	20	12	40
	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%
	3,4%	10,0%	13,6%	7,6%
	1,5%	3,8%	2,3%	7,6%
Oldukça	88	42	29	159
	55,3%	26,4%	18,2%	100,0%
	37,3%	21,0%	33,0%	30,3%
	16,8%	8,0%	5,5%	30,3%
Çok	112	90	28	230
	48,7%	39,1%	12,2%	100,0%
	47,5%	45,0%	31,8%	43,9%
	21,4%	17,2%	5,3%	43,9%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[$\chi^2=46,792$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 17

Tabloya göre çalışanların özelleştirmeden sonra kurumun üretim ve karına bakış açısını şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Üst ve orta düzey çalışanların %47,5'i özelleştirmeden sonra kurumun üretimi ve karının çok arttığını düşünmekteyken, memurların %45'i de çok artış gösterdiğini bildirmektedir. İşçilerin de aynı şekilde %33'ü oldukça artış gösterdiğini söylerken, %31,8'i de çok arttığını ifade etmektedir. Bu duruma göre özelleştirmenin kurumun üretim ve karının üzerinde oldukça etkili

olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumun kuşkusuz çalışanların verimliliğine de olumlu olarak yansması beklenmektedir.

2.2.3.2.Verimliliği Etkileyen Fiziksel Etkenler

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumdaki Fiziksel Şartların Değişimine Dair Düşünceleri ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkilerin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	83	72	37	192
	43,2%	37,5%	19,3%	100,0%
	35,2%	36,0%	42,0%	36,6%
	15,8%	13,7%	7,1%	36,6%
Biraz	44	20	31	95
	46,3%	21,1%	32,6%	100,0%
	18,6%	10,0%	35,2%	18,1%
	8,4%	3,8%	5,9%	18,1%
Fikri Yok	21	48	4	73
	28,8%	65,8%	5,5%	100,0%
	8,9%	24,0%	4,5%	13,9%
	4,0%	9,2%	,8%	13,9%
Oldukça	48	56	12	116
	41,4%	48,3%	10,3%	100,0%
	20,3%	28,0%	13,6%	22,1%
	9,2%	10,7%	2,3%	22,1%
Çok	40	4	4	48
	83,3%	8,3%	8,3%	100,0%
	16,9%	2,0%	4,5%	9,2%
	7,6%	,8%	,8%	9,2%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=81, 980; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 18

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurumdaki fiziksel şartların değişmesine ilişkin değişkenleri şu şekilde yorumlayabiliriz;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %35,2'si kurumdaki fiziksel şartlardaki değişimin hiç artmadığını düşünürken, memurların %36'sı hiç artmadı

seçeneğinde yoğunlaşırken, işçilerin de %42'si hiç artmadığını ifade etmektedir.

Buna göre kurumda verimliliği etkileyen önemli faktörlerden biri olan fiziksel koşulların özelleştirmeden çok fazla etkilenmediğini söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İşçi Sağlığı ve Güvenliği Konusundaki Çalışmalarına Bakışı ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	28	28	5	61
	45,9%	45,9%	8,2%	100,0%
	15,6%	11,1%	5,4%	11,6%
	5,3%	5,3%	1,0%	11,6%
Biraz	40	24	28	92
	43,5%	26,1%	30,4%	100,0%
	22,2%	9,5%	30,4%	17,6%
	7,6%	4,6%	5,3%	17,6%
Fikri Yok	16	8	4	28
	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	8,9%	3,2%	4,3%	5,3%
	3,1%	1,5%	,8%	5,3%
Oldukça	32	124	39	195
	16,4%	63,6%	20,0%	100,0%
	17,8%	49,2%	42,4%	37,2%
	6,1%	23,7%	7,4%	37,2%
Çok	64	68	16	148
	43,2%	45,9%	10,8%	100,0%
	35,6%	27,0%	17,4%	28,2%
	12,2%	13,0%	3,1%	28,2%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[X²=68,340; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 19

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların işçi sağlığı ve güvenliği konusundaki görüşlerini şu şekilde yorumlayabiliriz;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %35,6'sı iş güvenliği konusundaki çalışmaların çok arttığını düşünmesinin yanı sıra %22,2'si de biraz arttığını düşünmektedir. Bununla birlikte lisans mezunu çalışanların %49,2'si oldukça arttığını ifade etmektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanların da %42,4'ü oldukça arttığını düşünmektedir.

Buna göre işçi sağlığı ve güvenliği konusundaki çalışmaların çalışanların eğitim düzeyleri ile arasında ilişkinin varlığından söz etmek söz konusu değildir. Bunu da kurumun bu konudaki çalışmalarının destekleyici ve güvenilir olmasına bağlamak mümkündür.

2.2.3.3.İş doyumu

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Rahat ve Kaliteli Üretim Yapma Olanakları ile Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	0-1500 YTL	1501-2500 YTL	2501-5000 YTL	5001- 15000 YTL	
Hiç	8	60	40	5	113
	7,1%	53,1%	35,4%	4,4%	100,0%
	14,3%	27,8%	17,5%	23,8%	21,7%
	1,5%	11,5%	7,7%	1,0%	21,7%
Biraz	9	44	24	4	81
	11,1%	54,3%	29,6%	4,9%	100,0%
	16,1%	20,4%	10,5%	19,0%	15,5%
	1,7%	8,4%	4,6%	,8%	15,5%
Fikri Yok	8	44	16	4	72
	11,1%	61,1%	22,2%	5,6%	100,0%
	14,3%	20,4%	7,0%	19,0%	13,8%
	1,5%	8,4%	3,1%	,8%	13,8%
Oldukça	12	48	96	6	162
	7,4%	29,6%	59,3%	3,7%	100,0%
	21,4%	22,2%	42,1%	28,6%	31,1%
	2,3%	9,2%	18,4%	1,2%	31,1%
Çok	19	20	52	2	93
	20,4%	21,5%	55,9%	2,2%	100,0%
	33,9%	9,3%	22,8%	9,5%	17,9%
	3,6%	3,8%	10,0%	,4%	17,9%
Toplam	56	216	228	21	521
	10,7%	41,5%	43,8%	4,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	10,7%	41,5%	43,8%	4,0%	100,0%

[X²=65,905; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 20

Tabloya göre çalışanların özelleştirmeden sonra rahat ve kaliteli üretim yapma olanaklarına dair düşüncelerini şu şekilde yorumlayabiliriz;

Bütün gelir gruplarının özelleştirmeden sonra rahat ve kaliteli üretim yapmada çok artış olduğunu düşündüğünü görmekteyiz. Bu eğilimin yüksek gelir grubunda daha çok göze çarptığı görülürken (2501- 5000 YTL arası kazanca sahip çalışanların %42,1'i oldukça arttığını düşünürken, 5001- 15000 YTL arası çalışanların %28,6'sı oldukça arttığını düşünmektedir), tutumlar diğer gelir gruplarında birbirine yakın değerlerle ifade edilmektedir. Sonuç olarak kurumda kaliteli ve rahat üretim yapma olanaklarının özelleştirme uygulamalarından etkilendiğini söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Yaptıkları İsten Memnuniyetleri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunu	Yüksek Lisans Mezunu	
Hiç	52	60	12	124
	41,9%	48,4%	9,7%	100,0%
	28,9%	23,8%	13,0%	23,7%
	9,9%	11,5%	2,3%	23,7%
Biraz	60	32	24	116
	51,7%	27,6%	20,7%	100,0%
	33,3%	12,7%	26,1%	22,1%
	11,5%	6,1%	4,6%	22,1%
Fikri Yok	4	20	20	44
	9,1%	45,5%	45,5%	100,0%
	2,2%	7,9%	21,7%	8,4%
	,8%	3,8%	3,8%	8,4%
Oldukça	36	68	28	132
	27,3%	51,5%	21,2%	100,0%
	20,0%	27,0%	30,4%	25,2%
	6,9%	13,0%	5,3%	25,2%
Çok	28	72	8	108
	25,9%	66,7%	7,4%	100,0%
	15,6%	28,6%	8,7%	20,6%
	5,3%	13,7%	1,5%	20,6%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$\chi^2=74,756$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 21

Tabloya göre çalışanların eğitim düzeylerine göre özelleştirmeden sonra iş memnuniyetlerini şu şekilde yorumlayabiliriz;

Eğitim durumları ne olursa olsun çalışanların iş memnuniyetleri konusunda net eğilimlerinin olmadığı görülmektedir. Gerek ilköğretim mezunlarının gerekse yüksek lisans mezunlarının iş memnuniyeti konusundaki tutumları, eğitim düzeyi ile işteki memnuniyetleri arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

2.2.4.Moral ve Motivasyon Unsurlarının Yönetilmesi

2.2.4.1. Moral Unsurları

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İsten Atılma Riski ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunu	Lisans Mezunu	Yüksek Lisans Mezunu	
Hiç	84	84	23	191
	44,0%	44,0%	12,0%	100,0%
	46,7%	33,3%	25,0%	36,5%
	16,0%	16,0%	4,4%	36,5%
Biraz	24	52	15	91
	26,4%	57,1%	16,5%	100,0%
	13,3%	20,6%	16,3%	17,4%
	4,6%	9,9%	2,9%	17,4%
Fikri Yok	36	88	46	170
	21,2%	51,8%	27,1%	100,0%
	20,0%	34,9%	50,0%	32,4%
	6,9%	16,8%	8,8%	32,4%
Oldukça	20	16	3	39
	51,3%	41,0%	7,7%	100,0%
	11,1%	6,3%	3,3%	7,4%
	3,8%	3,1%	,6%	7,4%
Çok	16	12	5	33
	48,5%	36,4%	15,2%	100,0%
	8,9%	4,8%	5,4%	6,3%
	3,1%	2,3%	1,0%	6,3%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[X²=39,032; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 22

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların işten atılma riskleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki şu şekilde yorumlanabilir;

Eğitim düzeyi değişmeksizin tüm çalışanların fikri yok seçeneğindeki yoğunlaşması dikkat çekicidir. İlköğretim ve lise mezunu çalışanlarda fikrini belirtmeyenlerin oranı % 20 iken, bu oran lisans mezunu çalışanlarda %34,9'dur. Yüksek lisans mezunu çalışanların da %50'si fikir bildirmemişlerdir.

Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda özellikle işten atılma konusunda belirgin derecede bir tedirginlik ve endişe olmasından kaynaklı fikir bildirmeme durumunun varlığından söz etmek mümkündür. Bu noktada önemli olan moral unsurların doğru bir biçimde yönetilmesi ve çalışanların özelleştirmeden sonra korku kültürü içinde yaşamasını engellemek örgütün ve çalışanların geleceği açısından önem taşımaktadır.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İsteki Ücret Seviyeleri ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	8	68	80	60	216
	3,7%	31,5%	37,0%	27,8%	100,0%
	11,1%	65,4%	57,1%	28,8%	41,2%
	1,5%	13,0%	15,3%	11,5%	41,2%
Biraz	16	8	39	48	111
	14,4%	7,2%	35,1%	43,2%	100,0%
	22,2%	7,7%	27,9%	23,1%	21,2%
	3,1%	1,5%	7,4%	9,2%	21,2%
Fikri Yok	4	12	4	40	60
	6,7%	20,0%	6,7%	66,7%	100,0%
	5,6%	11,5%	2,9%	19,2%	11,5%
	,8%	2,3%	,8%	7,6%	11,5%
Oldukça	40	12	8	32	92
	43,5%	13,0%	8,7%	34,8%	100,0%
	55,6%	11,5%	5,7%	15,4%	17,6%
	7,6%	2,3%	1,5%	6,1%	17,6%
Çok	4	4	9	28	45
	8,9%	8,9%	20,0%	62,2%	100,0%
	5,6%	3,8%	6,4%	13,5%	8,6%
	,8%	,8%	1,7%	5,3%	8,6%
Toplam	72	104	140	208	524
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%

[$X^2=164,489$; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 23

Tabloya göre çalışanların özelleştirmeden sonra işteki ücret seviyeleri ve kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlayabiliriz;

1- 3 sene arası çalışanların %55,6'sı oldukça arttığını düşünürken, 4- 7 sene arası çalışanların %65,4'ü hiç artmadığını düşünmektedir. 8- 10 sene çalışanların %57,1'i de hiç artmadığını bildirirken, 10 seneden fazla çalışanların da %28,8'i hiç artmadığını belirtmiştir.

Buna göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurumda çalışma süreleri ile işteki ücret seviyeleri arasında ilişki olmadığı gözlenmektedir. Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile özelleştirme sonrasında ücret

konusundaki değişiklik arasında net bir ilişki göze çarpmamaktadır. Kurumda çalışma süresinden bağımsız olarak çalışanların genel bir eğilimde olduğu gözlemlenmektedir.

2.2.4.2.Motivasyon Unsurlarının Yönetilmesi

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Daha Rahat ve İstekli Çalışma Olanakları ile Yaşları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	18-30 Yaş Arası	31-45 Yaş Arası	46-61 Yaş Arası	
Hiç	48	64	28	140
	34,3%	45,7%	20,0%	100,0%
	34,3%	22,2%	29,2%	26,7%
	9,2%	12,2%	5,3%	26,7%
Biraz	44	64	12	120
	36,7%	53,3%	10,0%	100,0%
	31,4%	22,2%	12,5%	22,9%
	8,4%	12,2%	2,3%	22,9%
Fikri Yok	4	20	12	36
	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
	2,9%	6,9%	12,5%	6,9%
	,8%	3,8%	2,3%	6,9%
Oldukça	16	84	28	128
	12,5%	65,6%	21,9%	100,0%
	11,4%	29,2%	29,2%	24,4%
	3,1%	16,0%	5,3%	24,4%
Çok	28	56	16	100
	28,0%	56,0%	16,0%	100,0%
	20,0%	19,4%	16,7%	19,1%
	5,3%	10,7%	3,1%	19,1%
Toplam	140	288	96	524
	26,7%	55,0%	18,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	26,7%	55,0%	18,3%	100,0%

[X²=35,736; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 24

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların rahat ve istekli çalışma olanakları ile yaşları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirebiliriz;

18- 30 yaş arası çalışanların %34,3'ü hiç artış olmadığını düşünürken, %31,4'ü de biraz arttığını bildirmektedir. 31- 45 yaş arası çalışanların da %22,2'si hiç artış olmadığını düşünürken, %22,2'si de biraz arttığını düşünmektedir. 46- 61 yaş arası çalışanların da %29,2'si hiç artmadığını düşünürken, %12,5'i de biraz arttığını düşünmektedir.

Bu tabloya göre 61 yaş ve üstü rahat ve istekli çalışmada özelleştirmeden etkilendiğini düşünürken, 61 yaş altı çalışanlar hiç etkilenediklerini bildirmektedir. Sonuç olarak, çalışanlarda motivasyonun sağlanmasında önemli bir unsur olan rahat ve istekli çalışma ortamının, çalışanların yaşlarına göre değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İsten Atılma Riskleri ile Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	52	56	28	56	192
	27,1%	29,2%	14,6%	29,2%	100,0%
	40,6%	48,3%	22,6%	35,9%	36,6%
	9,9%	10,7%	5,3%	10,7%	36,6%
Biraz	24	8	24	32	88
	27,3%	9,1%	27,3%	36,4%	100,0%
	18,8%	6,9%	19,4%	20,5%	16,8%
	4,6%	1,5%	4,6%	6,1%	16,8%
Fikri Yok	40	24	60	40	164
	24,4%	14,6%	36,6%	24,4%	100,0%
	31,3%	20,7%	48,4%	25,6%	31,3%
	7,6%	4,6%	11,5%	7,6%	31,3%
Oldukça	6	16	4	20	46
	13,0%	34,8%	8,7%	43,5%	100,0%
	4,7%	13,8%	3,2%	12,8%	8,8%
	1,1%	3,1%	,8%	3,8%	8,8%
Çok	6	12	8	8	34
	17,6%	35,3%	23,5%	23,5%	100,0%
	4,7%	10,3%	6,5%	5,1%	6,5%
	1,1%	2,3%	1,5%	1,5%	6,5%
Toplam	128	116	124	156	524
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%

[$X^2=54,482$; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 25

Tabloya göre özelleştirmeden sonra işten atılma riski ile birimde çalışma süreleri arasındaki ilişki şu şekilde değerlendirilebilir;

1–3 sene arası çalışanların %31,3'ünün fikri olmadığını gözlemlemekteyiz. 4–7 sene arası çalışanların da %20,7'sinin fikir beyan etmediği görülürken, 8- 10 sene arası çalışanların da %48,4'ünün fikirlerinin olmadığı görülmektedir. 10 seneden fazla çalışanların %25,6'sının fikir beyan etmediği görülmektedir.

Buna göre bu tabloda dikkati çeken nokta çalışanların özelleştirmeden sonra işten atılma konusunda çekingen davrandıkları ve fikir beyan etmedikleridir. Dolayısıyla kurum içinde çalışanların tedirginliği motivasyonlarını etkilemede önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İsteki Ücret Seviyeleri ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	74	106	36	216
	34,3%	49,1%	16,7%	100,0%
	41,1%	42,1%	39,1%	41,2%
	14,1%	20,2%	6,9%	41,2%
Biraz	48	27	36	111
	43,2%	24,3%	32,4%	100,0%
	26,7%	10,7%	39,1%	21,2%
	9,2%	5,2%	6,9%	21,2%
Fikri Yok	12	44	4	60
	20,0%	73,3%	6,7%	100,0%
	6,7%	17,5%	4,3%	11,5%
	2,3%	8,4%	,8%	11,5%
Oldukça	24	56	12	92
	26,1%	60,9%	13,0%	100,0%
	13,3%	22,2%	13,0%	17,6%
	4,6%	10,7%	2,3%	17,6%
Çok	22	19	4	45
	48,9%	42,2%	8,9%	100,0%
	12,2%	7,5%	4,3%	8,6%
	4,2%	3,6%	,8%	8,6%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$\chi^2=56,360$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 26

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların işteki ücret seviyeleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirebiliriz;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %41,1'i hiç artmadığı konusunda eğilimleri görülürken, lisans mezunu çalışanların da %42,1'inin hiç artış olmadığını düşündükleri gözlenmektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanların ise %39,1'i hiç artmadığını, %39,1'i de biraz arttığını bildirmektedir.

Bu değerleri yorumladığımızda çalışanların maaşları ile eğitim düzeyleri arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığını söylemek mümkündür.

2.2.5.Algının Yönetilmesi

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İsten Memnuniyetleri ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Ust ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İsçi	
Hiç	52	44	28	124
	41,9%	35,5%	22,6%	100,0%
	22,0%	22,0%	31,8%	23,7%
	9,9%	8,4%	5,3%	23,7%
Biraz	40	44	32	116
	34,5%	37,9%	27,6%	100,0%
	16,9%	22,0%	36,4%	22,1%
	7,6%	8,4%	6,1%	22,1%
Fikri Yok	4	36	4	44
	9,1%	81,8%	9,1%	100,0%
	1,7%	18,0%	4,5%	8,4%
	,8%	6,9%	,8%	8,4%
Oldukça	92	24	16	132
	69,7%	18,2%	12,1%	100,0%
	39,0%	12,0%	18,2%	25,2%
	17,6%	4,6%	3,1%	25,2%
Çok	48	52	8	108
	44,4%	48,1%	7,4%	100,0%
	20,3%	26,0%	9,1%	20,6%
	9,2%	9,9%	1,5%	20,6%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[$\chi^2=91,876$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 27

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları ile kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirebiliriz;

Çalışanların tutumlarında net bir tavır göze çarpmamakla birlikte, kurumdaki konumları fark etmeksizin çalışanların birbirine zıt olan değerlere çok yakın cevaplar verdikleri görülmektedir. Buna göre çalışanların kurumdaki konumları ile işten memnuniyet algıları arasında ilişki olmadığını söylemek mümkündür. Çalışanların görev algılarını değerlendirmek bu noktada algı yönetimi açısından önem arz etmektedir.

	Özelleştirme Sonrasında İhtiyaç ve Beklentilerinin Yönetim Tarafından Karsılanması ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	53	60	14	127
	41,7%	47,2%	11,0%	100,0%
	29,4%	23,8%	15,2%	24,2%
	10,1%	11,5%	2,7%	24,2%
Biraz	67	26	43	136
	49,3%	19,1%	31,6%	100,0%
	37,2%	10,3%	46,7%	26,0%
	12,8%	5,0%	8,2%	26,0%
Fikri Yok	4	36	16	56
	7,1%	64,3%	28,6%	100,0%
	2,2%	14,3%	17,4%	10,7%
	,8%	6,9%	3,1%	10,7%
Oldukça	28	62	7	97
	28,9%	63,9%	7,2%	100,0%
	15,6%	24,6%	7,6%	18,5%
	5,3%	11,8%	1,3%	18,5%
Çok	28	68	12	108
	25,9%	63,0%	11,1%	100,0%
	15,6%	27,0%	13,0%	20,6%
	5,3%	13,0%	2,3%	20,6%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$\chi^2=93,535$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 28

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin yönetim tarafından karşılanması ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlayabiliriz;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %23,8'i ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında hiç artış olmadığını düşünürken, lisans mezunu çalışanların %23,8'i özelleştirme sonrasında ihtiyaç ve beklentilerin hiç artış göstermediğini düşünmektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanların ise %46,7'si biraz artış olduğunu düşünmektedir.

Buna göre özelleştirme sonrasında çalışanların algılarının yönetilmesi ve ihtiyaçlarının, beklentilerinin karşılanmasında biraz değişiklik olduğunu savunanların yanında, hiç değişmediğini savunan çalışanlar da söz konusudur. Sonuç itibarıyla ihtiyaç ve beklentilerin çalışanların eğitim düzeylerine göre değil, algılarını doğru olarak yönetebilmekle ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.6.İletişim Yönetimi

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Yeni Düşüncelerinin ve Yaratıcılıklarının Önemsenmesi ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespiti					Toplam
	Hiç	Biraz	Fikri Yok	Oldukça	Çok	
erkek	81 23,3% 91,0% 15,5%	81 23,3% 67,5% 15,5%	28 8,0% 47,5% 5,3%	82 23,6% 61,7% 15,6%	76 21,8% 61,8% 14,5%	348 100,0% 66,4% 66,4%
kadın	8 4,5% 9,0% 1,5%	39 22,2% 32,5% 7,4%	31 17,6% 52,5% 5,9%	51 29,0% 38,3% 9,7%	47 26,7% 38,2% 9,0%	176 100,0% 33,6% 33,6%
Toplam	89 17,0% 100,0% 17,0%	120 22,9% 100,0% 22,9%	59 11,3% 100,0% 11,3%	133 25,4% 100,0% 25,4%	123 23,5% 100,0% 23,5%	524 100,0% 100,0% 100,0%

[X²=36,238; s.d=4; p=0,000]

Tablo- 29

Tabloya göre özelleştirmeden sonra yeni düşünce ve yaratıcılığın kurum içinde önemsenmesi ile çalışanların cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlayabiliriz;

Erkek çalışanların %23,3'ü hiç artış olmadığını düşünürken, %23,3'ü biraz, %23,6'sı oldukça, %21,8'i çok arttığını düşünmektedir. Bunun yanında fikrini belirtmeyen erkek çalışanlar ise %8'dir. Kadın çalışanların ise, %22,2'si biraz artış gösterdiğini düşünürken, %29'u oldukça ve %26,7'si çok arttığını düşünmektedir. Kadın çalışanların %17,6'sının fikir beyan etmediği görülmektedir.

Buna göre kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında tutum farklılıkları göze çarpmaktadır. Kadın çalışanların fikir beyan etme konusunda daha çekingen oldukları görülmekte bunun yanı sıra kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha olumlu bir tutum içinde oldukları görülmektedir.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumdaki Gelişme ve Değişmelerden Haberdar Olma Olasılıkları ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzyey Yönetici	Memur	İsci	
Hiç	60	16	24	100
	60,0%	16,0%	24,0%	100,0%
	25,4%	8,0%	27,3%	19,1%
	11,5%	3,1%	4,6%	19,1%
Biraz	36	40	24	100
	36,0%	40,0%	24,0%	100,0%
	15,3%	20,0%	27,3%	19,1%
	6,9%	7,6%	4,6%	19,1%
Fikri Yok	16	28	8	52
	30,8%	53,8%	15,4%	100,0%
	6,8%	14,0%	9,1%	9,9%
	3,1%	5,3%	1,5%	9,9%
Oldukca	84	60	24	168
	50,0%	35,7%	14,3%	100,0%
	35,6%	30,0%	27,3%	32,1%
	16,0%	11,5%	4,6%	32,1%
Çok	40	56	8	104
	38,5%	53,8%	7,7%	100,0%
	16,9%	28,0%	9,1%	19,8%
	7,6%	10,7%	1,5%	19,8%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=46,332; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 30

Tabloya göre özelleştirme sonrasında çalışanların kurumdaki gelişme ve değişmelerden haberdar olabilme olasılığı ile kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst düzey çalışan grubu ile işçi olanlar arasında yakın tutumlar gözlemlenirken, memurlarda farklı tutumlar söz konusudur. Memurların %30'u oldukça arttığını bildirmektedir. Bunların yanı sıra üst düzey çalışanların %25,4'ü hiç artmadığını bildirirken, %15,3'ü biraz artış olduğunu,

%35,6'sı da oldukça artış olduğunu düşünmektedir. Benzer şekilde işçilerin %27,3'ü hiç artmadığını bildirirken, %27,3'ü biraz, %27,3'ü de oldukça arttığını ifade etmektedir.

Buna göre üst düzey ve işçilerin kurumdan haberdar olma ve iletişimlerine dair tutumlarında belirsizlikler söz konusuyken, orta düzey çalışanların daha net karar verebildiklerini söylemek mümkündür.

2.2.7.Ödül ve Ceza Mekanizmalarının Yönetilmesi

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Yaptıkları İşin Karşılığını Alıp Almadığı Durumları ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	4	36	52	32	124
	3,2%	29,0%	41,9%	25,8%	100,0%
	5,6%	34,6%	37,1%	15,4%	23,7%
	,8%	6,9%	9,9%	6,1%	23,7%
Biraz	8	36	28	44	116
	6,9%	31,0%	24,1%	37,9%	100,0%
	11,1%	34,6%	20,0%	21,2%	22,1%
	1,5%	6,9%	5,3%	8,4%	22,1%
Fikri Yok	12	12	4	16	44
	27,3%	27,3%	9,1%	36,4%	100,0%
	16,7%	11,5%	2,9%	7,7%	8,4%
	2,3%	2,3%	,8%	3,1%	8,4%
Oldukça	28	8	28	68	132
	21,2%	6,1%	21,2%	51,5%	100,0%
	38,9%	7,7%	20,0%	32,7%	25,2%
	5,3%	1,5%	5,3%	13,0%	25,2%
Çok	20	12	28	48	108
	18,5%	11,1%	25,9%	44,4%	100,0%
	27,8%	11,5%	20,0%	23,1%	20,6%
	3,8%	2,3%	5,3%	9,2%	20,6%
Toplam	72	104	140	208	524
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%

[$\chi^2=86,732$; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 31

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların yaptıkları işin karşılığını almaları ile kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Çalışanların tutumlarını net bir biçimde belirtmediklerini görmekteyiz. Çalışanların yaptıkları işin karşılığını almalarında ya da alamamalarında kurumda çalışma süresi ile ilişkili olmadığı gözlemlenmektedir. Buna göre çalışanların ödül ya da ceza algılamalarının net olmaması, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi ile mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Ödüllendirme ve Takdir Edilme Durumları ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	88 55,7% 37,3% 16,8%	32 20,3% 16,0% 6,1%	38 24,1% 43,2% 7,3%	158 100,0% 30,2% 30,2%
Biraz	24 23,5% 10,2% 4,6%	52 51,0% 26,0% 9,9%	26 25,5% 29,5% 5,0%	102 100,0% 19,5% 19,5%
Fikri Yok	28 33,3% 11,9% 5,3%	48 57,1% 24,0% 9,2%	8 9,5% 9,1% 1,5%	84 100,0% 16,0% 16,0%
Oldukça	64 66,7% 27,1% 12,2%	24 25,0% 12,0% 4,6%	8 8,3% 9,1% 1,5%	96 100,0% 18,3% 18,3%
Çok	32 38,1% 13,6% 6,1%	44 52,4% 22,0% 8,4%	8 9,5% 9,1% 1,5%	84 100,0% 16,0% 16,0%
Toplam	236 45,0% 100,0% 45,0%	200 38,2% 100,0% 38,2%	88 16,8% 100,0% 16,8%	524 100,0% 100,0% 100,0%

[X²=81,218; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 32

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların ödüllendirilme ve takdir edilmeleri ile kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %27,1'i oldukça arttığını düşünürken, %37,3'ü ise hiç artmadığını bildirmektedir. Memurların %26'sı biraz arttığını düşünürken, işçilerin %43,2'si hiç artmadığını bildirmektedir.

Buna göre çalışanların kurumdaki konumlarından ve statülerinden bağımsız olarak çalışanların takdir edilme konusundaki görüşlerinin özelleştirmeden etkilenmediğini söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Mesai Durumları ile Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	0-1500 YTL	1501-2500 YTL	2501-5000 YTL	5001- 15000 YTL	
Hiç	12	68	68	4	152
	7,9%	44,7%	44,7%	2,6%	100,0%
	21,4%	31,5%	29,8%	19,0%	29,2%
	2,3%	13,1%	13,1%	,8%	29,2%
Biraz	4	72	36	4	116
	3,4%	62,1%	31,0%	3,4%	100,0%
	7,1%	33,3%	15,8%	19,0%	22,3%
	,8%	13,8%	6,9%	,8%	22,3%
Fikri Yok	28	20	20	8	76
	36,8%	26,3%	26,3%	10,5%	100,0%
	50,0%	9,3%	8,8%	38,1%	14,6%
	5,4%	3,8%	3,8%	1,5%	14,6%
Oldukça	4	44	52	4	104
	3,8%	42,3%	50,0%	3,8%	100,0%
	7,1%	20,4%	22,8%	19,0%	20,0%
	,8%	8,4%	10,0%	,8%	20,0%
Çok	8	12	52	1	73
	11,0%	16,4%	71,2%	1,4%	100,0%
	14,3%	5,6%	22,8%	4,8%	14,0%
	1,5%	2,3%	10,0%	,2%	14,0%
Toplam	56	216	228	21	521
	10,7%	41,5%	43,8%	4,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	10,7%	41,5%	43,8%	4,0%	100,0%

[$\chi^2=120,391$; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 33

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların mesai durumları ile gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

0–1500 YTL arasındaki gelir grubuna dâhil çalışanların %50’si fikir belirtmemekle beraber 1501–2500 YTL arasındaki gelir grubuna dâhil çalışanların ise %33,3’ü biraz arttığını bildirirken, %31,5’i de hiç artmadığını bildirmektedir. 2501–5000 YTL arasındaki gelir grubuna dâhil çalışanların

%29,8'i özelleştirme sonrasında hiç artış olduğunu düşünürken, %22,8'i oldukça, aynı şekilde %22,8'i de çok artış olduğunu düşünmektedir. 5001-15000 YTL arasındaki gelir grubuna dâhil çalışanların ise %29,8'i mesai durumunun hiç artmadığını belirtirken %38,1'i fikir beyan etmemektedir.

Buna göre alt düzey gelir grubuna ait çalışanların fikirlerini beyan etmekte çekindikleri görülürken, orta düzeyde de belirsizlik durumu söz konusudur. Ancak yüksek gelir düzey grubuna ait çalışanların çok arttığını savunması, örgüt içinde hâkim olan belirsizlik ve gelir durumuna göre ödül-ceza mekanizmasının farklı şekillerde algılandığını söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Terfi Edebilme Durumları ile Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	8	32	36	52	128
	6,3%	25,0%	28,1%	40,6%	100,0%
	6,3%	27,6%	29,0%	33,3%	24,4%
	1,5%	6,1%	6,9%	9,9%	24,4%
Biraz	28	44	24	24	120
	23,3%	36,7%	20,0%	20,0%	100,0%
	21,9%	37,9%	19,4%	15,4%	22,9%
	5,3%	8,4%	4,6%	4,6%	22,9%
Fikri Yok	32	16	16	20	84
	38,1%	19,0%	19,0%	23,8%	100,0%
	25,0%	13,8%	12,9%	12,8%	16,0%
	6,1%	3,1%	3,1%	3,8%	16,0%
Oldukça	40	12	36	40	128
	31,3%	9,4%	28,1%	31,3%	100,0%
	31,3%	10,3%	29,0%	25,6%	24,4%
	7,6%	2,3%	6,9%	7,6%	24,4%
Çok	20	12	12	20	64
	31,3%	18,8%	18,8%	31,3%	100,0%
	15,6%	10,3%	9,7%	12,8%	12,2%
	3,8%	2,3%	2,3%	3,8%	12,2%
Toplam	128	116	124	156	524
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%

[$\chi^2=63,784$; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 34

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların örgütte terfi edebilme olasılıkları ile birimde çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

1- 3 sene arası çalışanların %31,3'ü oldukça artış olduğunu bildirirken, %25'i ise fikir bildirmemişlerdir. 4- 7 sene arası çalışanların da %37,9'u da biraz artış olduğunu düşünmektedir. 8- 10 sene arası çalışanların %29'u oldukça arttığını bildirirken, 10 seneden fazla çalışanların %25,6'sı oldukça arttığını düşünürken, %33,3'ü de hiç artış olmadığını bildirmektedir.

Birimde çalışma süreleri arttıkça bireylerin de özelleştirme öncesi ve sonrası değişimi gözlemlene olasılıkları artmakta, çalışanlar biraz artış olduğunu belirtmektedir. Ancak birimde 10 seneden fazla çalışanların değerlerinde kesin bir dağılımın göze çarpmaması, örgütte özelleştirme öncesini ve sonrasını ve etkilerini en iyi analiz edebilecek çalışan grubunda kararsızlık durumu olduğunu göstermektedir.

2.2.8.İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi

	Özelleştirme Sonrasında Kurumda İse Alımlarda Adil Davranma ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	32	16	28	76
	42,1%	21,1%	36,8%	100,0%
	13,6%	8,0%	31,8%	14,5%
	6,1%	3,1%	5,3%	14,5%
Biraz	28	16	8	52
	53,8%	30,8%	15,4%	100,0%
	11,9%	8,0%	9,1%	9,9%
	5,3%	3,1%	1,5%	9,9%
Fikri Yok	44	104	12	160
	27,5%	65,0%	7,5%	100,0%
	18,6%	52,0%	13,6%	30,5%
	8,4%	19,8%	2,3%	30,5%
Oldukça	64	28	24	116
	55,2%	24,1%	20,7%	100,0%
	27,1%	14,0%	27,3%	22,1%
	12,2%	5,3%	4,6%	22,1%
Çok	68	36	16	120
	56,7%	30,0%	13,3%	100,0%
	28,8%	18,0%	18,2%	22,9%
	13,0%	6,9%	3,1%	22,9%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=91,439; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 35

Tabloya göre özelleştirmeden sonra işe alımlarda adil davranma ile çalışanların kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %13,6'sı hiç artış olmadığını düşünürken, orta düzey çalışanların %28,8'i çok artış olduğunu düşünürken, %27,1'i oldukça arttığını düşünmektedir. Memurların %52'si fikir beyan

etmemiş olup, işçilerin %27,3'ü oldukça arttığını, %18,2'si de çok arttığını düşünmektedir.

Buna göre üst ve orta düzey çalışanlarda özelleştirmeden sonra bu konuda hiç artış olmaması dikkat çekicidir. Buna karşın diğer düzeylerde çalışanlarda artış olduğunu düşünenlerin oranları daha fazladır. Demek ki üst düzey çalışanların bu konuda artış olmadığını düşünmeleri ile diğer çalışanların artış olduğunu düşünmeleri arasındaki farkın giderilmesinde insan kaynaklarının doğru olarak yönetilmesi ve bunun örgüte yansıyabilmesi önemlidir. Örgütün salt üst düzey çalışanlarının değil, bütün çalışanlarının olumlu ya da olumsuz tutumlarının belirli, net ve kararlı düşüncelerle aktarılması ve bunların fikirlerin yönetilmesi örgütün geleceği açısından önem taşımaktadır.

2.3. Örgüt Yapısına İlişkin Süreçlerin Değerlendirilmesi

2.3.1.Örgüt Kültürü ve İklimi

2.3.1.1Örgüt Kültürü

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumdaki Kültür, Gelenek ve Değerlere Bağlılık Durumu ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	56	64	20	140
	40,0%	45,7%	14,3%	100,0%
	31,1%	25,4%	21,7%	26,7%
	10,7%	12,2%	3,8%	26,7%
Biraz	24	8	7	39
	61,5%	20,5%	17,9%	100,0%
	13,3%	3,2%	7,6%	7,4%
	4,6%	1,5%	1,3%	7,4%
Fikri Yok	20	44	16	80
	25,0%	55,0%	20,0%	100,0%
	11,1%	17,5%	17,4%	15,3%
	3,8%	8,4%	3,1%	15,3%
Oldukça	28	72	25	125
	22,4%	57,6%	20,0%	100,0%
	15,6%	28,6%	27,2%	23,9%
	5,3%	13,7%	4,8%	23,9%
Çok	52	64	24	140
	37,1%	45,7%	17,1%	100,0%
	28,9%	25,4%	26,1%	26,7%
	9,9%	12,2%	4,6%	26,7%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[X²=28,452; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 36

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumdaki geleneklere, kültüre ve değerlere bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %31,1'i hiç artmadığını savunurken, %13,3'ü de biraz arttığını düşünmektedir. Lisans mezunu çalışanların ise %28,6'sı oldukça arttığını düşünürken, %25,4'ü çok arttığını savunmaktadır. Yüksek lisans mezunu çalışanların da benzer şekilde %27,2'si oldukça derken, %26,1'i de çok arttığını düşünmektedir.

Buna göre çalışanların eğitim düzeyleri ile kurumdaki değerlere, kültüre ve geleneklere bağlılık arasında bir ilişkiden söz etmek mümkündür. İlköğretim mezunu çalışanların çoğunluğu hiç değişmediğini ya da biraz değiştiğini düşünürken lise ve üstü eğitim görmüş çalışanların çoğu oldukça ve çok değiştiğini savunmaktadır. Sonuç olarak da çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, özelleştirmenin kurumun değer, kültür ve geleneklerine bağlılık değerinin çok değiştiğini düşündükleri görülmektedir.

	Özelleştirmeden Sonra Çalışanların Birbirlerine Saygı Düzeyi ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespiti					Toplam
	Hiç	Biraz	Fikri Yok	Oldukça	Cok	
Erkek	100	72	28	100	48	348
	28,7%	20,7%	8,0%	28,7%	13,8%	100,0%
	86,2%	58,1%	41,2%	86,2%	48,0%	66,4%
	19,1%	13,7%	5,3%	19,1%	9,2%	66,4%
Kadin	16	52	40	16	52	176
	9,1%	29,5%	22,7%	9,1%	29,5%	100,0%
	13,8%	41,9%	58,8%	13,8%	52,0%	33,6%
	3,1%	9,9%	7,6%	3,1%	9,9%	33,6%
Toplam	116	124	68	116	100	524
	22,1%	23,7%	13,0%	22,1%	19,1%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	22,1%	23,7%	13,0%	22,1%	19,1%	100,0%

[$X^2=79,238$; s.d=4; p=0,000]

Tablo- 37

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların birbirlerine saygı düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Erkek çalışanların %28,7'si özelleştirme sonrasında saygı düzeyinin hiç artmadığını düşünürken, %20,7'si biraz arttığını bildirmektedir. Buna karşın erkek çalışanların %28,7'si de oldukça artış olduğunu düşünmektedir. Kadın çalışanların ise %29,5'i özelleştirme sonrasında biraz artış olduğunu belirtirken, %29,5'i de çok artış olduğunu düşünmektedir. Ancak bu noktada bayan çalışanların %22,7'sinin fikrini beyan etmemesi de dikkat çekici bir unsurdur.

Buna göre, erkek çalışanlar ile bayan çalışanların birbirlerinden farklı tutum ve eğilimlerde olduğu gözlenmektedir. Bunun yanında kadın çalışanların fikirlerini söylememiş olması kadınların erkek çalışanlardan daha çekingen bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Ancak özelleştirme sonrasında saygı düzeyinin çalışanlara yansması konusunda kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla artış gösterdiğini düşündükleri açıktır. Buna karşın, bu konu çerçevesinde genel olarak çalışanların eğilimini değerlendirdiğimizde net bir etkinin görülmediğini söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Takdir Edilme ve Odüllendirilmeleri ile Araba Sahibi Olmaları Arasındaki İlişkinin Tespiti					Toplam
	Hic	Biraz	Fikri Yok	Oldukca	Cok	
Araba Sahibi	100 32,9% 61,0% 19,1%	60 19,7% 57,7% 11,5%	44 14,5% 57,9% 8,4%	52 17,1% 54,2% 9,9%	48 15,8% 57,1% 9,2%	304 100,0% 58,0% 58,0%
Araba Sahibi Degil	64 29,1% 39,0% 12,2%	44 20,0% 42,3% 8,4%	32 14,5% 42,1% 6,1%	44 20,0% 45,8% 8,4%	36 16,4% 42,9% 6,9%	220 100,0% 42,0% 42,0%
Toplam	164 31,3% 100,0% 31,3%	104 19,8% 100,0% 19,8%	76 14,5% 100,0% 14,5%	96 18,3% 100,0% 18,3%	84 16,0% 100,0% 16,0%	524 100,0% 100,0% 100,0%

[$X^2=1,205$; s.d=4; p=0,000]

Tablo- 38

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların ödüllendirilme ve takdir edilmeleri ile araba sahibi olmaları arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Araba sahibi olan çalışanların %32,9 özelleştirmeden sonra takdir edilmeye hiç artış olmadığını düşünürken, araba sahibi olmayan çalışanların da %29,1'i hiç artış olmadığını bildirmektedir. Benzer şekilde araba sahibi olan çalışanların %19,7'si biraz artış olduğunu düşünürken, araba sahibi olmayan çalışanların %20'si biraz artış olduğunu düşünmektedir. Araba sahibi olan çalışanların %14,5'i fikir beyan etmezken aynı şekilde araba sahibi olmayan çalışanların da %14,5'i de fikirlerini bildirmemiştir. Araba sahibi olan çalışanların %17,1'i takdir edilme durumunun özelleştirme sonrasında oldukça artış gösterdiğini belirtirken, araba sahibi olmayan çalışanların da %20'si de oldukça artış olduğunu belirtmektedir. Araba sahibi olan çalışanların %15,8'i özelleştirmeden sonra çok artış olduğunu bildirirken, araba sahibi olmayan çalışanların %16,4'ü de çok artış olduğunu düşünmektedir.

Görüldüğü gibi araba sahibi olan ve olmayan çalışanların tutum ve düşünceleri birbirine çok yakın olup, araba sahibi olmanın çalışanların takdir edilme ve ödüllendirilmelerinde etkin bir değişken olmadığını söylemek mümkündür.

2.3.1.2.Örgüt İklimi

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumdan Atılma Riskleri ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	36	28	40	88	192
	18,8%	14,6%	20,8%	45,8%	100,0%
	50,0%	26,9%	28,6%	42,3%	36,6%
	6,9%	5,3%	7,6%	16,8%	36,6%
Biraz	3	11	27	47	88
	3,4%	12,5%	30,7%	53,4%	100,0%
	4,2%	10,6%	19,3%	22,6%	16,8%
	,6%	2,1%	5,2%	9,0%	16,8%
Fikri Yok	26	39	63	36	164
	15,9%	23,8%	38,4%	22,0%	100,0%
	36,1%	37,5%	45,0%	17,3%	31,3%
	5,0%	7,4%	12,0%	6,9%	31,3%
Oldukça	4	16	1	25	46
	8,7%	34,8%	2,2%	54,3%	100,0%
	5,6%	15,4%	,7%	12,0%	8,8%
	,8%	3,1%	,2%	4,8%	8,8%
Çok	3	10	9	12	34
	8,8%	29,4%	26,5%	35,3%	100,0%
	4,2%	9,6%	6,4%	5,8%	6,5%
	,6%	1,9%	1,7%	2,3%	6,5%
Toplam	72	104	140	208	524
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%

[X²=68,846; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 39

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların işten atılma riski ile kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

1- 3 sene arası kurumda çalışanların %50'si özelleştirme sonrasında işten atılma riskinin hiç artmadığını bildirirken, 4- 7 sene arası çalışanların %37,5'i fikir beyan etmemiştir. Aynı şekilde 8- 10 sene çalışanların ise %45'inin bu konuda fikri olmadığı görülürken, 10 seneden fazla çalışanların da %42,3'ünün hiç artmadığı yönünde bir eğilimi olduğu görülmektedir.

Buna göre çalışanların işten atılma konusunda tedirginlik yaşadıkları özellikle fikir beyanında bulunmadıkları açıkça görülmektedir. Aynı zamanda 10 seneden fazla çalışanların da özelleştirme öncesi ve sonrasını en iyi karşılaştırabilecek grup olduğu düşünülürse, korku ve tedirginliğin egemen olduğu bir kültürden bahsetmek mümkündür.

	Özelleştirmeden Sonra Çalışanların Kurumda Alınan Kararlara Katılması ile Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	0-1500 YTL	1501-2500 YTL	2501-5000 YTL	5001- 15000 YTL	
Hiç	12	64	56	4	136
	8,8%	47,1%	41,2%	2,9%	100,0%
	21,4%	29,6%	24,6%	19,0%	26,1%
	2,3%	12,3%	10,7%	,8%	26,1%
Biraz	8	92	32	4	136
	5,9%	67,6%	23,5%	2,9%	100,0%
	14,3%	42,6%	14,0%	19,0%	26,1%
	1,5%	17,7%	6,1%	,8%	26,1%
Fikri Yok	8	16	8	4	36
	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%	100,0%
	14,3%	7,4%	3,5%	19,0%	6,9%
	1,5%	3,1%	1,5%	,8%	6,9%
Oldukca	20	32	84	8	144
	13,9%	22,2%	58,3%	5,6%	100,0%
	35,7%	14,8%	36,8%	38,1%	27,6%
	3,8%	6,1%	16,1%	1,5%	27,6%
Çok	8	12	48	1	69
	11,6%	17,4%	69,6%	1,4%	100,0%
	14,3%	5,6%	21,1%	4,8%	13,2%
	1,5%	2,3%	9,2%	,2%	13,2%
Toplam	56	216	228	21	521
	10,7%	41,5%	43,8%	4,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	10,7%	41,5%	43,8%	4,0%	100,0%

$$[X^2=96,819; s.d=12; p=0,000]$$

Tablo- 40

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurumda alınan kararlara katılması ile gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Geliri 0–1500 YTL arasında olan çalışanların %35,7’si oldukça arttığını düşünürken, %21,4’ü de hiç artış olmadığını düşünmektedir. Geliri 1501-2500 YTL arasındaki çalışanların %42,6’sı biraz arttığını düşünürken, %29,6’sı da hiç artmadığını bildirmektedir. Bunların yanında geliri 2501- 5000 YTL arasındaki çalışanların % 36,8’i oldukça arttığını bildirirken aynı şekilde 5001–15000 YTL arasındaki çalışanların %38,1’i oldukça arttı düşüncesindedir.

Buna göre, çalışanların gelir düzeyleri arttıkça alınan kararlara katılmada da artış olduğu görülmektedir. Ancak çalışanların genel tavırlarına bakıldığında örgütün bu konuda etkin politikalar izlediğini söylemek mümkündür. Önemli olan unsur ise çalışanların gelir düzeylerinin yüksek olması ile kararlara katılma arasında ilişkinin varlığıdır. Kuşkusuz ki bunun örgütün iklimine yansımaları da önemlidir.

	Özelleştirmeden Sonra Çalışanların Kurumda Alınan Kararlara Katılması ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespiti					Toplam
	Hiç	Biraz	Fikri Yok	Oldukça	Çok	
Erkek	104	80	20	112	32	348
	29,9%	23,0%	5,7%	32,2%	9,2%	100,0%
	76,5%	58,8%	55,6%	77,8%	44,4%	66,4%
	19,8%	15,3%	3,8%	21,4%	6,1%	66,4%
Kadın	32	56	16	32	40	176
	18,2%	31,8%	9,1%	18,2%	22,7%	100,0%
	23,5%	41,2%	44,4%	22,2%	55,6%	33,6%
	6,1%	10,7%	3,1%	6,1%	7,6%	33,6%
Toplam	136	136	36	144	72	524
	26,0%	26,0%	6,9%	27,5%	13,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	26,0%	26,0%	6,9%	27,5%	13,7%	100,0%

[$\chi^2=35,497$; s.d=4; p=0,000]

Tablo – 41

Tabloya göre çalışanların kurumda alınan kararlara katılımı ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Erkek çalışanların %29,9 hiç artmadığını belirtirken, %23’ü biraz arttığını düşünmektedir, bunun yanında %32,2’si de oldukça arttığını

bildirmektedir. Kadın çalışanların ise %18,2'si hiç artmadığını bildirirken, %31,8'i biraz arttığını düşünmekte olup, %22,7'si çok arttığı konusunda eğilim göstermektedir.

Görüldüğü gibi erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında görüş farklılıkları çok net bir biçimde göze çarpmamaktadır. Çalışanların bir kısmı alınan kararlara katılmada hiç artış olmadığını belirtirken, bir kısmı da çok ya da oldukça artış olduğunu belirtmektedir. Demek ki, özelleştirmeden sonra çalışanların kararlara katılmasında cinsiyet değişkeni olarak ele alındığında kesin bir eğilime rastlamak mümkün değildir.

2.3.2.Liderlik Anlayışı

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların İhtiyac ve Beklentilerinin Yönetim Tarafından Karşılama ile Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	4	44	27	52	127
	3,1%	34,6%	21,3%	40,9%	100,0%
	5,6%	42,3%	19,3%	25,0%	24,2%
	,8%	8,4%	5,2%	9,9%	24,2%
Biraz	12	29	59	36	136
	8,8%	21,3%	43,4%	26,5%	100,0%
	16,7%	27,9%	42,1%	17,3%	26,0%
	2,3%	5,5%	11,3%	6,9%	26,0%
Fikri Yok	4	12	16	24	56
	7,1%	21,4%	28,6%	42,9%	100,0%
	5,6%	11,5%	11,4%	11,5%	10,7%
	,8%	2,3%	3,1%	4,6%	10,7%
Oldukça	36	7	6	48	97
	37,1%	7,2%	6,2%	49,5%	100,0%
	50,0%	6,7%	4,3%	23,1%	18,5%
	6,9%	1,3%	1,1%	9,2%	18,5%
Çok	16	12	32	48	108
	14,8%	11,1%	29,6%	44,4%	100,0%
	22,2%	11,5%	22,9%	23,1%	20,6%
	3,1%	2,3%	6,1%	9,2%	20,6%
Toplam	72	104	140	208	524
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%

$$[X^2=118,784; s.d=12; p=0,000]$$

Tablo- 42

Tabloya göre çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin yönetim tarafından karşılanması ile çalışanların kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür,

1- 3 sene arası çalışanların %50'si oldukça arttığını savunurken, 4- 7 sene arası çalışanların % 47,3'ü de hiç artmadığını düşünmektedir. 8- 10 sene arası çalışanların %42,1'i biraz arttığını bildirirken, 10 sene ve üstü

çalışanların ise %25'i hiç artmadığını düşünürken, %23,1'i oldukça, aynı şekilde % 23,1'i de çok arttığını düşünmektedir.

Buna göre, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin yönetim tarafından karşılanması ile kurumda çalışma süreleri arasında bir ilişkiden söz etmek zordur. Çalışanların bu konu çerçevesinde kurumda çalışma süresi ne kadar olursa olsun, net bir düşüncesinin olmamasını özelleştirme sonrasında çalışanların tedirginlik duyguları içinde olmasına bağlamak mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Kurumda Yeni Düşünce ve Yaratıcılığın Önemsinmesi ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	41	13	35	89
	46,1%	14,6%	39,3%	100,0%
	17,4%	6,5%	39,8%	17,0%
	7,8%	2,5%	6,7%	17,0%
Biraz	44	50	26	120
	36,7%	41,7%	21,7%	100,0%
	18,6%	25,0%	29,5%	22,9%
	8,4%	9,5%	5,0%	22,9%
Fikri Yok	16	35	8	59
	27,1%	59,3%	13,6%	100,0%
	6,8%	17,5%	9,1%	11,3%
	3,1%	6,7%	1,5%	11,3%
Oldukça	83	43	7	133
	62,4%	32,3%	5,3%	100,0%
	35,2%	21,5%	8,0%	25,4%
	15,8%	8,2%	1,3%	25,4%
Çok	52	59	12	123
	42,3%	48,0%	9,8%	100,0%
	22,0%	29,5%	13,6%	23,5%
	9,9%	11,3%	2,3%	23,5%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[$\chi^2=82,866$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 43

Tabloya göre özelleştirmeden sonra yeni düşünce ve yaratıcılığın önemsenmesi ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %33,3'ü hiç artış olmadığını düşünürken, %33,3'ü de fikir beyan etmemiştir. Lisans mezunu çalışanların %34,9'u oldukça arttığını düşünürken, yüksek lisans mezunu çalışanların da %39,1'i oldukça arttığını düşünmektedir.

Buna göre, çalışanların eğitim düzeyleri ile yeni düşünce ve yaratıcılığın önemsenmesi arasında ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. İlköğretim mezunu çalışanların hiç artış olmadığını düşünmesi ve bu konuda fikrini söylememesinin yanında lise mezunu çalışanların da hiç ve oldukça seçeneklerinde yoğunlaştığını görüyoruz. Buna karşın yüksek eğitim almış çalışanların oldukça ve çok artış gösterdiğini görmekteyiz. Görülüyor ki, özelleştirme sonrasında çalışanların yeni düşünce ve yaratıcılığa verilen öneme bakış açıları eğitim düzeyleriyle paralellik göstermektedir.

2.3.3.Toplam Kalite Yönetimi

	Özelleştirme Sonrasında Kurumda Daha Rahat ve Kaliteli Üretim Yapma Olanakları ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	48	52	8	108
	44,4%	48,1%	7,4%	100,0%
	26,7%	20,6%	8,7%	20,6%
	9,2%	9,9%	1,5%	20,6%
Biraz	24	28	28	80
	30,0%	35,0%	35,0%	100,0%
	13,3%	11,1%	30,4%	15,3%
	4,6%	5,3%	5,3%	15,3%
Fikri Yok	36	32	4	72
	50,0%	44,4%	5,6%	100,0%
	20,0%	12,7%	4,3%	13,7%
	6,9%	6,1%	,8%	13,7%
Oldukça	40	88	36	164
	24,4%	53,7%	22,0%	100,0%
	22,2%	34,9%	39,1%	31,3%
	7,6%	16,8%	6,9%	31,3%
Çok	32	52	16	100
	32,0%	52,0%	16,0%	100,0%
	17,8%	20,6%	17,4%	19,1%
	6,1%	9,9%	3,1%	19,1%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[X²=46,108; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 44

Tabloya göre çalışanların rahat ve kaliteli üretim yapma olanakları ile eğitim durumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %26,7'si hiç artmadığını düşünürken, %20'si de fikir beyan etmemektedir. Lisans mezunu çalışanların %34,9'u oldukça arttığını düşünmekte, benzer şekilde yüksek lisans mezunu çalışanların da %39,1'i de oldukça arttığını savunmaktadır.

Buna göre çalışanların eğitim düzeyleri ile rahat ve kaliteli üretim yapma olanaklarına bakışları arasında ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. İlköğretim mezunu çalışanların eğilimleri daha çok hiç artmadığı ve fikir beyan etmeme seçeneklerinde yoğunlaşırken, lise mezunu çalışanların da hiç artmadığı ve oldukça arttığı konusunda tutum belirlediklerini söylemek mümkündür. Yüksek öğrenim görmüş çalışanların ise rahat ve kaliteli üretimin oldukça ve çok artış gösterdiğini düşündüklerini görmekteyiz.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Yatırımcıların Fabrikayı ve Ürünleri Tercih Etme Olasılıklarına Bakışları ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	24	16	12	52
	46,2%	30,8%	23,1%	100,0%
	10,2%	8,0%	13,6%	9,9%
	4,6%	3,1%	2,3%	9,9%
Biraz	28	20	8	56
	50,0%	35,7%	14,3%	100,0%
	11,9%	10,0%	9,1%	10,7%
	5,3%	3,8%	1,5%	10,7%
Fikri Yok	32	56	24	112
	28,6%	50,0%	21,4%	100,0%
	13,6%	28,0%	27,3%	21,4%
	6,1%	10,7%	4,6%	21,4%
Oldukça	72	52	8	132
	54,5%	39,4%	6,1%	100,0%
	30,5%	26,0%	9,1%	25,2%
	13,7%	9,9%	1,5%	25,2%
Çok	80	56	36	172
	46,5%	32,6%	20,9%	100,0%
	33,9%	28,0%	40,9%	32,8%
	15,3%	10,7%	6,9%	32,8%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

$$[X^2=29,880; s.d=8; p=0,000]$$

Tablo- 45

Tabloya göre özelleştirmeden sonra yatırımcıların fabrikayı tercih etmesine çalışanların bakışı ile kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %33,9'u özelleştirmeden sonra yatırımcıların ilgisinin çok arttığını düşünmekte olup, memurların da %28'i çok arttığını bildirmektedir. İşçilerin ise %40,9'u çok artış olduğunu düşünmektedir.

Buna göre, çalışanların kurumdaki konumları fark etmeksizin genel tavırları yatırımcıların fabrikayı tercih etmelerinde özelleştirme sonrasında oldukça ve çok artış olduğu yönündedir. Bu konuda çalışanların tamamında genel tutum ve eğilim kurumun ekonomik anlamda gelişip büyüdüğüne dairdir.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumun Üretim ve Karına Bakışları ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	12	4	6	22
	54,5%	18,2%	27,3%	100,0%
	5,1%	2,0%	6,8%	4,2%
	2,3%	,8%	1,1%	4,2%
Biraz	16	44	13	73
	21,9%	60,3%	17,8%	100,0%
	6,8%	22,0%	14,8%	13,9%
	3,1%	8,4%	2,5%	13,9%
Fikri Yok	8	20	12	40
	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%
	3,4%	10,0%	13,6%	7,6%
	1,5%	3,8%	2,3%	7,6%
Oldukça	88	42	29	159
	55,3%	26,4%	18,2%	100,0%
	37,3%	21,0%	33,0%	30,3%
	16,8%	8,0%	5,5%	30,3%
Çok	112	90	28	230
	48,7%	39,1%	12,2%	100,0%
	47,5%	45,0%	31,8%	43,9%
	21,4%	17,2%	5,3%	43,9%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=46,792; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 46

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurumun üretim ve karına bakışı ile kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %47,5'i özelleştirmeden sonra üretim ve karın çok arttığını düşünürken, memurların da %45'i çok artış olduğunu bildirmektedir. İşçilere baktığımızda %33,3'ü oldukça artış olduğunu düşünmekte olup, %31,8'i de çok artış olduğu kanısındadır.

Buna göre, çalışanların kurumdaki konumlarına bakılmaksızın çalışanların özelleştirmeden sonra kurumun üretim ve karında oldukça ve çok artış olduğunu düşündüğünü görmekteyiz.

2.3.4.İç Halkla İlişkiler

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumun Üretim ve Karına Bakışları ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	12	4	6	22
	54,5%	18,2%	27,3%	100,0%
	5,1%	2,0%	6,8%	4,2%
	2,3%	,8%	1,1%	4,2%
Biraz	16	44	13	73
	21,9%	60,3%	17,8%	100,0%
	6,8%	22,0%	14,8%	13,9%
	3,1%	8,4%	2,5%	13,9%
Fikri Yok	8	20	12	40
	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%
	3,4%	10,0%	13,6%	7,6%
	1,5%	3,8%	2,3%	7,6%
Oldukça	88	42	29	159
	55,3%	26,4%	18,2%	100,0%
	37,3%	21,0%	33,0%	30,3%
	16,8%	8,0%	5,5%	30,3%
Çok	112	90	28	230
	48,7%	39,1%	12,2%	100,0%
	47,5%	45,0%	31,8%	43,9%
	21,4%	17,2%	5,3%	43,9%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=46,792; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 47

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurum içi ve dışı halkla ilişkiler faaliyetlerine bakışı ile kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %37,3'ü özelleştirmeden sonra halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğinin oldukça arttığını düşünürken memurların görüşlerine baktığımızda, %21'i oldukça arttığını bildirmiş,% 45'i de çok arttığını düşünmektedir. İşçilerin %31,8'i ise çok artış olduğunu bildirmiştir.

Buna göre, çalışanların iç ve dış halkla ilişkiler etkinlikleriyle ilgili net bir görüş bildirmedikleri açıktır. Kurumdaki konumları etkili olmaksızın çalışanların özelleştirmenin halkla ilişkiler etkinlikleri üzerindeki etkisine dair tutumlarını, halkla ilişkiler etkinlikleriyle ilgili bilgi ve algı eksikliğine dayandırmak mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumun İçinde ve Dışında Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkinliğine Bakışı ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	48	44	7	99
	48,5%	44,4%	7,1%	100,0%
	26,7%	17,5%	7,6%	18,9%
	9,2%	8,4%	1,3%	18,9%
Biraz	16	28	12	56
	28,6%	50,0%	21,4%	100,0%
	8,9%	11,1%	13,0%	10,7%
	3,1%	5,3%	2,3%	10,7%
Fikri Yok	16	60	31	107
	15,0%	56,1%	29,0%	100,0%
	8,9%	23,8%	33,7%	20,4%
	3,1%	11,5%	5,9%	20,4%
Oldukça	68	36	34	138
	49,3%	26,1%	24,6%	100,0%
	37,8%	14,3%	37,0%	26,3%
	13,0%	6,9%	6,5%	26,3%
Çok	32	84	8	124
	25,8%	67,7%	6,5%	100,0%
	17,8%	33,3%	8,7%	23,7%
	6,1%	16,0%	1,5%	23,7%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$\chi^2=82,461$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 48

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurum içinde ve dışındaki halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğine bakışları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %8,9'u fikir bildirmezken bu oran lisans mezunu çalışanlarda %23,8'e yükselirken, yüksek lisans mezunu çalışanlarda ise %39,1'dir.

Görülüyor ki, kurum içinde ve dışındaki halkla ilişkiler etkinliklerine dair çalışanlar arasında bir belirsizlik söz konusudur. Ancak bu belirsiz durum

Çalışanların eğitim durumlarıyla ilgili olmayıp, kurumun genel halkla ilişkiler ve bilgilendirme politikasıyla ilgili görünmektedir. Sonuç olarak özelleştirme sonrasında çalışanların eğitim durumları ile halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek zordur.

	Özelleştirmeden Sonra Kurumdaki Kültüre, Geleneklere ve Değerlere Bağlılık ile Çalışanların Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	84	20	40	144
	58,3%	13,9%	27,8%	100,0%
	35,6%	10,0%	45,5%	27,5%
	16,0%	3,8%	7,6%	27,5%
Biraz	16	4	12	32
	50,0%	12,5%	37,5%	100,0%
	6,8%	2,0%	13,6%	6,1%
	3,1%	,8%	2,3%	6,1%
Fikri Yok	16	52	12	80
	20,0%	65,0%	15,0%	100,0%
	6,8%	26,0%	13,6%	15,3%
	3,1%	9,9%	2,3%	15,3%
Oldukça	72	40	16	128
	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%
	30,5%	20,0%	18,2%	24,4%
	13,7%	7,6%	3,1%	24,4%
Çok	48	84	8	140
	34,3%	60,0%	5,7%	100,0%
	20,3%	42,0%	9,1%	26,7%
	9,2%	16,0%	1,5%	26,7%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=116,377; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 49

Tabloya göre kurumdaki kültür, geleneklere ve değerlere bağlılık ile çalışanların konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %30,5'i kurumdaki değerlere ve kültüre bağlılığın oldukça arttığını düşünürken, %35,6'sı da hiç artmadığını düşünmektedir. Memurların ise %42'si çok arttığını düşünürken, işçilerin %45,5'i hiç artmadığını düşünmektedir.

Bu veriler çerçevesinde, çalışanların kurumdaki konumları ile kurumdaki kültür, gelenek ve değerlere bağlılığa bakış arasında bir ilişkiye rastlamak mümkün değildir. Birbirine çok yakın değerlerle farklı görüşler savunulmaktadır bu nedenle bu konuda net bir eğilimi ifade etmek söz konusu değildir.

2.3.5.Örgütsel Değişim ve Bilgi Yönetimi

	Özelleştirme Sonrasında Kurumdaki Değişme ve Gelişmelerden Haberdar Olma Durumu ile Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	4	48	24	24	100
	4,0%	48,0%	24,0%	24,0%	100,0%
	5,6%	46,2%	17,1%	11,5%	19,1%
	,8%	9,2%	4,6%	4,6%	19,1%
Biraz	16	20	20	44	100
	16,0%	20,0%	20,0%	44,0%	100,0%
	22,2%	19,2%	14,3%	21,2%	19,1%
	3,1%	3,8%	3,8%	8,4%	19,1%
Fikri Yok	7	12	16	24	59
	11,9%	20,3%	27,1%	40,7%	100,0%
	9,7%	11,5%	11,4%	11,5%	11,3%
	1,3%	2,3%	3,1%	4,6%	11,3%
Oldukça	28	12	48	76	164
	17,1%	7,3%	29,3%	46,3%	100,0%
	38,9%	11,5%	34,3%	36,5%	31,3%
	5,3%	2,3%	9,2%	14,5%	31,3%
Çok	17	12	32	40	101
	16,8%	11,9%	31,7%	39,6%	100,0%
	23,6%	11,5%	22,9%	19,2%	19,3%
	3,2%	2,3%	6,1%	7,6%	19,3%
Toplam	72	104	140	208	524
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%

[X²=77,413; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 50

Tabloya göre çalışanların kurumdaki değişme ve gelişmelerden haberdar olmaları ile kurumda çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

1- 3 sene arası kurumda çalışanların %38,8'u oldukça artış olduğunu düşünmektedir. Buna karşın, 4- 7 sene arası çalışanların %46,2'si hiç artmadığını düşünürken, 8- 10 sene arası çalışanların %34,3'ü oldukça arttığını bildirmektedir. 10 seneden fazla çalışanların ise %36,5'i özelleştirmeden sonra kurumdaki değişme ve gelişmelerden haberdar olmanın oldukça artış gösterdiğini düşünmektedir.

Buna göre, çalışanların özelleştirmeden sonra değişme ve gelişmelerden haberdar olma durumunun oldukça ve çok artış gösterdiğini düşündüğünü görmekteyiz. Bu konuda değişkenler arasındaki ilişkiden öte, tablodaki veriler çalışanların genel tutumunu vermesi açısından önemlidir.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumdaki Değişme ve Gelişmelerden Haberdar Olma Durumu ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	28	48	24	100
	28,0%	48,0%	24,0%	100,0%
	15,6%	19,0%	26,1%	19,1%
	5,3%	9,2%	4,6%	19,1%
Biraz	44	36	20	100
	44,0%	36,0%	20,0%	100,0%
	24,4%	14,3%	21,7%	19,1%
	8,4%	6,9%	3,8%	19,1%
Fikri Yok	16	35	8	59
	27,1%	59,3%	13,6%	100,0%
	8,9%	13,9%	8,7%	11,3%
	3,1%	6,7%	1,5%	11,3%
Oldukça	64	64	36	164
	39,0%	39,0%	22,0%	100,0%
	35,6%	25,4%	39,1%	31,3%
	12,2%	12,2%	6,9%	31,3%
Çok	28	69	4	101
	27,7%	68,3%	4,0%	100,0%
	15,6%	27,4%	4,3%	19,3%
	5,3%	13,2%	,8%	19,3%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$\chi^2=38,779$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 51

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurumdaki değişme ve gelişmelerden haberdar olması ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %35,6'sı haberdar olma durumunun özelleştirmeden sonra oldukça artış gösterdiğini bildirirken, lisans mezunu çalışanların %27,4'ü çok artış olduğunu bildirmektedir. Yüksek lisans

mezunu çalışanlara baktığımızda ise %39,1'i oldukça arttığı eğilimini görmekteyiz.

Buna göre, çalışanların gelişme ve değişmelerden haberdar olma durumları ile eğitim düzeyleri arasında ilişkiden söz etmek güçtür. Çünkü çalışanların bu konudaki genel tavrı net olarak verilerle ifade edilmektedir. Çalışanların eğitim durumu fark etmeksizin bu konuda özelleştirme sonrasında oldukça ve çok artış olduğu konusunda genel bir kanı hâkimdir. Bu konuda kurumda özelleştirme sonrasında önemli bir artış olduğunu söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurumda Alınan Kararlara Katılma İmkani ile Gelir Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	0-1500 YTL	1501-2500 YTL	2501-5000 YTL	5001- 15000 YTL	
Hiç	12	64	56	4	136
	8,8%	47,1%	41,2%	2,9%	100,0%
	21,4%	29,6%	24,6%	19,0%	26,1%
	2,3%	12,3%	10,7%	,8%	26,1%
Biraz	8	92	32	4	136
	5,9%	67,6%	23,5%	2,9%	100,0%
	14,3%	42,6%	14,0%	19,0%	26,1%
	1,5%	17,7%	6,1%	,8%	26,1%
Fikri Yok	8	16	8	4	36
	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%	100,0%
	14,3%	7,4%	3,5%	19,0%	6,9%
	1,5%	3,1%	1,5%	,8%	6,9%
Oldukça	20	32	84	8	144
	13,9%	22,2%	58,3%	5,6%	100,0%
	35,7%	14,8%	36,8%	38,1%	27,6%
	3,8%	6,1%	16,1%	1,5%	27,6%
Çok	8	12	48	1	69
	11,6%	17,4%	69,6%	1,4%	100,0%
	14,3%	5,6%	21,1%	4,8%	13,2%
	1,5%	2,3%	9,2%	,2%	13,2%
Toplam	56	216	228	21	521
	10,7%	41,5%	43,8%	4,0%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	10,7%	41,5%	43,8%	4,0%	100,0%

[X²=96,819; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 52

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurumda alınan kararlara katılma durumları ile gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Geliri 0- 1500 YTL arasındaki çalışanların %35,7'si özelleştirmeden sonra alınan kararlara katılma konusunda oldukça artış olduğu görüşündedir. 1501- 2500 YTL arası gelir düzeyindeki çalışanların %42,6'sı biraz artış olduğunu düşünürken, geliri 2501- 5000 YTL arasında olan çalışanların ise %36,8'i oldukça artış olduğunu düşünmektedir. Benzer şekilde, geliri 5001- 10000 YTL arasındaki çalışanların %38,1'i de oldukça artış olduğunu bildirmektedir.

Buna göre alt ve orta gelir grubuna dâhil çalışanların alınan kararlara katılmada özelleştirmeden sonra hiç artış olmadığını ya da biraz artış olduğunu düşündüğünü görmekteyiz. Bunun yanında bu grup içinde fikir bildirmeyenlere de rastlamak mümkündür. Üst gelir grubuna dâhil çalışanlara baktığımızda ise, özelleştirmeden sonra alınan kararlara katılmada oldukça ve çok artış olduğunu bildirmektedir. Sonuç olarak çalışanların gelir düzeylerine göre kararlara katılma düzeyi de yükselip azalmaktadır.

2.3.6.Örgütsel Gelişme

	Özelleştirmeden Sonra Kurumdaki Değişme ve Gelişmelerden Haberdar Olma Durumu ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespiti					Toplam
	Hiç	Biraz	Fikri Yok	Oldukça	Çok	
Erkek	76	72	28	120	52	348
	21,8%	20,7%	8,0%	34,5%	14,9%	100,0%
	76,0%	72,0%	53,8%	71,4%	50,0%	66,4%
	14,5%	13,7%	5,3%	22,9%	9,9%	66,4%
Kadın	24	28	24	48	52	176
	13,6%	15,9%	13,6%	27,3%	29,5%	100,0%
	24,0%	28,0%	46,2%	28,6%	50,0%	33,6%
	4,6%	5,3%	4,6%	9,2%	9,9%	33,6%
Toplam	100	100	52	168	104	524
	19,1%	19,1%	9,9%	32,1%	19,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	19,1%	19,1%	9,9%	32,1%	19,8%	100,0%

$$[X^2=23,656; s.d=4; p=0,000]$$

Tablo- 53

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumdaki değişme ve gelişmelerden haberdar olma durumu ile çalışanların cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde incelemek mümkündür;

Erkek çalışanların %21,8'i hiç artmadığını belirtirken, %20,7'si biraz arttığını düşünmektedir. %8'i fikrini bildirmezken, %34,5'i de oldukça artış olduğunu düşünmektedir. %14,9'u ise çok artış olduğu kanısındadır. Kadın çalışanların ise %13,6'sı hiç artış olmadığını belirtirken, %15,9'u da biraz artış olduğunu düşünmektedir. %13,6'sı fikir beyan etmezken, %27,3'ü oldukça arttığını düşünmektedir. %29,5'i ise çok fazla değiştiği kanısındadır.

	Özelleştirme Sonrasında Çalışanların Kurum İçindeki ve Dışındaki Mesleki Eğitim Olanaklarına Bakışları ile Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	68	36	28	132
	51,5%	27,3%	21,2%	100,0%
	28,8%	18,0%	31,8%	25,2%
	13,0%	6,9%	5,3%	25,2%
Biraz	40	40	32	112
	35,7%	35,7%	28,6%	100,0%
	16,9%	20,0%	36,4%	21,4%
	7,6%	7,6%	6,1%	21,4%
Fikri Yok	24	48	4	76
	31,6%	63,2%	5,3%	100,0%
	10,2%	24,0%	4,5%	14,5%
	4,6%	9,2%	,8%	14,5%
Oldukça	60	32	12	104
	57,7%	30,8%	11,5%	100,0%
	25,4%	16,0%	13,6%	19,8%
	11,5%	6,1%	2,3%	19,8%
Çok	44	44	12	100
	44,0%	44,0%	12,0%	100,0%
	18,6%	22,0%	13,6%	19,1%
	8,4%	8,4%	2,3%	19,1%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[$\chi^2=49,150$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 54

Tabloya göre özelleştirmeden sonra çalışanların kurum içindeki ve dışındaki mesleki eğitim olanakları ile kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %25,4'ü özelleştirme sonrasında mesleki eğitim olanaklarının oldukça arttığını düşünmekte olup memurların da %24'ü fikir beyan etmezken, işçilerin de %25,2'si hiç artış olmadığını savunmaktadır.

Buna göre çalışanların mesleki eğitim olanaklarına bakışı ile kurumdaki konumları arasında ilişki kurmak oldukça güçtür. Çalışanların kurumdaki konumlarından bağımsız olarak net bir eğilimleri olmadığı gibi, aynı gelir grubundaki çalışanların da kendi içlerinde farklı görüşleri söz konusudur. Bu nedenle kurumdaki mesleki eğitim olanaklarının özelleştirmeden ne şekilde etkilendiğine dair bir fikir elde etmek mümkün değildir.

2.4. Örgütün Dış Çevresine İlişkin Süreçlerin Değerlendirilmesi

2.4.1. Örgüt İmajı ve Kimliği

2.4.1.1. Örgüt İmajı

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun İmajı ve İtibarına Bakış ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Üst ve Orta Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	20	4	8	32
	62,5%	12,5%	25,0%	100,0%
	8,5%	2,0%	9,1%	6,1%
	3,8%	,8%	1,5%	6,1%
Biraz	44	40	20	104
	42,3%	38,5%	19,2%	100,0%
	18,6%	20,0%	22,7%	19,8%
	8,4%	7,6%	3,8%	19,8%
Fikri Yok	4	20	24	48
	8,3%	41,7%	50,0%	100,0%
	1,7%	10,0%	27,3%	9,2%
	,8%	3,8%	4,6%	9,2%
Oldukça	92	68	16	176
	52,3%	38,6%	9,1%	100,0%
	39,0%	34,0%	18,2%	33,6%
	17,6%	13,0%	3,1%	33,6%
Çok	76	68	20	164
	46,3%	41,5%	12,2%	100,0%
	32,2%	34,0%	22,7%	31,3%
	14,5%	13,0%	3,8%	31,3%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[X²=66,411; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 55

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumun imaj ve itibarına bakış ile çalışanların kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilere baktığımızda, %32,2'si özelleştirmeden sonra kurumun imaj ve itibarının çok arttığını düşünmektedir. Memurların da %34'ü çok arttığını düşünürken, %34'ü de oldukça arttığını bildirmektedir. İşçilerin ise %27,3'ü fikir beyan etmemektedir.

Buna göre çalışanların kurumdaki konumlarından bağımsız olarak kurumun imaj ve itibarının özelleştirme sonrasında oldukça ve çok artış gösterdiğini söylemek mümkündür. Bunu da kurumun özelleştirme öncesinde de var olan imaj ve itibarının güçlü olmasına, özelleştirmeden sonra da bu imaja katkı sağlanmasına bağlayabiliriz.

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun İmaj ve İtibarına Bakış ile Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	21	17	2	40
	52,5%	42,5%	5,0%	100,0%
	11,7%	6,7%	2,2%	7,6%
	4,0%	3,2%	,4%	7,6%
Biraz	31	43	27	101
	30,7%	42,6%	26,7%	100,0%
	17,2%	17,1%	29,3%	19,3%
	5,9%	8,2%	5,2%	19,3%
Fikri Yok	23	26	5	54
	42,6%	48,1%	9,3%	100,0%
	12,8%	10,3%	5,4%	10,3%
	4,4%	5,0%	1,0%	10,3%
Oldukça	59	78	32	169
	34,9%	46,2%	18,9%	100,0%
	32,8%	31,0%	34,8%	32,3%
	11,3%	14,9%	6,1%	32,3%
Çok	46	88	26	160
	28,8%	55,0%	16,3%	100,0%
	25,6%	34,9%	28,3%	30,5%
	8,8%	16,8%	5,0%	30,5%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$X^2=20,284$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 56

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumun imaj ve itibarına bakış ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %32,8'i özelleştirmeden sonra kurumun imaj ve itibarının oldukça artış gösterdiğini düşünürken, %25,6'sı da çok artış olduğunu bildirmektedir. Lisans mezunu çalışanlara baktığımızda %31'i oldukça, %34,9'u da çok arttığını bildirmektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanların da %34,8'i oldukça artış olduğunu düşünmektedir.

Buna göre, çalışanların eğitim düzeylerinden bağımsız olarak kurumun imaj ve itibarında özelleştirmeden sonra oldukça ve çok artış olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Bu durumu da kurumun var olan imaj ve itibarının sağlam temellere dayanmasına bağlamak mümkündür.

2.4.1.2.Örgüt Kimliği

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun Diğer Sanayi Kuruluşlarıyla Rekabetine Bakış ile Çalışanların Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	4	12	8	24	48
	8,3%	25,0%	16,7%	50,0%	100,0%
	3,1%	10,3%	6,5%	15,4%	9,2%
	,8%	2,3%	1,5%	4,6%	9,2%
Biraz	8	12	16	12	48
	16,7%	25,0%	33,3%	25,0%	100,0%
	6,3%	10,3%	12,9%	7,7%	9,2%
	1,5%	2,3%	3,1%	2,3%	9,2%
Fikri Yok	20	20	16	24	80
	25,0%	25,0%	20,0%	30,0%	100,0%
	15,6%	17,2%	12,9%	15,4%	15,3%
	3,8%	3,8%	3,1%	4,6%	15,3%
Oldukça	56	52	32	56	196
	28,6%	26,5%	16,3%	28,6%	100,0%
	43,8%	44,8%	25,8%	35,9%	37,4%
	10,7%	9,9%	6,1%	10,7%	37,4%
Çok	40	20	52	40	152
	26,3%	13,2%	34,2%	26,3%	100,0%
	31,3%	17,2%	41,9%	25,6%	29,0%
	7,6%	3,8%	9,9%	7,6%	29,0%
Toplam	128	116	124	156	524
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%

[$X^2=38,398$; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 57

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumun diğer sanayi kuruluşlarıyla rekabetine bakış ile çalışanların birimde çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Birimde 1- 3 sene arası çalışanların da %43,8'i oldukça, %31,3'ü de çok artış olduğunu belirtmektedir. 4- 7 sene arası çalışanlara baktığımızda %44,8'i oldukça artış olduğunu belirtirken, 8- 10 sene arası çalışanların ise %41,9'u çok artış gösterdiğini düşünmektedir. 10 seneden fazla çalışanların ise 35,9'u oldukça artış gösterdiği konusunda fikir bildirmişlerdir.

Buna göre, birimde çalışma süresinden bağımsız olarak çalışanların kurumun diğer sanayi kuruluşlarıyla ilişkilerinde özelleştirmeden sonra oldukça ve çok artış olduğunu belirttiklerini görmekteyiz. Bu bağlamda çalışanlara göre kurumun diğer kuruluşlarla ilişkilerinde özelleştirmenin olumlu anlamda etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

2.4.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun Toplumdaki Eğitim, Sanat ve Kültürel Gelişmelere Katkisi ile Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	56	84	44	184
	30,4%	45,7%	23,9%	100,0%
	31,1%	33,3%	47,8%	35,1%
	10,7%	16,0%	8,4%	35,1%
Biraz	32	20	16	68
	47,1%	29,4%	23,5%	100,0%
	17,8%	7,9%	17,4%	13,0%
Fikri Yok	6,1%	3,8%	3,1%	13,0%
	16	28	12	56
	28,6%	50,0%	21,4%	100,0%
Oldukça	8,9%	11,1%	13,0%	10,7%
	3,1%	5,3%	2,3%	10,7%
	52	88	16	156
Çok	33,3%	56,4%	10,3%	100,0%
	28,9%	34,9%	17,4%	29,8%
	9,9%	16,8%	3,1%	29,8%
Toplam	24	32	4	60
	40,0%	53,3%	6,7%	100,0%
	13,3%	12,7%	4,3%	11,5%
	4,6%	6,1%	,8%	11,5%
	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[$X^2=27,841$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 58

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumun toplumdaki eğitim, sanat ve kültürel gelişmelere katkısında bakış ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %31,1'i kurumun kültürel faaliyetlere katkısının özelleştirmeden sonra hiç artış göstermediğini düşünmektedir. Lisans mezunu çalışanların da hiç ve oldukça seçeneklerinde yoğunlaşarak, birbirine çok yakın eğilimlerde olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışanlara baktığımızda da %33,3'ü hiç artmadığını düşünürken, %34,9'u oldukça artış gösterdiğini düşünmektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanların ise %47,8'i hiç artmadığı konusunda hemfikirdir.

Buna göre, çalışanların eğitim düzeylerinden bağımsız olarak benzer görüşlerde olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi ne olursa olsun çalışanların bir kısmı özelleştirme sonrasında kurumun toplumdaki eğitim, sanat ve kültürel gelişmelere katkısının hiç artmadığını düşünürken, bir kısmı da oldukça artış gösterdiğini belirtmektedir. Bu durumda çalışanların eğitim düzeyi ile kurumsal sosyal sorumluluğa bakışları arasında ilişkinin varlığından söz etmek mümkün değildir.

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun Dış Çevreye Karşı Sorumluluğu ile Çalışanların Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	20	32	8	48	108
	18,5%	29,6%	7,4%	44,4%	100,0%
	15,6%	27,6%	6,5%	30,8%	20,6%
	3,8%	6,1%	1,5%	9,2%	20,6%
Biraz	28	16	24	16	84
	33,3%	19,0%	28,6%	19,0%	100,0%
	21,9%	13,8%	19,4%	10,3%	16,0%
	5,3%	3,1%	4,6%	3,1%	16,0%
Fikri Yok	16	24	24	44	108
	14,8%	22,2%	22,2%	40,7%	100,0%
	12,5%	20,7%	19,4%	28,2%	20,6%
	3,1%	4,6%	4,6%	8,4%	20,6%
Oldukça	28	28	40	32	128
	21,9%	21,9%	31,3%	25,0%	100,0%
	21,9%	24,1%	32,3%	20,5%	24,4%
	5,3%	5,3%	7,6%	6,1%	24,4%
Çok	36	16	28	16	96
	37,5%	16,7%	29,2%	16,7%	100,0%
	28,1%	13,8%	22,6%	10,3%	18,3%
	6,9%	3,1%	5,3%	3,1%	18,3%
Toplam	128	116	124	156	524
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	24,4%	22,1%	23,7%	29,8%	100,0%

[$X^2=59,106$; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 59

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumun dış çevreye karşı sorumluluğu ile çalışanların birimde çalışma süreleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Birimde 1- 3 sene arası çalışanların %21,9'u oldukça artış olduğunu düşünürken, 4- 7 sene arası çalışanların %20,7'si fikir beyan etmemiştir. 8- 10 sene arası çalışanlara baktığımızda %19,4'ünün fikir beyan etmediği görülmekte, 10 seneden fazla çalışanların da %20,6'sı fikir beyan etmemektedir.

2.4.3.Dış Çevre ve Dış Halkla İlişkiler

	Özelleştirme Sonrasında Kurum İçinde ve Dışında Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkinliği ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	İlköğretim ve Lise Mezunları	Lisans Mezunları	Yüksek Lisans Mezunları	
Hiç	48	44	7	99
	48,5%	44,4%	7,1%	100,0%
	26,7%	17,5%	7,6%	18,9%
	9,2%	8,4%	1,3%	18,9%
Biraz	16	28	12	56
	28,6%	50,0%	21,4%	100,0%
	8,9%	11,1%	13,0%	10,7%
	3,1%	5,3%	2,3%	10,7%
Fikri Yok	16	60	31	107
	15,0%	56,1%	29,0%	100,0%
	8,9%	23,8%	33,7%	20,4%
	3,1%	11,5%	5,9%	20,4%
Oldukça	68	36	34	138
	49,3%	26,1%	24,6%	100,0%
	37,8%	14,3%	37,0%	26,3%
	13,0%	6,9%	6,5%	26,3%
Çok	32	84	8	124
	25,8%	67,7%	6,5%	100,0%
	17,8%	33,3%	8,7%	23,7%
	6,1%	16,0%	1,5%	23,7%
Toplam	180	252	92	524
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	34,4%	48,1%	17,6%	100,0%

[X²=82,461; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 60

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurum içinde ve dışında halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ile çalışanların eğitim durumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

İlköğretim ve lise mezunu çalışanların %37,8'i özelleştirmeden sonra halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğinin oldukça arttığını düşünmektedir.

Bunun yanında lisans mezunu çalışanların %33,3'ü çok arttığını belirtirken, yüksek lisans mezunu çalışanların da %37'si oldukça arttığını bildirmektedir.

Bu bağlamda çalışanların eğitim düzeyleri göz öne alınmadan bakıldığında, özelleştirmeden sonra kurum içinde ve dışında halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğinin oldukça ve çok arttığı konusunda genel bir tavır söz konusudur.

	Özelleştirme Sonrasında Kurum İçinde ve Disında Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkinliği ile Yaşları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	18-30 Yaş Arası	31-45 Yaş Arası	46-61 Yaş Arası	
Hiç	32	43	24	99
	32,3%	43,4%	24,2%	100,0%
	22,9%	14,9%	25,0%	18,9%
	6,1%	8,2%	4,6%	18,9%
Biraz	4	40	12	56
	7,1%	71,4%	21,4%	100,0%
	2,9%	13,9%	12,5%	10,7%
	,8%	7,6%	2,3%	10,7%
Fikri Yok	36	55	16	107
	33,6%	51,4%	15,0%	100,0%
	25,7%	19,1%	16,7%	20,4%
	6,9%	10,5%	3,1%	20,4%
Oldukça	44	66	28	138
	31,9%	47,8%	20,3%	100,0%
	31,4%	22,9%	29,2%	26,3%
	8,4%	12,6%	5,3%	26,3%
Çok	24	84	16	124
	19,4%	67,7%	12,9%	100,0%
	17,1%	29,2%	16,7%	23,7%
	4,6%	16,0%	3,1%	23,7%
Toplam	140	288	96	524
	26,7%	55,0%	18,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	26,7%	55,0%	18,3%	100,0%

[$\chi^2=30,510$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 61

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurum içinde ve dışında halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ile çalışanların yaşları arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

18- 30 yaş arası grubun %31,4'ü halkla ilişkiler etkinliğinin oldukça artış gösterdiğini düşünürken, %25,7'si de fikrini ifade etmemektedir. 31- 45 yaş arasındaki çalışanlara baktığımızda, çalışanların %29,2'si çok artış olduğunu düşünmekte, %19,1'i de fikrini beyan etmemiştir. 46- 61 yaş arası çalışanların da %25'i hiç artış olmadığını düşünürken, %16,7'si fikrini ifade etmemiş olup, %29,2'si de oldukça artış olduğunu bildirmiştir.

Buna göre, genel anlamda çalışanların özelleştirme sonrasında kurumun iç ve dış halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğine bakışları net bir sonuç vermemektedir. Bunun yanı sıra çalışanların bu konuda fikir belirtmemeleri de, halkla ilişkiler faaliyetlerini takip etmemekten ya da halkla ilişkilere anlam yükleyememekten kaynaklanması muhtemeldir. Sonuç olarak çalışanların yaşları ile kurumdaki halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirmeleri arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün değildir.

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun Müşterileriyle İlişkileri ve Etkileşimleri ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	30	4	8	42
	71,4%	9,5%	19,0%	100,0%
	12,7%	2,0%	9,1%	8,0%
	5,7%	,8%	1,5%	8,0%
Biraz	24	12	5	41
	58,5%	29,3%	12,2%	100,0%
	10,2%	6,0%	5,7%	7,8%
	4,6%	2,3%	1,0%	7,8%
Fikri Yok	40	36	28	104
	38,5%	34,6%	26,9%	100,0%
	16,9%	18,0%	31,8%	19,8%
	7,6%	6,9%	5,3%	19,8%
Oldukça	87	76	31	194
	44,8%	39,2%	16,0%	100,0%
	36,9%	38,0%	35,2%	37,0%
	16,6%	14,5%	5,9%	37,0%
Çok	55	72	16	143
	38,5%	50,3%	11,2%	100,0%
	23,3%	36,0%	18,2%	27,3%
	10,5%	13,7%	3,1%	27,3%
Toplam	236	200	88	524
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	45,0%	38,2%	16,8%	100,0%

[$\chi^2=36,111$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 62

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumun müşterileriyle ilişkileri ve etkileşimleri ile çalışanların kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %36,9'u özelleştirme sonrasında müşteri ilişkilerinin oldukça artış gösterdiğini ifade etmektedir. Memurların ise %38'i oldukça arttığını bildirmekte, %18'i fikir belirtmemiştir. Buna karşın işçilerin de %31,8'i fikir beyan etmemiş olup, işçilerin %35,2'si özelleştirme sonrasında müşteri ilişkilerinde oldukça artış olduğunu düşünmektedir.

Buna göre, üst düzey çalışanların özelleştirme sonrasında müşteri ile ilişkilerin oldukça arttığını düşünmesinin yanı sıra, orta düzey çalışanların, şeflerin ve memurların da bir kısmı oldukça arttığını düşünmekte ancak bir kısmı da fikrini bildirmemiştir. Ancak işçilere baktığımızda bu konuda fikir belirtmeyenlerin oranı yüksektir. Bu durumu dış halkla ilişkiler konusundaki bilgilendirme eksikliğine bağlamak mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun Dis Cevreye Karşı Sorumluluğuna Bakis ile Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Tespiti				Toplam
	1-3 Sene Arası	4-7 Sene Arası	8-10 Sene Arası	10 seneden fazla	
Hiç	4	40	20	44	108
	3,7%	37,0%	18,5%	40,7%	100,0%
	5,6%	38,5%	14,3%	21,2%	20,6%
	,8%	7,6%	3,8%	8,4%	20,6%
Biraz	12	20	20	32	84
	14,3%	23,8%	23,8%	38,1%	100,0%
	16,7%	19,2%	14,3%	15,4%	16,0%
	2,3%	3,8%	3,8%	6,1%	16,0%
Fikri Yok	4	28	28	48	108
	3,7%	25,9%	25,9%	44,4%	100,0%
	5,6%	26,9%	20,0%	23,1%	20,6%
	,8%	5,3%	5,3%	9,2%	20,6%
Oldukça	28	4	48	48	128
	21,9%	3,1%	37,5%	37,5%	100,0%
	38,9%	3,8%	34,3%	23,1%	24,4%
	5,3%	,8%	9,2%	9,2%	24,4%
Çok	24	12	24	36	96
	25,0%	12,5%	25,0%	37,5%	100,0%
	33,3%	11,5%	17,1%	17,3%	18,3%
	4,6%	2,3%	4,6%	6,9%	18,3%
Toplam	72	104	140	208	524
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13,7%	19,8%	26,7%	39,7%	100,0%

[$X^2=79,929$; s.d=12; p=0,000]

Tablo- 63

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumun müşteriyle ilişkileri ve etkileşimleri ile çalışanların kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Üst düzey çalışanların %66,7'si oldukça artış olduğunu ifade ederken, orta düzey çalışanların ise %36,8'i oldukça arttığını düşünmektedir. Şeflerin ise %35,1'i oldukça artış olduğunu belirtirken, memurların da %38'i oldukça arttığını düşünmektedir. Buna karşın kurumda çalışan işçilerin %36'sı fikirlerini ifade etmemiştir. Buna göre işçi çalışanlar dışındaki çalışanlar özelleştirme sonrasında kurumun dış çevreye karşı sorumluluğunun oldukça arttığını düşünürken, işçiler fikirlerini bildirmemişlerdir. Bunu, işçilerin bu konuda yetersiz bilgilendirilmesine ve kurum içinde bilgilendirmede ve karar alımında eşitlik ilkesinin göz ardı edilmesine bağlamak mümkündür. Aynı zamanda kurumun dış çevreyle olan ilişkilerinin yürütülmesinde tüm çalışanların katkısının olmasında işçilerin bunun dışında tutulduğunu da gözlemlemek olasıdır. Dolayısıyla çalışanların kurumdaki konumları ile özelleştirme sonrasında kurumun dış çevreye karşı sorumluluğunu yerine getirilmesine bakışları arasında ilişkinin varlığından söz edebiliriz.

2.4.4.İtibar Yönetimi

	Özelleştirme Sonrasında Kurumun Ülkede ve Dünyada Tanınmışlığına Bakış ile Çalışanların Kurumdaki Konumları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	Orta ve Üst Düzey Yönetici	Memur	İşçi	
Hiç	20 71,4% 8,5% 3,8%	4 14,3% 2,0% ,8%	4 14,3% 4,5% ,8%	28 100,0% 5,3% 5,3%
Biraz	48 42,9% 20,3% 9,2%	32 28,6% 16,0% 6,1%	32 28,6% 36,4% 6,1%	112 100,0% 21,4% 21,4%
Fikri Yok	32 42,1% 13,6% 6,1%	28 36,8% 14,0% 5,3%	16 21,1% 18,2% 3,1%	76 100,0% 14,5% 14,5%
Oldukça	72 46,2% 30,5% 13,7%	72 46,2% 36,0% 13,7%	12 7,7% 13,6% 2,3%	156 100,0% 29,8% 29,8%
Çok	64 42,1% 27,1% 12,2%	64 42,1% 32,0% 12,2%	24 15,8% 27,3% 4,6%	152 100,0% 29,0% 29,0%
Toplam	236 45,0% 100,0% 45,0%	200 38,2% 100,0% 38,2%	88 16,8% 100,0% 16,8%	524 100,0% 100,0% 100,0%

[$X^2=33,035$; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 64

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumun dünyada ve ülkede tanınmışlığına bakış ile çalışanların kurumdaki konumları arasındaki ilişkiyi şu şekilde yorumlamak mümkündür;

Üst ve orta düzey yöneticilerin %30,5'i kurumun tanınmışlığının özelleştirmeden sonra oldukça arttığını düşünürken, %27,1'i de çok arttığını

belirtmektedir. Memurlara baktığımızda %36'sı oldukça artış olduğunu düşünürken, %32'si de çok artış olduğunu ifade etmektedir. Buna karşın işçilere baktığımızda işçilerin %36,4'ü biraz arttığı kanısındadır.

Buna göre işçiler dışındaki çalışanlarda benzer tutumlara rastlanırken, işçilerin özelleştirme sonrasında kurumun tanınırlığı ile ilgili eğilimleri diğer çalışanlardan farklı yöndedir. Dolayısıyla çalışanların kurumdaki konumları dikkate alındığında işçilerin farklılaştığı gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda itibar yönetimini işletirken kurumun her konumundaki çalışanlarda etkinleştirmek önemlidir.

2.4.5.Teknoloji

	Özelleştirmeden Sonra Kurumdaki Değişme ve Gelişmelerden Haberdar Olabilme Durumuna Bakış ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Tespiti					Toplam
	Hiç	Biraz	Fikri Yok	Oldukça	Çok	
Erkek	76	72	28	120	52	348
	21,8%	20,7%	8,0%	34,5%	14,9%	100,0%
	76,0%	72,0%	53,8%	71,4%	50,0%	66,4%
	14,5%	13,7%	5,3%	22,9%	9,9%	66,4%
Kadin	24	28	24	48	52	176
	13,6%	15,9%	13,6%	27,3%	29,5%	100,0%
	24,0%	28,0%	46,2%	28,6%	50,0%	33,6%
	4,6%	5,3%	4,6%	9,2%	9,9%	33,6%
Toplam	100	100	52	168	104	524
	19,1%	19,1%	9,9%	32,1%	19,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	19,1%	19,1%	9,9%	32,1%	19,8%	100,0%

$$[X^2=23,656; s.d=4; p=0,000]$$

Tablo- 65

Tabloya göre özelleştirmeden sonra kurumdaki değişme ve gelişmelerden haberdar olabilme durumuna bakış ile çalışanların cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

Erkek çalışanların %34,5'i özelleştirmeden sonra kurumdaki değişme ve gelişmelerden haberdar olmada oldukça artış olduğunu ifade ederken,

kadın çalışanların da %27,3'ü oldukça artış olduğu kanısındadır. Ancak kadın çalışanların %29,5'i de çok arttığını düşünmektedir.

Buna göre özelleştirme sonrasında çalışanların kurumdaki gelişme ve değişimleri takip etmeleri ile cinsiyetleri arasında ilişkiye rastlanmamaktadır. Kadın çalışanlar da, erkek çalışanlar da benzer kanıdadır dolayısıyla kurumun teknolojiyi takip etmesinde özelleştirme sonrasında oldukça ve çok artış olduğunu söylemek mümkündür.

	Özelleştirme Sonrasında Teknolojiyi Takip Edebilme Durumu ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişkinin Tespiti			Toplam
	18-30 Yaş Arası	31-45 Yaş Arası	46-61 Yaş Arası	
Hiç	26	67	31	124
	21,0%	54,0%	25,0%	100,0%
	18,6%	23,3%	32,3%	23,7%
	5,0%	12,8%	5,9%	23,7%
Biraz	20	47	10	77
	26,0%	61,0%	13,0%	100,0%
	14,3%	16,3%	10,4%	14,7%
	3,8%	9,0%	1,9%	14,7%
Fikri Yok	4	37	24	65
	6,2%	56,9%	36,9%	100,0%
	2,9%	12,8%	25,0%	12,4%
	,8%	7,1%	4,6%	12,4%
Oldukça	76	84	4	164
	46,3%	51,2%	2,4%	100,0%
	54,3%	29,2%	4,2%	31,3%
	14,5%	16,0%	,8%	31,3%
Çok	14	53	27	94
	14,9%	56,4%	28,7%	100,0%
	10,0%	18,4%	28,1%	17,9%
	2,7%	10,1%	5,2%	17,9%
Toplam	140	288	96	524
	26,7%	55,0%	18,3%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	26,7%	55,0%	18,3%	100,0%

[X²=86,054; s.d=8; p=0,000]

Tablo- 67

Tabloya göre özelleştirmeden sonra teknolojiyi takip edebilme durumu ile çalışanların yaşları arasındaki ilişkiyi şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

18- 30 yaş arası çalışanların %54,3'ü özelleştirmeden sonra teknolojiyi takip edebilmede oldukça artış olduğunu belirtmektedir. 31- 45 yaş arası çalışanların da %29,2'si oldukça arttığını düşünürken, %18,4'ü de çok arttığını düşünmektedir. Bunun yanında 46- 61 yaş arası çalışanların %32,3'ü hiç artmadığını düşünürken, %25'inin ise bu konuda fikir beyan etmediği görülmektedir.

Buna göre yaşı genç olan çalışanlardan başlayarak giderek kurumun teknolojiyi takip etme oranına bakışta düşüş görülmekte, 61 yaş ve üstü çalışanlar ise bu konuda fikir bildirmemektedir. Genç ve orta yaş grubu oldukça artış olduğunu düşünürken, ileri yaş grubu hiç artış olmadığını ifade etmekte ya da fikir beyan etmemektedir. Dolayısıyla çalışanların teknolojiyi takip etmeleri ile yaşları arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

2.5. Yönetişim Yaklaşımı Ölçüsünde Tüm Örgütsel Süreçlere İlişkin Bir Değerlendirme

Çalışanlardan saha araştırması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda yönetim yaklaşımı ölçüsünde tüm örgütsel süreçlere dair şu sonuçlara varmak mümkündür;

Örgütün çalışanlarına dair süreçlerde, özelleştirme uygulamaları öncesi ve sonrasında bireylerin örgüt içindeki psikolojik ve bilişsel unsurları ön plana alınarak, örgütteki çalışma ortamına yansıyan bir takım sıkıntılar göze çarpmaktadır. Çalışanlara dair tüm süreçlerde (çatışma yönetimi, gruplar arası süreçlerin yönetimi, moral ve motivasyon, verimlilik ve iş doyumu, algı yönetimi, iletişim yönetimi, ödül ve ceza mekanizmalarının

yönetimi, insan kaynakları yönetimi) olumsuz süreçlere işaret edilmekte, bu da çalışanın örgüt içinde mutlu, huzurlu, stresten uzak ve endişesiz çalışmasını engellemektedir. Buna bağlı olarak iş verimi ve doyumu, moral ve motivasyonu düşmekte, çalışanların örgütün çıkarları ile kendi çıkarlarını aynı potada eriterek, örgütün hedeflerine ulaşmada yetersiz kalabileceği ön görülmektedir. Süreci örgütün lehine çevirmede yönetim ilkelerinin faydalı olacağı öngörülmekte, örgütün bu ilkeler doğrultusunda ideal biçime ve sonuçlara varması mümkün gözükmemektedir.

Örgütün yapısına dair süreçleri ele aldığımızda ise örgüt kültür ve ikliminde aynı zamanda toplam kalite yönetiminde olumsuz addedilecek unsura rastlanmamaktadır. Ancak, örgütteki liderlik anlayışı, iç halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ve örgütsel gelişmede bir takım belirsizliklere ve olumsuzluklara rastlanmaktadır. Özelleştirme uygulamalarından sonra örgütün yapısına dair bu belirsizliklerin giderilmesinde yönetim ilkelerine uygun şekilde hareket etmek çözüm yolu olarak önerilmektedir.

Örgütün dış çevresiyle ilgili süreçlerde ise özelleştirme uygulamalarından sonra örgütün imaj ve kimliğinin yönetilmesinde, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında ve itibar yönetiminde herhangi bir soruna rastlanmamış olup, dış halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ve teknolojiyi takip edebilme hususlarında bir takım sıkıntılar göze çarpmaktadır. Yönetim ilkelerinin örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerindeki olumsuzluk ve belirsizliklerin giderilmesinde de faydalı olacağı öne sürülmektedir.

Görüldüğü gibi özelleştirmeden sonra Erdemir T.A.Ş. çalışanlarına uygulanan saha araştırması sonucu elde edilen bilgiler ışığında, örgütün gerek çalışanlarına dair, gerek yapısı ve dış çevresiyle ilişkilerine dair tüm yönetsel süreçlere dair sıkıntı, tedirginlik, değişime psikolojik olarak ayak uyduramama gibi unsurların yönetişimin şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik, doğruluk, sorumluluk ve tam katılım ilkeleriyle giderilebileceği ön görülmektedir.

3.KONUYA İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Özelleştirme sonrasında örgütün çalışanlarına, yapısına ve dış çevresine ilişkin süreçlere dair öneriler yönetim ilkeleriyle bağdaştırılarak Model 1, Model 2 ve Model 3'te verilmektedir.

Model 1: Kurumsal Yönetişimin Örgütsel Süreçlere Uygulanmasına Dair Model Önerisi

KURUMSAL YÖNETİŞİM	ÖRGÜTÜN ÇALIŞANLARINA DAİR SÜREÇLER								ÖRGÜTÜN YAPISINA DAİR SÜREÇLER						ÖRGÜTÜN DIŞ ÇEVRESİNE DAİR SÜREÇLER				
İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ	ÇATIŞMA YÖNETİMİ	GRUP YÖNETİMİ	VERİMLİLİK VE İŞDOYUMU	MORAL ve MOTİVASYON	ALGI YÖNETİMİ	İLETİŞİM YÖNETİMİ	ÖDÜL ve CEZA MEKANİZMA YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ	LİDERLİK YÖNETİMİ	İÇ HALKLA İLİŞKİLER	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE BİLGİ YÖNETİMİ	ÖRGÜTSEL GELİŞME	İMAJ VE KİMLİK YÖNETİMİ	KURUMSAL SOSYAL SORUMLUL	İTİBAR YÖNETİMİ	DIŞ HALKLA İLİŞKİLER	TEKNOLOJİ
ŞEFFAFLIK (AÇIKLIK)	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3
ADİLLİK (EŞİTLİK)	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3
HESAP VEREBİLİRLİK	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3
SORUMLULUK	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3
DOĞRULUK	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3
TAM KATILIM (ETKİLİLİK)	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M2	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3	M3

* M2: Model 2'ye bakınız

** M3: Model 3'e bakınız

KURUMSAL YÖNETİŞİM	ÖRGÜTÜN ÇALIŞANLARINA DAİR SÜREÇLER							
İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ	ÇATIŞMA YÖNETİMİ	GRUP YÖNETİMİ	VERİMLİLİK VE İŞDOYUMU	MORAL VE MOTİVASYON YÖNETİMİ	ALGI YÖNETİMİ	İLETİŞİM YÖNETİMİ	ÖDÜL ve CEZA MEKANİZMA YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ŞEFFAFLIK (AÇIKLIK)	Örgütte alınan kararların çalışanlara aktarılması Örgüte dolaşım halindeki bilgilerin çalışanlara aktarılması Çalışanların gelecekte olması muhtemel olumlu ya da olumsuz sonuçlardan haberdar olması Söylenti ve dedikoduların net ve üstü kapalı olmayan söylemlerle açıklık getirilmesi Rollerin belirlenmesi	Örgütün amaç ve hedeflerini açıkça belirleyerek, grupları ve bireyleri ortak amaçlara yönleltmek	Bireylerin psikolojik süreçlerinde çalışma ortamında açık bilgilendirme ve şeffaf politikalarla stresi azaltmak İşten atılma riskinin açık ve seçik belirtilmesi Monotonluğun azaltılması	Örgüt ve yönetimin dürüst davranarak çalışanların moralini üst düzeyde tutmaya dikkat etmesi, çalışanlarda güven duygusu yaratmalı Çalışanlarda motivasyon eksikliğini gidermek için açık bilgilendirme ile değişen örgütsel süreçte işten atılma korkusunun giderilmesi	Örgütte, açık, net ve doğrudan mesajlarla, bilgi döngüsüyle çalışanlarda doğru algılamayı oluşturmak	Örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak çalışanlarla iletişimde aktarılanların açık, net ve anlaşılır olması ve tüm çalışanlara hitap edebilmesi	Çalışanların hangi durumlarda karşılarında ödüllendirilip, hangi durumlarda karşılarında cezalandırılacağını bilmesini sağlamak	İşe alımlarda belirlenen kriterlerin açık ve net kurallarla açıklanması
ADILLIK (EŞİTLİK)	Aynı kademede çalışanlara eşit şekilde davranma Statü farklılıklarının iletişim akışını engellememesi	Grup içinde ya da gruplar arası olumlu tartışmaları tarafsız bir şekilde pekiştirmek	Çalışanların işlerinde yükselme ve terfi imkanının eşitlik ikesi ile gerçekleştirilmesi Çalışanların performanslarının adil değerlendirilmesi	Çalışanların moralini ve motivasyonunu yüksek tutmak için her düzeydeki çalışana eşit davranmak ve adalete önem vermek	Çalışanların kültür, eğitim ve gelir düzeyine uygun bilgilendirme yaparak istenilen algıyı oluşturmak	Ast – üst ilişkisi dengede tutularak merkezi yapılanmadan ve buna bağlı iletişimsel süreçlerden kaçınmak	Çalışanların hangi düzeyde olursa olsun aynı ve eşit kriterlerle ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması	İşe alımlarda eşit ve adil davranılmasının yanı sıra istihdamın sağlanmasında çalışanın eğitimi, yeteneği ve kültür düzeyinin dikkate alınması
HESAP VEREBİLİRLİK	Örgütün tüm çalışanlarına hesap verebilecek güven ortamını sağlaması Çalışanların yasalar karşısında güvencelerinin olması	Gruplarda rekabet yaratacak ortamı yaratarak, bunların analizlerini yapmak	Çalışanların çalıştıklarının karşılığını alabilmesi ve bunun yeterli olduğunun hesabını verebilme	Çalışanların terfi durumları, maaş durumları ya da sınava tabi olmaları karşısında yönetimin çalışanlara hesap verebilmesi	Oluşturulmak istenen algının geri bildirimlerle değerlendirilip, ölçülebilmesi	Her türlü örgütsel kararları çalışanlarla birlikte hareket ederek, bütünsel iletişimin sağlanması	Örgütün çalışanlara karşı ödül ve ceza mekanizmasını işlettiğinde hesabını verebilmesi	İşe alımlarda çalışanlara ve çevreye hesap verebilme Adil sınav sistemi ve mülakat ortamı yaratma
SORUMLULUK	Örgütün çalışanlarına karşı sorumluluk duyabilmesi, çalışanları örgütün en önemli parçası görmesi Çalışanların da örgütü benimseyerek sorumluluk duyması	Örgütte grup normlarını belirlemek Gruplarda örgüte karşı saygınlık duygusu yaratma	Çalışanların iş yükünün azaltılması ve örgütün politikalarında sorumluluk duygusunun hakim olması	Çalışanların moral ve motivasyonlarının üst düzeyde tutulmasında çalışanların değer, ihtiyaç ve beklentilerinin göz önüne alınması ve çalışanlara karşı sorumluluk duyulması	Değerlendirilen algılar, oluşturulmak istenen algılardan farklıysa, farklı kanallara yönelmek	Örgütteki değişme ve gelişmelerden çalışanların haberdar olmasını sağlayarak, astın üstüne, üstün de astına sorumluluk duymasını sağlamak	Örgütün özellikle çalışanların cezalandırmada sorumsuzca davranmaması, cezanın ve ödülün sebebini belirtmesi	İnsan kaynaklarının yönetilmesinde, işe alımlarda ya da işten çıkarılmalarda örgütün ve yönetimin çalışanlara karşı sorumluluk hissetmesi
DOĞRULUK	Çalışanlara doğru ve tutarlı bilgiler verme Statüye göre doğruluk ilkesi göz ardı edilmemeli	Grupları örgüt kültürüne yöneltmek, saygınlık duygusunu benimsetmek	Çalışanlara örgütün bağlılığını artırarak, çalışmada doğru ifade edilmesi İşten atılma riskinin doğru ve net aktarılması	Çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek olması için doğru kanallarla doğru bilgilendirme	Doğru algılama oluşturmak için çalışanların beklenti, değer ve ihtiyaçlarına yönelmek	Doğru kanallarla, doğru hedef kitleye doğru mesajları iletmek	Ödüllerin anlamlı, motive edici ve çalışanların ihtiyaç, beklenti ve değerlerine yönelik olması	İşe alımlarda ve iş istihdamında doğru ve rasyonel seçimler yapmak
TAM KATILIM (ETKİLİLİK)	Çatışmanın olumlu sonuçlara varabilmesi için örgütün güven ortamını sağlayarak çalışanların katılımını sağlamak ve etkinleştirme	Grupların kendi içinde ve dışında gelişmelerine katkıda bulunmak	Tüm çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, çalışmada isteği ve üretkenliğin artırılması	Tüm çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılarak, verimli, huzurlu ve stresten uzak çalışmalarını sağlamak	Çalışanların , doğru olarak algılanıp, örgütte etkin olmasını sağlamak	Örgüt içinde iletişimin istenilen düzeyde sağlanmasyla, işbölümü, eşgüdüm ve koordinasyonun sağlanması	Terfi imkanı, ikramiyeler, hediyeler gibi araçlarla çalışanın örgüte etkin olarak katılımını sağlamak	Örgütte işe alma, istihdam ve çalışma şartlarıyla ilgili beklentilerin karşılanması, tam katılımın sağlanması

KURUMSAL YÖNETİŞİM	ÖRGÜTÜN YAPISINA DAİR SÜREÇLER						ÖRGÜTÜN DIŞ ÇEVRESİNE DAİR SÜREÇLER				
İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ	LİDERLİK ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	İÇ HALKLA İLİŞKİLER	ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE BİLGİ YÖNETİMİ	ÖRGÜTSEL GELİŞME	İMAJ VE KİMLİK YÖNETİMİ	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	DIŞ HALKLA İLİŞKİLER	İTİBAR YÖNETİMİ	TEKNOLOJİ
ŞEFFAFLIK (AÇIKLIK)	SORUN YOK	Çalışanlarla önemli kararlar almada(özelleştim e sonrasında) liderin hem yönetsel yönünün hem de kişilik ve yeteneklerinin açıkça ön plana çıkması	SORUN YOK	İç halka ilişkiler faaliyetlerinin amacının ve örgüt politikalarıyla bağlantısının, açık bilgilendirme ile giderilmesi Çalışanların halkla ilişkiler faaliyetleriyle yönetimin ve örgütün neyi amaçladığını bilmesi	Değişikliklere maruz kalan örgütün karşı karşıya kaldığı durumun açıklık içinde çalışanlara aktarılması	Örgüt çapındaki değişiklikler planlanarak, bu değişimlere maruz kalan çalışanların açık bilgilendirme politikası ile tutum ve düşüncelerinin etkilenmesi, örgüte uyumunun sağlanması	SORUN YOK	SORUN YOK	Dış halkla ilişkiler faaliyetleriyle hedef kitlelerinin kimler olduğu ve bu hedef kitlelere ne şekilde ulaşılması gerektiği ve bunlardan alınan geri bildirimler açıkça belirtilmeli	SORUN YOK	Örgüte dahil olan yeni teknolojiler hakkında bilgilendirme, risk ve fırsatları takip etme
ADİLLİK (EŞİTLİK)	SORUN YOK	Liderin vasıflarını örgütteki tüm çalışanlara eşit şekilde	SORUN YOK	İç halkla ilişkiler etkinliklerinin her kademedeki çalışana eşit biçimde ulaşması	Çalışanların tümüne , statü ayırmadan değişimler hakkında bilgi vermek,	Tüm çalışanların karşılıklı güven ve dayanışma duygularını geliştirmek, örgütteki iletişim engellerinin kaldırılması ile demokratik ve katılımcı sistem geliştirmek	SORUN YOK	SORUN YOK	Dış halkla ilişkiler faaliyetlerine dair bilgilendirmeler eşit düzeyde ve her kademeye aktarılmalı	SORUN YOK	Teknolojik bilgilendirmenin eğitim, kültür ve bilgi düzeyine uygun şekilde yapılandırılması
HESAP VEREBİLİRLİK	SORUN YOK	Çalışanların ve örgütün mevcut durumuna dair hesap verebilir olması	SORUN YOK	SORUN YOK	Çalışanlara verilen bilgilerin arkasında durmak, gerektiğinde hesap verebilmek	Yeni uygulanan sistemin örgüt içinde önemli olan davranışların nasıl ölçülüp algılandığı konusunda çalışanlara hesap verebilme	SORUN YOK	SORUN YOK	Dış halkla ilişkiler faaliyetleri ile örgüt politikaları arasındaki bağ ekseninde hedef kitleye ulaşmak	SORUN YOK	SORUN YOK
SORUMLULUK	SORUN YOK	Liderin çalışanlara ve örgütün hedeflerine karşı sorumlulukla davranması	SORUN YOK	SORUN YOK	Çalışanlara güvenilir ve gerçek bilgiler ulaştırmak, örgütün değişim sürecindeki sorumluluğunu üstlenmek	Çalışanlara karşı örgütün sorumluluk duyarak, güç birliği yaratılması böylece bireyin önemini yükseltmek, iş zenginleştirmek	SORUN YOK	SORUN YOK	Dış halkla ilişkiler faaliyetleri ile ulaşılacak istenen hedef kitleye karşı sorumluluk duymak, güven ortamı sağlamak	SORUN YOK	SORUN YOK
DOĞRULUK	SORUN YOK	Liderin doğru politikalarla doğru hedefler belirleyip, çalışanları doğru yönlendirmesi	SORUN YOK	SORUN YOK	Örgüt amaç ve hedeflerine yönelik bilgilerin doğru ve anlaşılır olmasını sağlamak	Örgüt geliştirmeyle ilgili değerlerin örgüte uygun, doğru, güvenilir ve kaliteli olmasına dikkat ederek uygulamak	SORUN YOK	SORUN YOK	Dış halkla ilişkiler faaliyetleri ile örgütte ilgili doğru, gerçek ve kalıcı mesajlar iletilmeli	SORUN YOK	Sunulan içeriklerin doğru ve güvenilir olması
TAM KATILIM (ETKİLİLİK)	SORUN YOK	Liderin örgütün tüm çalışanlarına ve tüm süreçlerine dahil olup, çalışanları da örgütte etkin kılabilmesi	SORUN YOK	İç halkla ilişkiler faaliyetlerinin her düzeyden çalışana ulaşması ve etkin olarak katılımlarının sağlanması	Her kademedeki çalışanın aktif katılımını değerlendirerek bilgilendirmeye önem vermek	Çalışanların örgüt geliştirmeyle ilgili hem sosyal hem profesyonel değişimlere ayak uydurmasını sağlamak	SORUN YOK	SORUN YOK	Dış halkla ilişkiler faaliyetlerine dair süreçler ve sonuçlar çalışanlara da bildirilmeli	SORUN YOK	Örgütte ilgili işlemlerin elektronik ortamdan yapılması, beklentilerin karşılanması

Modellerde de görüldüğü gibi yönetim ilkeleri, özelleştirmeden sonra örgütün çalışanlarına dair süreçler başta olmak üzere, yapısında ve dış çevresiyle ilişkilerinde de önemli noktalara dikkat çekmektedir. Buna göre çatışma yönetiminde göze batan sorunların giderilmesinde, çalışanların çatışma ortamından uzak tutulması için alınan kararların çalışanlara aktarılması, gelecekte olması muhtemel olumlu ya da olumsuz sonuçlardan haberdar edilmesi, söylenti ve dedikodulara açıklık getirilmesi ve örgüt içindeki rollerin belirlenmesi yönetimin açıklık ilkesi doğrultusunda çatışma yönetiminin iyileştirilmesi adına getirilen önerilerdir. Aynı kademede çalışanlara eşit davranma ve statü farklılıklarının iletişim akışını engellememesi gibi unsurlar da yönetimin adillik ilkesi doğrultusunda önerilen unsurlardır. Örgütün tüm çalışanlarına hesap verebilecek güven ortamını sağlaması ve çalışanların yasalar karşısında güvencelerinin olması ise yönetimin hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda önerilen konulardır. Çalışanlara doğru ve tutarlı bilgiler verilmesi, statüye göre doğruluk ilkesinin göz ardı edilmemesi yönetimin doğruluk ilkesiyle bağdaşmaktadır. Çatışmanın olumlu sonuçlara varabilmesi için örgütün güven ortamını oluşturarak, çalışanların katılımını sağlayarak süreci etkin kılma da yönetimin tam katılımcılık ilkesi ekseninde ortaya konulan önerilerdir.

Gruplar arası süreçlerin yönetilmesi konusunda önerilen etkin unsurlar da örgütün amaç ve hedeflerinin açıkça belirlenerek, grup ve bireyleri ortak amaçlara yönelterek açıklık ilkesi temel alınarak uygulanması gereken pratiklerdir. Grup içinde ya da gruplar arası olumlu tartışmaları tarafsız şekilde pekiştirmek yönetimin adillik ilkesi, gruplarda rekabet yaratacak ortamın oluşturulması ve bunların analizlerinin yapılması yönetimin hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde geliştirilen önerilerdir. Örgütte grup normlarının belirlenerek, örgüte karşı saygınlık duygusunun yaratılması yönetimin sorumluluk ilkesi, grupları örgüt kültürüne yönelterek saygınlık duygusunu benimsetmek, yönetimin doğruluk ilkesi çerçevesinde önerilmektedir. Grupların kendi içinde ve dışında gelişmelerine katkıda bulunmak yönetimin tam katılım ilkesiyle uyum sağlamasından dolayı önemlidir.

Verimlilik ve iş doyumu konularında yönetişimin şeffaflık ilkesi doğrultusunda önerilenlerden en önemlisi, bireylerin psikolojik süreçlerinde ve çalışma ortamında açık bilgilendirme ve şeffaf politikalarla stresin ve monotonluğun azaltılmasıdır. Çalışanların iş yerlerinde yükselme ve terfi imkânının eşit muamele ile gerçekleştirilmesi yönetişimin adillik ilkesi, çalışanların çalıştıklarının karşılığını alabilmeleri ve bunun yeterli olduğunun hesabının çalışanlara verilmesi, yönetişimin hesap verebilirlik ilkesi yönünde önerilmektedir. Çalışanların iş yükünün azaltılması yönetişimin sorumluluk ilkesi dâhilinde ele alınmakta, çalışanlara örgütün özelleştirme sonucundaki durumunun ve direncinin doğru olarak ifade edilmesi ise yönetişimin doğruluk ilkesiyle bütünleşmektedir. Tüm çalışanların örgüte bağlılığının artırılması, çalışma isteği ve üretkenliğinin yükseltilmesi yönetişimin tam katılımcılık ilkesi doğrultusunda önerilmektedir.

Moral ve motivasyon unsurlarının yönetilmesi konusunda yönetişimin şeffaflık ilkesi dahilinde örgüt ve yönetiminin her konuda dürüst davranarak çalışanların moralini üst düzeyde tutmaya dikkat etmesi, çalışanlarda güven duygusunun yaratılması ve çalışanların motivasyon eksikliğinin giderilmesinde açık bilgilendirmeye yer verilmesi şeklinde öneriler getirilmektedir. Çalışanların moralinin ve motivasyonun yüksek tutmak için her düzeydeki çalışana eşit davranmak yönetişimin adillik ilkesi ile, çalışanların terfi durumları, maaş durumları ya da sınava maruz kalmaları konusunda çalışanlara hesap verilmesi yönetişimin hesap verebilirlik ilkesi ile öneri olarak sunulmaktadır. Çalışanların moral ve motivasyonlarının üst düzeyde tutulmasında çalışanların değer, beklenti ve ihtiyaçlarının göz önüne alınması yönetişimin sorumluluk ilkesiyle, çalışanlara doğru kanallarla doğru bilgilendirme yapılması doğruluk ilkesiyle önerilmektedir. Tüm çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılarak, verimli, huzurlu ve stresten uzak çalışmalarını sağlamak ise tam katılım ilkesi doğrultusunda önerilmektedir.

Algı yönetimi başlığı altında örgütte açık, net ve doğrudan mesajlara dayalı bilgi döngüsüyle, çalışanlarda doğru algılamayı oluşturmak yönetişimin

şeffaflık ilkesiyle önerilmekte, çalışanların eğitim, kültür ve gelir düzeyine uygun bilgilendirme yapılması adillik ilkesiyle ele alınmaktadır. Oluşturulmak istenen algıların geri bildirimlerle değerlendirilip, ölçülmesi hesap verebilirlik ilkesiyle, değerlendirilen algıların oluşturulmak istenen algıdan farklı olması halinde farklı kanallara yönelmek sorumluluk ilkesi ile bağdaştırılmaktadır. Çalışanların beklenti, istek ve ihtiyaçlarına yönelmek doğruluk ilkesi, çalışanların doğru algılanıp örgütte etkin olmasını sağlamak tam katılım ilkesi doğrultusunda önerilmektedir.

İletişim yönetimi bağlamında önerileri ele aldığımızda örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak çalışanlarla iletişimde aktarılanların açık, net ve anlaşılır düzeyde olması şeffaflık ilkesiyle, ast üst ilişkisi dengede tutularak merkezi yapılanmadan ve buna bağlı iletişimsel süreçten kaçınmak adillik ilkesi ile önerilmektedir. Her türlü örgütsel kararlar alınırken çalışanlarla beraber hareket edilmesi hesap verebilirlik ilkesiyle, örgütte astın üstüne üstün de astına sorumluluk duyması sorumluluk ilkesiyle önerilirken, doğru kanallarla doğru hedef kitleye doğru mesajların iletilmesi doğruluk ilkesiyle, örgüt içinde eşgüdüm, koordinasyon ve işbölümünün ortak hedeflerle sağlanması da tam katılım ilkesi ile ortaya konulmaktadır.

Ödül ve ceza mekanizmalarının yönetilmesi durumunda şeffaflık ilkesi ile önerilen, çalışanların hangi durumlar karşısında ödüllendirilip hangi durumlar karşısında cezalandırılacağını bilmesinin sağlanması, adillik ilkesi ile önerilen çalışanların hangi düzeyde olursa olsun eşit koşullarda ödüllendirilmesi ya da cezalandırılmasıdır. Hesap verebilirlik ilkesi ile önerilen ise örgütün çalışanlara karşı ödül ve ceza mekanizmalarını işlettiğinde bunun hesabını verebilmesidir. Örgütün özellikle çalışanların cezalandırılmasında sorumsuzca davranmaması, ödüllerin anlamlı, motive edici ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olması doğruluk ilkesi ile önerilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimini ele aldığımızda işe alımlarda belirlenen kriterlerin açık ve net kurallarla açıklanması şeffaflık ilkesi doğrultusunda, işe

alımlarda eşit davranılmasının yanı sıra istihdamın sağlanmasında çalışanın eğitimi, yeteneği ve kültür düzeyinin dikkate alınması adillik ilkesi ile önerilmektedir. İşe alımlarda çevreye ve çalışanlara hesap verebilme, adil sınav sistemi ve mülakat ortamının sağlanması adillik ilkesi ile doğrudan bağlantılı gözükmektedir. İşe alımlarda ya da işten çıkarmalarda örgütün ve yönetimin çalışanlara karşı sorumluluk duyması, işe alımlarda ve iş istihdamında doğru ve rasyonel seçimler yapılması insan kaynakları yönetimine dair diğer öneriler olarak göze çarpmaktadır.

Örgütün yapısına ilişkin başlıklara baktığımızda örgüt kültürü ve ikliminde özelleştirmenin olumsuz etkilerine rastlamamakla beraber aynı şekilde toplam kalite yönetimi konusunda da özelleştirmeden sonra olumsuz unsurlarla karşılaşılmamıştır. Ancak örgütteki liderlik anlayışını incelediğimizde, çalışanlarla önemli kararlar almada liderin hem yönetsel yönünün hem de kişilik ve yeteneklerinin açıkça ön plana çıkması yönetişimin şeffaflık ilkesiyle, liderin vasıflarını örgütteki tüm çalışanlara eşit şekilde dağıtması adillik ilkesi ile önerilmektedir. Liderin çalışanların ve örgütün mevcut durumuna dair hesap verebilir olmasını hesap verebilirlik ilkesi, liderin çalışanlara ve örgütün hedeflerine karşı sorumluluk duygusuyla hareket etmesi gerekliliği de sorumluluk ilkesi doğrultusunda önerilmektedir. Aynı zamanda liderin doğru politikalarla, doğru hedefleri belirleyerek çalışanları doğru yönlendirmesi doğruluk ilkesi ile liderin örgütün tüm çalışanlarına ve tüm süreçlerine dâhil olup, çalışanları örgütte etkin kılabilmesi tam katılımcılık ilkesi ile ele alınmaktadır. Örgütün yapısına dâhil bir diğer başlık olan iç halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği kapsamında, iç halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacının ve örgüt politikalarıyla bağlantısının açık bilgilendirme ile giderilmesi ve halkla ilişkiler faaliyetleriyle yönetimin ve örgütün neyi amaçladığının çalışanlarca bilinmesi yönetişimin şeffaflık ilkesi doğrultusunda önerilmektedir. İç halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliklerinin her kademedeki çalışana eşit biçimde ulaşması adillik ilkesi ile ele alınmakla birlikte iç halkla ilişkiler faaliyetlerinin her düzeyden çalışanla etkin olarak katılımını sağlamak amacıyla düzenlenmesi, tam katılım ilkesiyle birlikte düşünülmektedir.

Örgütsel değişim ve bilgi yönetimi ekseninde ele aldığımızda değişikliklere maruz kalan örgütün karşı karşıya kaldığı durumun, açıklıkla çalışanlara aktarılması önerisi şeffaflık ilkesi doğrultusunda, çalışanların tümüne statü ayrımı yapılmaksızın değişimlerle ilgili bilgiler verilmesi de adillik ilkesi ile önerilmektedir. Çalışanlara aktarılan bilgilerin arkasında durabilmek hesap verebilirlik ilkesiyle, çalışanlara güvenilir ve gerçek bilgiler ulaştırmak, örgütün değişim sürecindeki sorumluluğunu üstlenmek ise sorumluluk ilkesi bağlamında ele alınmaktadır. Örgütsel gelişim ile ilgili olarak da örgüt çapındaki değişikliklerin planlanması, bu değişimlere maruz kalan çalışanların açık bilgilendirme politikası ile tutum ve düşüncelerinin örgüt hedeflerine yönelik etkilenmesi şeffaflık adına önemli adımlar olarak değerlendirilmelidir. Adillik ilkesi doğrultusunda tüm çalışanların karşılıklı güven ve dayanışma duygularının geliştirilmesi, örgütteki iletişim engellerinin kaldırılarak demokratik ve katılımcı sistemin geliştirilmesini sağlamak önemli bir unsur olarak görülmelidir. Özelleştirme politikaları ekseninde yeni uygulanan sistemin örgüt içinde önemli olan normların ne şekilde ölçülüp algılanması gerekliliği hesap verebilirlik ilkesiyle, örgütün güç birliği içinde çalışanları benimsemesi, bireyin öneminin yükseltilmesi sorumluluk ilkesi ile gündeme gelmektedir. Örgüt geliştirmeye ilgili değerlerin örgüte uygun, güvenilir ve kaliteli olmasına dikkat edilmesi doğruluk ilkesiyle, çalışanların örgüt geliştirmeye ilgili hem sosyal hem profesyonel değişimlere ayak uydurmasını sağlamak da tam katılımcılık ilkesini yaşama geçirmekle mümkündür.

Örgütün özelleştirme uygulamalarından sonra dış çevresiyle olan ilişkilerine bakıldığında, örgütün imaj ve kimliğinin yönetilmesinde herhangi bir sıkıntı görülmemekte, aynı zamanda örgütün kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını yerine getirmesinde ve itibarının yönetilmesinde de olumsuz görüşlere rastlanmamaktadır. Bunun yanı sıra özelleştirme sonrasında dış halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinleştirilmesinde hedef kitlelerin belirlenmesinde, bu hedef kitlelere ne şekilde ulaşılacağına bilinmesinde ve bunlardan alınacak geri bildirimlerin örgüte yansımada açıklık ilkesi

devreye girmektedir. Dış halkla ilişkiler faaliyetleri ile örgüt politikaları arasındaki bağ ekseninde hedef kitlelere ulaşmak hesap verebilirlik ilkesiyle, hedef kitleye örgütle ilgili doğru, güvenilir, gerçek ve kalıcı mesajların iletilmesi yönetişimin sorumluluk ilkesiyle bağdaştırılmaktadır. Dış halkla ilişkiler faaliyetlerine dair süreç ve sonuçların çalışanlara bildirilmesi ise tam katılımın sağlanmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojiyi takip etmede ise şeffaflık ilkesinin örgüte uygulanmasına dair öneri, örgüte dâhil olan yeni teknolojiler hakkında bilgilendirme yapılması aynı zamanda risk ve fırsatların takip edilmesidir. Teknolojik bilgilendirmenin eğitim, kültür ve bilgi düzeyine yönelik olarak yapılması yönetişimin adillik ilkesi doğrultusunda önerilmekte, sunulan içeriklerin güvenilir olması da doğruluk ilkesi ekseninde ele alınmaktadır. Örgütle ilgili işlemlerin elektronik ortamdan yapılabilmesi ve beklentilerin karşılanmasına yönelik uygulamalar yönetişimin tam katılım ilkesine bağlı olarak değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Küreselleşen dünya düzeninde hemen her alanda çok yönlü seyreden bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşümde sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretimden esnek üretime, modernist düşünceden post modernist düşünceye (Tekeli, 1996: 49) geçiş süreci göze çarpmaktadır. Bu süreçte klasik yönetim anlayışı aşınmakta, yerine yeni arayışlar ortaya çıkmaktadır. Bunun getirisi olarak devlet giderek çeşitlenen ve artan taleplere cevap vermekte zorlanmakta, yönetim anlayışının kısır döngüsü içerisinde süreç başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. 1970'lerde "Kamu Yönetimi", 1980'lerde "Kamu Politikası ve Yönetimi", 90'larda yerini "Yönetişim" unsuruna bırakmaktadır (Dunsire,1995: 34). Yönetişim anlayışı da Yeni Kamu Yönetimi düşüncesi kapsamında önem kazanmış olup, bu anlayışın kamu sektörüne rekabeti getirmesiyle ivme kazanmıştır.

Verimli ve etkin çalışamayan kamu yönetimi ve kurumları üzerine yapılandırılan suçlu yaftası, kamu işletmelerinin özelleştirilmesiyle aşılmaya çalışılmıştır. Devlete bağlı temel sanayi kuruluşlarındaki üstünlüğün özel işletmeciliği sınırlandırdığı ve bunun etkisi olarak da ekonomi politikaların verimsiz şekilde işletildiği öne sürülmüştür. Böylece özelleştirme politikaları tüm dünyada meşru bir zemine taşınarak hızlanmıştır. Bu süreç başta İngiltere olmak üzere, Avrupa ülkelerinde, ardından A.B.D., Güney Asya ülkeleri ve gelişmekte olan diğer ülkelerde kamu sektörünün üstündeki yükü hafifletmeyi amaçlayarak devam etmiştir (Viravan, 1992:45).

Türkiye'de ise 50'li yıllardan itibaren ön plana çıkmaya başlayan özelleştirme uygulamaları, devlet payının giderek artması ve kaynakların uzun vadede verimli kullanılmaması temeline dayandırılmıştır. 80'li yıllara kadar devam eden bu süreç, 80 sonrasında devletin kamu alanındaki rolü üzerinde bir takım değişimlerle, özelleştirme politikalarının yolu açılarak devam etmiştir. Bu eksende piyasa ekonomisine geçişle beraber ekonomik anlamda devlet merkezi işlevini yitirmeye başlamıştır. 1986'da KİT'lerin

özelleştirilmesi ve Master Planı özelleştirme politikalarının ivme kazanmasında önemli unsurlar olarak ön plana çıkarken, devlet bu dönemden sonra küreselleşme ve neo liberal politikalar çerçevesinde kural koyucu, denetleyici ve yönlendirici rolleri üstlenmiş, yönetişimin ana unsurları içinde sayılan şeffaflık (açıklık), adillik (eşitlik), hesap verebilirlik, sorumluluk, doğruluk ve tam katılım (etkililik) gibi ilkeler bürokratik yönetimin gereklerinin geride bırakılmasını beraberinde getirmiştir.

Görüldüğü gibi neo liberal politikalar 80'lerden başlayarak minimal devlet ve deregulasyon (düzenleme dışı bırakma) politikaları ile ve bunların en önemli düzeneklerinden biri olan özelleştirme uygulamalarıyla devletin müdahale alanları tahrip edilmiştir. Yönetişim modeliyle bürokratik devlet anlayışından, çok aktörlü, yerel ağlar içeren, iletişimsel rasyonellik temeline dayalı, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, kaynakların yönlendirilmesini sağlayan, eşgüdümü maksimize eden (Tekeli, 1996: 51) verimli ekonomi sağlayan yönetim modeline geçilmesi gerekliliği önerilmektedir.

Bu noktada, bu çalışmada özelleştirmenin sonucunda kurumsal anlamda çalışanları, örgütün yapısını ve dış ilişkilerini etkileyen süreçler ele alınmış, bunların olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulmuş ve olumsuz yönlerinin yönetim ilkeleriyle giderilebileceği öne sürülmüştür. Yönetişim idealinin örgüte uygulanabilirliği sorgulanmış ve buna dair model önerisi ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda özelleştirme uygulamalarından etkilenen başat aktörler, çalışanlar ve çalışanlara dair yönetsel süreçler irdelenmiştir. Bu çerçevede özelleştirme öncesi ve sonrasına dair tutum ölçümleri aracılığıyla çalışanlar arasındaki çatışmanın ve gruplar arası süreçlerin yönetilmesi çalışanların örgüt içindeki psikolojilerini yakından ilgilendirmesinden dolayı ele alınmıştır. Aynı şekilde çalışanların verimlilik ve iş doyumları, moral ve motivasyonları, çalışanların algılarının ve iletişimlerinin yönetilmesi şeklinde düzenlenerek,

önemli unsurlar olarak ele alınmıştır. Ödül ve ceza mekanizmalarının işletilmesi ve insan kaynaklarının yönetilmesi de bu başlık altında tartışılmış olup, bu yönetsel süreçlerin özelleştirme uygulamalarından ne şekilde etkilendiğinin altı çizilmiş, olumsuz yönde işleyen yönetsel süreçlere dair öneriler, yönetim ilkelerinden faydalanılarak getirilmiştir. (bkz Model 2) Model ekseninde süreçlere dair bir takım değişkenler ortak olmak üzere ilk olarak ele alınan çalışanlara dair süreçlerde şu başlıklar altında şu değişkenler kullanılmıştır. Ortak değişkenlere sahip başlıklara dair çözümlemeler, çalışanlara ait farklı sosyo demografik özellikler kullanılarak incelenmiştir.

Çatışma Yönetimi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların birbirlerine karşı saygısı ve yardımlaşma düzeyi
- Özelleştirme sonrasında çalışanların iş arkadaşlarıyla daha rahat ve samimi ilişkiler kurma düzeyi

Gruplar arası Süreçlerin Yönetilmesi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların birbirlerine karşı saygısı ve yardımlaşması
- Özelleştirme sonrasında çalışanların iş arkadaşlarıyla daha rahat ve samimi ilişkiler kurma düzeyi

Verimlilik ve İş doyumu

Verimliliğe Dair Psikolojik Süreçler

- Özelleştirme sonrasında çalışanların işten atılma riskleri
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumda terfi edebilme olanakları
- Özelleştirme sonrasında çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin yönetim tarafından karşılanma düzeyi
- Özelleştirme sonrasında çalışanların iş arkadaşlarıyla rahat ve samimi ilişkiler kurma düzeyi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların alınan kararlara katılma düzeyleri
- Özelleştirme sonrasında kurumun üretimi ve karı

Verimliliğe Dair Fiziksel Etmenler

- Özelleştirme sonrasında kurumdaki fiziksel şartların değişimine dair düşünceler
- Özelleştirme sonrasında çalışanların işçi sağlığı ve güvenliği konusundaki çalışmalara bakış açısı

İş doyumu

- Özelleştirme sonrasında çalışanların rahat ve kaliteli üretim yapma olanakları
- Özelleştirme sonrasında çalışanların yaptıkları işten memnuniyetleri

Moral ve Motivasyon Unsurlarının Yönetilmesi

Moral Unsurlarının Yönetilmesi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların mutlu ve stresten uzak çalışmaları
- Özelleştirme sonrasında çalışanların işten atılma riskleri
- Özelleştirme sonrasında çalışanların işteki ücret seviyelerindeki değişim
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumda terfi olanakları

Motivasyon Unsurlarının Yönetilmesi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların daha rahat ve istekli çalışma durumları
- Özelleştirme sonrasında çalışanların işten atılma riskleri
- Özelleştirme sonrasında çalışanların işteki ücret seviyelerindeki değişim
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumda terfi olanakları

Algının Yönetilmesi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların yaptıkları işten memnuniyetleri
- Özelleştirme sonrasında çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin yönetim tarafından karşılanması

İletişim Yönetimi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların iş arkadaşlarıyla rahat ve samimi ilişkiler kurması
- Özelleştirme sonrasında çalışanların yeni düşünce ve yaratıcılıklarının önemselenmesi
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumdaki gelişme ve değişimlerden haberdar olma durumu
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumda alınan kararlara katılma durumu

Ödül ve Ceza Mekanizmalarının Yönetilmesi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların yaptıkları işin karşılığını alıp almama durumları
- Özelleştirme sonrasında çalışanların ödüllendirme ve takdir durumları
- Özelleştirme sonrasında çalışanların mesai durumları
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumda terfi olanakları

İnsan Kaynakları Yönetimi

- Özelleştirme sonrasında işe alımlarda adil davranma durumu

Özelleştirme uygulamalarından etkilenen bir diğer unsur da örgütün yapısı ve buna bağlı süreçler olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda örgütün kültürü ve iklimi, örgütteki liderlik anlayışı, örgütte uygulanan toplam kalite yönetimi, iç halkla ilişkiler faaliyetleri ve örgütsel gelişme başlıklarından yararlanılmıştır. Bu süreçlerin özelleştirme uygulamaları sonrasındaki

durumları incelenmiş, olumsuz yöndeki süreçler yönetim ilkelerinden faydalanılarak model ekseninde tartışılmıştır. (bkz Model 3) Modelde ele alınan başlıklara dair değişkenler şu şekilde incelenmiştir:

Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt Kültürü

- Özelleştirme sonrasında kurumdaki kültür, gelenek ve değerlere bağlılık derecesi
- Özelleştirme sonrasında çalışanların birbirlerine saygı düzeyleri
- Özelleştirme sonrasında çalışanların ödüllendirme ve takdir edilme durumu

Örgüt İklimi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumdan atılma riski
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumda alınan kararlara katılma durumu

Liderlik

- Özelleştirme sonrasında çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin yönetim tarafından karşılanma düzeyi
- Özelleştirme sonrasında kurumda yeni düşüncelerin ve yaratıcılığın önemsene düzeyi

Toplam Kalite Yönetimi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların daha rahat ve kaliteli üretim olanakları
- Özelleştirme sonrasında çalışanların yatırımcıların fabrikayı ve ürünleri tercih etme olasılıklarına bakışı
- Özelleştirme sonrasında kurumun üretimi ve karı

İç Halkla İlişkiler

- Özelleştirme sonrasında kurumun üretimi ve karı

- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumun içinde ve dışındaki halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğine bakışı
- Özelleştirme sonrasında kurumdaki değişme ve gelişmelerden haberdar olma

Örgütsel Gelişme

- Özelleştirme sonrasında kurumdaki değişme ve gelişmelerden haberdar olma
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurum içi ve dışı mesleki eğitim olanaklarına bakışı

Özelleştirme uygulamalarından etkilendiği varsayılan bir diğer örgütsel süreç ise örgütün dış çevresiyle ilişkileridir. Çalışanların tutumlarının ölçülmesiyle elde edilen sonuçlar ekseninde, örgütün imaj ve kimliğinin yönetilmesi, örgütün kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, dış halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğini, itibarın yönetilmesini, bilgi yönetimini ve teknolojiyi takip etme durumu incelenmiştir. Süreçlerde ortaya çıkan olumsuz etkenler saptanmış, yönetim ilkeleriyle model bağlamında öneriler ortaya konulmuştur. (bkz Model 3) Modelin kurulmasında ele alınan başlıklar şu değişkenlerle elde edilmiştir:

Örgüt İmajı ve Kimliği

Örgüt İmajı

- Özelleştirme sonrasında çalışanların örgütün imajına bakışı
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumun ülkede ve dünyada tanınmışlığına bakışı

Örgüt Kimliği

- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumun müşterileriyle ilişki ve etkileşimlerine bakışı
- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumun diğer sanayi kuruluşlarıyla rekabetine bakışı

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumun toplumdaki eğitim, sanat ve kültürel gelişmelere katkısına bakışı
- Özelleştirmeden sonra kurumun dış çevreye karşı sorumluluğuna bakış

Dış Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkinliği

- Özelleştirme sonrasında yatırımcıların kurum ve ürünleri tercih etme durumu
- Özelleştirmeden sonra çalışanların dış halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliğine bakışı
- Özelleştirmeden sonra kurumun dış çevreye karşı sorumluluğuna bakış

İtibar Yönetimi

- Özelleştirme sonrasında çalışanların kurumun itibarına bakışı
- Özelleştirme sonrasında kurumun ülkede ve dünyada tanınmışlığına bakış

Teknoloji

- Özelleştirme sonrasında çalışanların gelişme ve değişimlerden haberdar olması
- Özelleştirme sonrasında çalışanların teknolojiyi takip edebilme durumu

Görüldüğü üzere bu süreçleri doğrudan incelemek söz konusu olmadığı gibi yukarıda sayılan değişkenler kapsamında çalışanların sosyo demografik özellikleri (çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, öğretim durumu, kurumdaki konumları, görev yaptığı birimdeki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, gelir düzeyi, ev ve araba sahip olma durumu) ile ilişkilendirilerek çözümlemelere yer verilmiştir. Özelleştirmenin Erdemir

T.A.Ş.'nin yönetsel süreçlerine etkisi bu bağlamda ele alınarak, olumsuz olan süreçlerin yönetim ilkeleriyle (şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk, doğruluk, tam katılımcılık) bağdaştırılarak, ideal bir sürece işaret edilmiştir. Kuşkusuz çalışma, çalışanların verdiği cevaplar doğrultusunda çözümlemeler sunmakla birlikte özellikle çalışanların örgütteki psikolojik süreçlerine dair önerilerde yoğunlaşmaktadır. Özelleştirmenin en çok bu hususta etkili olduğu görülmekte aynı zamanda örgütün yapısının ve dış ilişkilerinin özelleştirme uygulamalarından daha az etkilenmiş olduğu gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada; özelleştirme uygulamaları sonucunda örgütsel süreçlerde meydana gelen değişiklik ve sorunlar, Erdemir T.A.Ş. örneğinde çalışanlara uygulanan saha araştırması bulguları üzerinden incelenmiştir. Saha araştırmasından elde edilen bulgular, konuya ilişkin teorik ön bilgiler ışığında değerlendirilerek Erdemir T.A.Ş.'deki mevcut duruma ilişkin bir çerçeve çizilmiştir. Özelleştirme öncesi ve sonrasına ilişkin kurum çalışanları tarafından algılanan değişiklik ve sorunlar, örgütsel süreçlere ilişkin değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler üzerinden, kurumda ortaya çıkan çeşitli sorunlara ilişkin çözüm önerileri 'yönetişim' yaklaşımı ile anlamlandırılmıştır. Vurgulanan nokta asıl olarak çalışanların psikolojilerinin kurum amaç ve hedeflerine ulaşmada ele alınan kriterlerin gerisinde kalmasını engellemek ve asıl hedef olan kurumun amaçları ile çalışanların amaçlarının aynı ekseninde değerlendirilmesi, bunun sağlanmasında da yönetim yaklaşımının kurumsal yönetime uygulanmasıdır.

Özelleştirme uygulamaları sonucunda kurumların örgütsel süreçlerinde bir takım değişimlerin ve dolayısıyla sorunların meydana gelmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bu nedenle hem özelleştirmeden beklenen verimin (ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda) sağlanması hem de örgütün çevre ile ilişkilerinde (iç ve dış çevre) belli bir kalite düzeyinin yakalanmasının toplumsal açıdan da sonuçlarının olacağı unutulmamalıdır. Bu çalışmada da örgütten her anlamda beklenen verimin optimal düzeyde sağlanması için gereken çözüm önerileri yönetim yaklaşımı üzerinden verilmiştir. Bu verimin

sağlanması Erdemir T.A.Ş çalışanlarının belli konularda bilgi eksikliğine maruz kalması bunun yanında kurumdaki gelecek profilini tam olarak çizememesi ve tereddütlerinin olmasının engellenmesi gerekmektedir. Bu noktada devreye girmesi gereken yönetim yaklaşımının çalışanların her konuda eşit ve açık iletişim ortamında, belli kurallar çerçevesinde esnek ve yenilikçi unsurları bünyesine katarak kurum içinde rahat, mutlu, verimli çalışmalarını sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

ABADAN, Nermin; **Bürokrasi**, Ankara, Ajans - Türk Matbaası, 1959

AKALIN, Güneri; **KİT'ler ve Özelleştirilmeleri**, Ankara, Akçağ Basım ve Yayın, 1998

AKTAN, Coşkun Can; **Kamu İktisadi Teşebbüsleri-Özelleştirme**, İzmir, Arkadaş Matbaacılık, 1987

AKTAN, Coşkun Can; "Posta ve Telekomünikasyon Hizmetlerinde Yeniden Yapılanma ve Özelleştirme Uygulamaları (ABD ve İngiltere Örnekleri)", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl:8, Sayı: 92–93, Kasım- Aralık/1993).

AKTAN, Coşkun Can; **Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine: Özelleştirme**, Ankara, 1993

AKTAN, Coşkun Can; **Değişim Çağında Devlet**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003

AKYÜZ, Yılmaz; "Ekonomide Liberalleşme ve Sanayileşme Latin Amerika Deneyimi", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl:9, Sayı:96, 1994

ALTINTAŞ, M. Berra; **Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri**, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, No:8, 1988

APAK, Sudi; **Türkiye'de ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Ekonomik İstikrar Uygulamaları**, İstanbul, Anahtar Yayınevi, 1993

AŞÇIGİL, Sema; "Avrupa Birliği'nde Kurumsal Şirket Yönetimi", **Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı**, Ankara, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 14–18 Nisan, 2003

ATASOY, Veysel; **Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu**, Ankara, Nurol Matbaacılık, 1993

ATAOL, Alpay; **Örgütlerin Temsil Edilmesinde Kavramsal Bir Model**, İzmir, Karınca Matbaacılık, 1991

BARANSEL, Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, Fatih Matbaası, 1979

BAYRAMOĞLU, Sonay; “Küreselleşmenin Yeni Siyasal İktidar Modeli: Yönetişim”, **Praksis Dergisi**, Sayı: 7, Ankara, 2002

BAYTAN, İlhan; **Özelleştirme: Hukuki Yapı, Uygulamalar, Sorunlar, Öneriler**, Ankara, TRT Basın Yayın Müdürlüğü, 1999

BERBEROĞLU, İbrahim; “KİT’lerin Özelleştirilmesi ve İngiltere Uygulaması”, **Maliye Yazıları Dergisi**, Sayı: 6, Nisan - Mayıs, 1987

BİBER, Ayhan; **Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006

BORT, Eberhard; “Scotland: on the Road to E-democracy”, **UPGRADE European Journal For the Informatics Professionals**, Vol.4, No:2, 2003

CEC, 2001

CEVİZOĞLU, Hulki; **Özelleştirme**, İstanbul, Beyaz Yayınları, 1998

COLLEY, John L., DOYLE, J. R. Jacqueline L., LOGAN, George W., STETTINIUS, Wallece; **Corporate Governance, The McGraw-Hill Executive MBA Series**, U.S.A., 2003

ÇETİNKAYA, Özhan; **Türkiye’de Devlet İşletmeciliği ve Özelleştirme**, Bursa, Ekin Kitabevi, 2001

DOĞAN, Yahya; **Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**, İstanbul, Fakülteler Kitabevi, 1993

DRUCKER, Peter; **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, New York: Harper and Row, 1974

DUNSIRE, Andrew; “Administrative Theory in the 1980’s: A Viewpoint”, **Public Administration**, 1995

EKİCİ, Mehmet, CANTÜRK, Caner; “Küreselleşme Sürecinde Yönetimden Yönetişime”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Özcan Yeniçeri (Ed.), İstanbul, IQ Kültür Sanat Yay., 2006

ERDEMİR ‘in Türk Ekonomisindeki Yeri; Erdemir Paneller Dizisi, Türk Metal Sendikası Yayınları, 2005

ERDUT, T.; “Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi”, **Çimento İşveren**, Cilt: 11, Sayı: 5, 1997

EREN, Veysel; **Kamu Yönetimi Disiplini İçinde Paradigma Arayışları**, İstanbul, İ.Ü. S.B.F. Yayınları, No:30, Sayı:25, 2001

ERGUN, Turgay, POLATOĞLU, Aykut; **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara, TODAİE Yay., No:222, 1988

FAHY, Martin, ROCHE, Jeremy, WEINER Anastasia; **Beyond Governance: Creating Corporate Value Through Performance, Conformance and Responsibility**, U.S.A. John Wile&Sons Ltd., 2004

FALAY, Nihat; “Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk”, **Çağdaş Sayıştay Denetimi Sempozyumu**, Ankara, D.S.İ. Matbaası, 1988

GRAY, A., JENKINS, B.; “From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution”, **Public Administration**, 1995

GÖYMEN, Korel; “Yerel Yönetimlerde Reform Sorunu”, **Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı Açılış Bildirisi**, Ankara, TODAİE Yay., No:304, 1-2 Kasım 2000

GÜZELSARI, Selime; “Neo Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli”, **AİD**, Cilt:36, Sayı:2, Ankara, Haziran 2003

GÜZELSARI, Selime; “Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları”, AÜ SBF, **GETA Tartışma Metinleri Serisi**, Şubat 2004

HARTLEY, Keith, HUBY, Meg; “Özelleştirmede İhale Politikası: Teori ve İspatı”, (Çev. Haluk Egeli), **Kamu Ekonomisinin Genişlemesi ve Özelleştirme** İzmir, (Seçme Çeviriler, Yayına Hazırlayanlar, Aytaç, Eker, Coşkun Can Aktan),1993

HERBERT, G. H., GULLET, C.R.; **Organizations: Theory and Behavior**, New York, McGraw – Hill Book Company, 1975

HOEBINK, Pau; “**Coherence and Developement Policy: The Case of the EU**”, 1996

JESSOP, Bob; “The Rise of Governance and the Risk of the Failure: the Case of Economic Developement”, **International Social Science Journal**, No:155, March 1998

JESSOP, Bob; "The Regulation Approach, Governance and Post Fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change", **Economy and Society**, Vol.24,3, August, 1995

KAPANI, Münci; **Politika Bilimine Giriş**, İstanbul, Bilgi Yayınevi, 1998

KELEŞ, Ruşen; **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, İstanbul, Cem Yayınevi, 1994

KERHANGAN, K.; "Public Government: The Post-Bureaucratic Paradigm", **Canadian Public Administration**, 36, (4), 1996

KESİM, H. Kutay, PETEK, Ali; "Avrupa Komisyonunca Belirlenen İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi", **AİD**, Cilt:38, Sayı:4, Aralık, 2005

KİELY, Ray; "Neo Liberalism Revised? A Critical Account of World Bank Concepts of Good Governance and Market Friendly Intervention", **Capital and Class**, Vol.64, 1998

KİLCİ, Metin; **KİT'lerin Özelleştirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, DPT Uzmanlık Tezleri, DPT Yayınları, 1994

KİT Genel Raporu 1992

KLICKSBERG, Bernardo; "Reshaping the State for Socio- Economic Development and Change: A Strategic Agenda for Discussion", **Redesigning the State Profile for Social and Economic Development Change**, Toluca, 1993

KOOIMAN, Jan; "Social – Political Governance: Introduction", J. Kooiman (Ed), **Modern Governance- New Governmet- Society Interactions**, London, Sage Publications, 1993

KORAY, Meryem; **Sosyal Politika**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000

KÖSEKAYA, Gamze, "Katılımcılık ve İyi Yönetişim", **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, AB ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, 2003

LUTHANS, F.; **Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management**, New York, McGraw – Hill Book Company, 1973

MARSH, David, RHODES, R.A.W.; "Inplementing Thatcherism: Policy Change in 1980s", **Parlimantary Affairs**, 45/1 January, 1992

S. Menshikov; '**Bugünkü Rus Kapitalizmi**' **2000'li Yıllara Girerken Kapitalizm**, içinde, der-çev: A.Başer Kafaoğlu, (İstanbul: Kaynak Yayınları, 2000), ss. 112–113.

MOUZELİS, P. Nicos; **Organisation and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories**, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967.

OECD, 1999

OKAY, Ayla; "Kurum Kimliği Stratejisinin Geliştirilmesinin Nedenleri ve Bir Örnek Olay", **Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 2000/1

OLINS, Wally; **The Wolf Olins Guide to Corporate Identity, Revised Edition**, London, Black Bear Pres, 1990

OSBORNE, Daniel, GAEBLER, **Ted**; **Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, New York, Plume Books/Penguin Group, 1992

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U.; “The Emergence of a New Approach to the Public Sector: The New Public Management”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, LII, (1-4),1998

ÖNCÜ, Ayşe; **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1982

ÖZİLHAN, Tuncay; **Kurumsal Yönetişim, Türkiye’de İş Hayatının Değişen Çehresi**, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği, 2002

ÖZÜĞURLU, Hilmiye Yasemin; **Yönetim Bilimleri Dergisi** (YBD), Cilt: 3, Sayı: 1, 2005

PALABIYIK, Hamit; “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, **AİD**, Cilt:37, Sayı:1, Mart 2004

PUFFER, S., McCHARTY, D.; “Corporate Governance in Russia: towards European, US OR Russian Model”, **European Management Journal**, 20:16, 2003

RALPH Earl R, BREAK George F.; **Public Finance**, New York, The Ronald Pres Company, 1961

RHODES, R.A.W.; “The New Governance: Governing Without Govenment”, **Political Studies**, No:XLIV,1996

RHODES, R.A.W.; “Understanding Governance Policy, Networks, Governance, Reflexibility and Accountability”, **Open University**, Buckingham, 1997

SARIASLAN, Halil, EROL, Cengiz; **Türkiye’de KİT’lerin Özelleştirilmesi Sorunu ve Sistematik Bir Yaklaşım Önerisi**, Ankara, TOBB Yayını, No:266, 1993

SAVAS, E. S.; **Privization the Key to Better Government**, Chatham House Publishers Inc., New Jersey, Chatham, 1987

SAYER, Günay; **Kamu İşletmelerinin Özelleştirmesi - Britanya Örneği**, Yıl:8, Sayı:88, Haziran–1986

SOYLU, Hülya; “Etkinlik ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Ankara, AB ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı, 2003

STOKER, Gerry; “Governance as a Theory: Five Propositions”, **International Social Science Journal**, Vol.155, 1998

SÖNMEZ, Sinan; “Küreselleşme Söylemi ve Politikalarında Özelleştirmeye Verilen İşlev: İdeolojik, Ekonomik ve Mali Boyutlar”, **Dünyada ve Türkiye’de Kamu Girişimciliğinin Geçmişi Bugünü ve Geleceği Sempozyumu**, 6–8 Ekim 1997 (İstanbul: TMMOB, 1997)

ŞENGÜL, Tarık.; “Yerel Yönetim Kurumları: Yönetimden Yönetişime”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, TODAİE, Cilt:9, Sayı:3, Temmuz 1999

WEBER, Max; **The Theory of Social and Economic Organization**, A.M. Henderson, T. Parsons (Çev.), Oxford University Press, N.J., 1947

WEBER, Max; **The Essentials of Bureaucratic Organization: An İdeal Type Constriction**, (Robert Menton et. al.), A Reader in Bureaucracy, Free Press Glencoe Ill., 1952

WILLIAMS, David, YOUNG, Tom; “Governance, the World Bank and Liberal Theory”, **Political Studies**, Vol. XLII, 1994

World Bank, **South Saharan Countries Report**, Washington D.C., U.S.A., 1989

World Bank, **Governance: The World Bank Experience**, Washington D.C., U.S.A, 1994

World Bank, **World Developement Report**, Washington D.C., U.S.A., 1997

TAN, Turgut; “Kamu Hizmeti, Kriz ve Yeniden Tanımlama”, 1. **Ulusal İdare Hukuku Kongresi, Birinci Kitap (İdari Yapı)**, Danıştay Yay. No:53, Ankara, Danıştay Matbaası, 1992

TAN, Turgut; “İdarede Yeni Ussallık Arayışları ve Hukuk”, Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri II, Ankara: TODAİE Yayını, 1995

TEKELİ, İlhan; **Modernite Aşılırken Siyaset**, Ankara, İmge Kitabevi, 1990

TEKELİ, İlhan; “Yönetim Kavramı Yanı sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine”, **Sosyal Demokrat Değişim**, Sayı 1, Ankara, 1996

THOMPSON, J. D.; **Organizations in Action**, New York, McGraw – Hill Book Company, 1967

TORTOP, Nuri; **Yönetim Bilimi (Temel İlkeler)**, Ankara İdari İlimler Enstitüsü Yayınları, No: 1, Ankara, Kalite Matbaası, 1974

UĞURLU, Özge, **Algı Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2004

ULUATAM, Özhan; **Yap İşlet Devret Modeli Üzerine Düşünceler**, İşveren Dergisi, Cilt XXVII, Sayı 5, Şubat 1989

UNDP, 1997

UYSAI SEZER, Birkan, “Büyük Devlet-Küçük Devlet Tartışması”, **Amme İdaresi Dergisi**, 25, Sayı:4, 1992

VIRAMAN, Amuay; “Özelleştirme: Mali Seçenekler ve Fırsatlar”, **Maliye Dergisi**, Sayı:104, Eylül-Ekim, 1991

YENİÇERİ, Özcan; **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Nisan 2002

YENİÇERİ, Özcan (ed.); **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2006

ZENGİN, Eyüp; **Yerel Yönetimlerde Özelleştirme**, Konya, Mimoza Yayıncılık, 1999

17.3.1984 Tarih 18344 Sayılı Resmi Gazete

3.6.1986 Tarih 19126 Sayılı Resmi Gazete

14.8.1991 Tarih 20960 Sayılı Resmi Gazete

6.1.1992 Tarih 21103 Sayılı Resmi Gazete

27.11.1994 Tarih 22124 Sayılı Resmi Gazete

YARARLANILAN WEB ADRESLERİ

http://europa.eu/abc/european_countries/languages/index_en.htm

www.dpt.gov.tr

www.worldbank.org

www.oecd.org

www.canaktan.org

www.coe.int

www.erdemir.com

www.un.org.tr

<http://www.isguc.org/arc>

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ikrol.asp. 04.02.2007

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ikrol.asp. 04.02.2007

<http://www.isguc.org/arc>

www.oib.gov.tr

www.worldbank.org

www.devletim.com

ÖZET

UĞURLU, Özge. Yönetişimin Örgütün Yönetmel Süreçlerine Etkisinin Değerlendirilmesi (Erdemir T.A.Ş. Özelleştirilmesi Örneği). Doktora Tezi, Ankara, 2008

Globalleşmenin getirisi olarak gerek neo liberal politikaların yaygınlaşması, gerekse bu politikaların örgütlerin yönetmel süreçlerine ve ekonomi politiklerine yansması sonucu bir takım değişmeler kaçınılmaz olmuştur. Bu değişmeler de örgütlerin yapısıyla beraber örgütün çalışanlarını ve dış çevresini de etkilemiştir.

Bu değişimler ekseninde kamu kurumlarının verimsizleşmesi ve kaynaklarını doğru kullanamaması temelinde özelleştirme politikaları beraberinde klasik yönetim anlayışını da zedelemiştir. Özelleştirme olgusu, örgütlerin üzerinde baskılar yaratarak, örgütlerin değişme kayıtsız kalamamalarını sağlamıştır. Bu noktada devreye giren yönetim ve iyi yönetim yaklaşımı örgütlere belli ilkelerle farklı bir yönetim anlayışı sunmuştur. Yönetişim anlayışının temel argümanı yönetmel alanda çalışan-yönetim arasındaki hiyerarşinin esnekleştirilerek 'birlikte yönetme ideali'nin yasama geçirilmesidir. Bu anlamda yönetimin klasik yönetim anlayışında göz ardı ettiği, çalışanın yönetim sürecine dâhil olması, yönetimde açıklık, hesap verebilirlik, doğruluk, eşitlik, sorumluluk ve tam katılım ilkeleriyle yakından ilişkili görölmektedir.

Yönetişim anlayışı, özellikle özelleştirme politikaları sonucunda örgütlerin iç ve dış yapılanmalarında belli süreçler üzerinde işlemesi zorunlu bir sürece dönüşmüştür. Çalışanların moral ve motivasyonlarından, verimli çalışmaları ve iş doyumundan, örgütün kültürüne, değerlerine uzanan aynı zamanda bu içsel süreçlerin dışarıya yansımada önem arz eden örgüt imajını, kimliği, itibarı ve sosyal sorumluluk anlayışını da içinde barındıran bir paradigma olarak karşımıza çıkmıştır.

Özelleştirilen örgütler başta olmak üzere bu süreçlere kayıtsız kalan örgüt yönetimi, çalışanlarının ve örgütün yapısının değişimlere karşı hazırlıklı olmasını sağlamalıdır. Farklı yapılanmayla ve yönetsel süreçlerle karşı karşıya kalan örgüt ve çalışanlar değişimler karşısında iyi yönetişimin en önemli unsurlarından biri olan bilgilendirme ve açıklık ilkeleri doğrultusunda yönetim sürecine dâhil edilmelidir. Dolayısıyla özelleştirmenin örgütler üzerindeki etkilerinin yönetim anlayışı bağlamında okunması gerekliliği günümüz rekabet ortamında zorunlu hale gelmektedir.

Anahtar Sözcükler

- 1- Özelleştirme
- 2- Örgütün Yönetsel Süreçleri
- 3- Yönetişim ve İyi Yönetişim

ABSTRACT

UĞURLU, Özge. Evalotion of Impacts of Privization on the Process of Management of the Organizations by the View of Governance (Erdemir T.A.Ş.). Doctorate Thesis, Ankara, 2008

The creation of globalization produce whether widely known neo liberal politics or the process of the organizational management, also economi politics changed according to the reflection of these politics. The changes of oraganizational structure also bring the evolution on the employers and outputs of the organization.

With these changes the inefficient activities at the public management and disusage of the sources bruise the calassical management mentality. Applications of privization creates pressure on the organizations and makes organizations to be indifferent. At this point, governancsec and good governance included in the process and offer a nem management mentality with its own principles. The base arguement of governance creating more flexible hiyerarcy to implement an ideal “controbuton of all to management”.

Governance mentality, especially as a result of privatization politics, turned into a compulsory process in organizations’ internal and external structuring in certain processes. It appears as a paradigm that contains workers’ morals and motivation, effective work, work satisfaction, culture and worths of the organism, at the same time it contains the organizations’ image identity, esteem and social reponsibility which is important in reflecting these inner processes.

First of all the organizations which are privatized and the administration of the organization which is oblivious to this process, must prepare them to this change. The organization and the workers who are face to face to different structuring must be embodied to the administration

process and administrative processes in the direction of giving information and openness. Consequently the necessity of reading the effects of privatization in this study of governance understanding, becomes necessary in today's competition ambient.

Key Words

- 1- Privization
- 2- Governance and Good Governance
- 3- Managemet Process of the Organizations

EKLER

EK- 1

BAŞLICA ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ**1. Satış Yöntemi**

Devletin özel mal ve hizmet, ticaret ve sanayi alanlarında piyasa koşullarına göre çalışmak, bunun beraberinde sosyal fayda-maliyet ilişkilerini de göz önünde bulundurmak amacıyla oluşturduğu, üretiminde ve sermayesinde kendisinin hâkim olduğu kuruluşlara 'kamu iktisadi teşebbüsü' adı verilmektedir (Zengin, 1999: 45). Bu kuruluşların mülkiyet ve yönetiminin özel kesime devri de özelleştirmenin yöntemlerinden birini oluşturmaktadır. Satış yöntemi kendi içinde farklı şekillerde görülebilmektedir.

Kamu mülkiyetindeki anonim şirketin bütün ya da bir kısım hisse senedinin özel kişi ya da kuruluşlara satışı olarak tanımlanan yöntemlerden birisi 'sermaye piyasası kanalıyla hisse satışı' olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için ilk önce özelleştirilmesine karar verilen kamu mülkiyetindeki anonim şirketlerin sermayesinin hisse senetlerine bölünmüş ve ticaret hukukuna tabi sermaye şirketlerine dönüştürülmüş olmaları gerekmektedir. Sonradan hisse senetleri satışa çıkarılacak olan şirketin aktiflerinin değerlemesi, öz kaynağının hesaplanması ve hisse senedi fiyatlarının tespiti aşamaları tamamlanmalıdır. Bundan sonra satılacak hisse miktarı ve satış yöntemi tespit edilerek satış ilanı yapılır ve özelleştirme fiilen başlamış olur (Altıntaş, 1988: 58).

Hisse senetlerinin satışı doğrudan halka, tek bir alıcıya, o kamu kuruluşunda çalışanlara ve seçilmiş aracı kuruluşlara yapılabilmektedir. Hisse senedi satış yönteminde, kişi başına düşen hisse senedi sayısı sınırlandırılabilir; o kuruluşta çalışanlar gibi belli gruplara öncelik ya da indirim sağlanabilir (Falay, 1994: 33).

Hisse senetlerinin tümü ya da bir kısmı borsada satılmayıp belli kesimlerden teklif alma yoluyla satışı söz konusu ise 'teklif yoluyla hisse senedi satışı' söz konusudur. Sermaye piyasasının fazla gelişmediği göz önüne alınarak ilgili kamu kuruluşunun, özellikle orta ve küçük işletmelerin satışında yayın organları aracılığıyla belli grupların alabileceği hisse oranları bildirilerek, bu gruplardan teklif vermeleri beklenebilir. Söz konusu kesimlerden tahsis edilen hisse miktarının tümünü kapsayan oranda tekliflerin gelmemesi halinde, geri kalan hisse senetlerinin borsada satışı yoluna gidilebilir (Altıntaş, 1988: 59).

Kamu şirketlerinin bir kısım aktiflerinin, müesseselerinin, tali faaliyet dallarının ya da nispeten küçük işletmelerin satışında 'direkt ya da özel satış' yöntemi uygulanmaktadır. Burada satılacak aktifler ya da işletmeler belli bir firmaya ya da bir konsorsiyuma (şirketler birliği), pazarlık yoluyla devredilebilir. Bu satışta subjektif değerlendirme payının var olması, devlet mal varlığının satışı ile sınırlı kalması gibi dezavantajlar da görülebilmektedir (Falay, 1994: 28).

2. İhale Yöntemi

İhale yöntemi, özel kesim tarafından sağlanan bazı hizmetlerin yerel ya da merkezi yönetim tarafından finanse edilmesiyle ilgilidir. Bu yöntem, ilke olarak devletin geleneksel şekilde kendi içinde üstlendiği kamu kesimi hizmetlerinin çok geniş bir alanına uygulanabilmektedir. Bu yöntem, politikalarından ötürü muhtemelen kâr elde etme ya da kaybetme durumunda olan farklı grupların isteklerini yansıtan bir çekişmeye neden olmaktadır. Belli bir hizmet düzeyi için he iki kesimin birbiriyle rekabet ettiği ortamda kamu kesimi ve özel kesimin etkinliğini mukayese etmeye yarayacak tek fırsat, rekabet eğilimidir (Zengin, 1999: 49).

Kamu yönetimi mümkün olan her duruma ihale yöntemine başvurmaktadır. Ancak devlet etkinliğini artırmak istiyorsa ihale yönteminin yanında rekabet politikasına da ihtiyaç duyulacaktır. Belli ve farklı düzeylerdeki hizmetler için rekabet gereklidir. Etkinliğin gelişimi, kamunun alımlarında maliyetler hakkında az ya da fazla bilgi elde edebilmesi sonucunda alıcıya, hizmetin mevcut kalite ve düzeyinin zahmete değer olup olmadığı, yüksek ya da düşük düzeylerin kârlı olup olmadığı hakkında karar verme hakkını tanımaktadır (Hartley, Huby, 1993: 425).

İhale yönteminin en çok bilinen ve uygulanan özelleştirme yöntemi olduğunu söylemek mümkündür. Bu yöntemde kamu kuruluşu, üretimin kontrolünü önemli oranda elinde tutmakta, vergi, tüketici harcı ya da diğer finansman araçlarını uygulamaya devam etmektedir. Bu yöntemde kamu kuruluşunun, üretim miktarı ve türü belirlenmeli, bir ya da birkaç özel firma ile anlaşmaya varılmalı, kâr amacı güden ya da gönüllü kuruluşlarla, üretimi gerçekleştirmek adına bazı tercihlerde bulunulmalıdır (Falay, 1994: 21).

3. İmtiyaz Yöntemi

İmtiyaz yönteminde, doğal tekel söz konusu olan üretim alanları bir sözleşme ile özel kesime devredilmektedir. Bu yöntemdeki kilit nokta, pazarlık sürecidir. Yapılacak pazarlık sonucunda imtiyaz, sözleşmede nitelikleri belirlenen mal ya da hizmeti en düşük bedel ile

piyasaya sunmayı kabul eden firmaya verilmektedir (Aktan, 1993: 81). Bu yöntemde, hizmetten yararlananlar hizmetin bedelini doğrudan hizmeti sunan firmaya ya da kuruluşa öderler. Böylece imtiyaz sözleşmeleri, yalnızca kullanıcıların belirlenebildiği durumlarda ve ücretlendirilebilir nitelikli hizmetler için geçerli olabilmektedir.

İmtiyaz sözleşmelerinde imtiyazın verilmesi aşamasında ihale yönteminden çok farklı olmayan bir biçimde rekabet devreye girmekle birlikte; imtiyazın verilmesinden sonraki aşamada rekabetin söz konusu olmaması, imtiyazı elde etmiş olan firma ya da kuruluş açısından haksız kazançlar yaratabilmektedir (Zengin, 1999: 59). İmtiyaz yönteminde iki safha söz konusudur; birincisi açık artırma ikincisi ise işleyiş safhasıdır. Açık artırma safhasında firmalar arasında rekabetin olması ve uygun bedeli verenle sözleşme yapılması esastır. İmtiyaz ilk defa veriliyorsa katılan firmalar arasında eşitlik söz konusudur. İkinci safhada yani hizmetin yürütülmesi esnasında talep, maliyet ve teknolojiye meydana gelen değişiklikler, ana sözleşmede belirtilen şartları etkisiz hale getirebilir.

4. Yap-İşlet-Devret (YİD)

Yap-İşlet-Devret modeli, “belli bir proje için teklif veren uluslar arası bir konsorsiyumun projeyi tasarlaması, inşaat için gerekli finansmanı sağlaması ve garantiye alması, ev sahibi ülke nezdinde proje inşa etmesi, sahip olup işletmesi ve idame ettirmesini sağlayan, belli bir süre için işletmenin ürün ya da hizmetlerinin borç ödemelerini, işletme ve idame masraflarını karşılayabilecek bir fiyat üzerinden ilgili kamu kuruluşunca yatırımları çekebilmek amacı ile satın alınmasının garanti edildiği bir model” şeklinde tanımlanmaktadır (Zengin, 1999: 61).

Bu modelde genel olarak özel sektör kuruluşlarının yabancılarla teşkil edeceği ortak yatırım şirketi aracılığıyla gerçekleştirilecek projenin, toplam yatırımının amorti edilmesi ve belli bir oranda karlılık yaratılmasını müteakiben proje sahibi hükümete ya da ilgili kamu kuruluşuna ekonomik ömrünü tamamlamak üzere devredilmesi şeklinde bir süreç izlenmesi esastır (Uluatam, 1989: 28).

5. Kiralama Yöntemi

Kiralama yönteminin tam anlamıyla bir özelleştirmeyi ifade etmediği kabul edilmektedir. Çünkü bu yöntemde az ya da çok bir mülkiyet transferi öngörülmemektedir (Altıntaş, 1988: 60). Bu yöntemde kamu, sahip olduğu işletmeyi bir özel sektöre kiralamakta, özel sektör de faaliyetlerini kendi elemanları ile yürütmektedir (Aktan, 1993: 85). Kamu hizmeti birimleri menkul ve gayrimenkulleriyle sözleşmede belirlenen süre için ve bir bedel

karşılığı özel kişi ve kuruluşlara kiraya verilmektedir. Kamu kurumları verimli çalıştırmadıkları işletmeleri, özel sektörün yönetim ve işletme tecrübesinden yararlanmak için onlara kiraya verebilir. Bununla birlikte kamu idaresi, belirli sözleşme şartları içinde kiracıyı her zaman denetlemek ve değiştirmek hakkına sahiptir.

6. Şirketleşme ve Ortak Girişim Yöntemi

Yerel yönetimler bazı kamu hizmetlerini daha etkin yürütmek amacıyla kamu hukukunun ve kamu bürokrasisinin katı kurallarından ve ağır işleyişinden kurtulmak için bazı işletmelerini şirket haline getirerek özel hukuk hükümlerine göre işlemlerini sağlamaktadır ki bu yöntem; 'şirketleşme' yöntemi olarak adlandırılmaktadır (Aktan, 1993: 82).

Ortak girişim yönteminde ise, kamu hizmeti birimlerinin özellikle büyük ölçekli yatırımlarını bu alanda uzmanlaşmış özel sektör kuruluşları ile birlikte ortak şirketler eliyle gerçekleştirmeleri söz konusudur. Bu yöntem, kamunun elindeki işletmelerin özel sektör ortaklığına açılmasını da içermektedir. Ortak girişim yönteminin başarılı sonuçlar verebilmesi için devletin, söz konusu girişim üzerinde üretim, yatırım, finansman, fiyat gibi konularda fazla etkide bulunmaması, ayrıca girişimin idari ve mali yönden tam bir özerklik içinde bulunması gereklidir (Aktan, 1993: 83).

Bu yöntemin uygun yasal çerçeve içinde işlerliğe kavuşturulması uzun vadede, kamu sektörü ile özel sektörün birlikte uyumlu ve başarılı bir biçimde çalışabilecekleri psikolojik, yasal ve kurumsal şartların oluşmasına olanak sağlamaktadır. Gerekli koşulların sağlanması durumunda ortak girişim, toplumun ve özel sektörün çıkarlarını uzlaştıran bir kombinasyon oluşturabilir. Ortak girişim özel sektörü finansal ve teknik açıdan desteklerken, özel girişimin aşırı kâr sağlamasını engelleyen bir araç durumuna da gelebilmektedir (Altıntaş, 1988: 60).

7. Hizmet Sözleşmesi Yöntemi

İşletme sözleşmesi olarak da adlandırılan bu yöntemde, kamu hizmetlerinin etkin bir biçimde işletilmesi amacıyla belirli hizmetler bir özel kuruluşa yaptırılmaktadır (Zengin, 1999: 75).

8. Yönetim Sözleşmesi Yöntemi

Bu yöntemde yönetim sözleşmesi çerçevesinde yerel yönetimler bir özel şirkete hizmetlerin bütün işletme ve bakım fonksiyonunu bırakmaktadır. Yerel yönetimler genellikle yönetim sözleşmesinin idari hükümlerinin uygulanmasını denetlemek üzere idari bir kurul

tayin eder ve resmi bir teknik kuruluğu da sözleşmenin teknik şartlarının uygulanmasını denetlemekle görevlendirir. Yönetim sözleşmelerinde yönetici firma hizmet karşılığı tüketiciden alınan ücretlerin faturalarının düzenlenmesi ve ücretlerin tahsili dâhil, sözleşme konusu hizmetin tümünün sağlanmasından sorumludur ve hizmette yer alan personelin işvereni konumundadır (Zengin,1999: 76).

9. İltizam Sözleşmesi Yöntemi

Yönetmel bir hizmetin gördürölmesinden ötürü ya da orantılı bir kazanç ya da ücret karşılığında mültezim adı verilen özel kişi ya da kuruluşlara bırakılmasını öngören bu yöntem tarihte birçok kamu gelirin toplamasında kullanılmıştır. Geçmiş uygulamalarda bu yöntemin daha fazla gelir elde etmek için kötüye kullanılması görölmüş olmakla birlikte günümüzde vergi matrahlarının ve oranlarının devlet tarafından net bir şekilde belirlenmesinden dolayı olumsuzlukların giderilmiş olduğu düşünölmektedir (Aktan, 1993: 71).

10. Yasal Kurumsal Serbestleşme (Deregulation) Yöntemi

Bu yöntem, genel ve yerel kamu hizmetlerinde fiyat ve ücret kontrollerine son verilmesi, kamu tekellerinin kaldırılması, kamu girişimlerine sağlanan sübvansiyon gibi avantajlara son verilmesi, kısacası kamu-özel sektör rekabetine engel olan her türlü kanunî ve idarî düzenlemelerin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. Yasal kurumsal serbestleşme yönteminin amacı, kamu hizmetinde verimliliği ve kaynak dağılımında etkinliği artırmaktır (Zengin, 1999: 77).

Kamu kesimi kendisinin yürütmekte olduğu kamu hizmetlerinin yanında, aynı hizmetlerin özel girişimciler tarafından yapılmasına da izin vermektedir ki böylece; tüketicilerin hizmetler konusunda tatmin olmaları amaçlanmaktadır (Aktan, 1993: 72).

11. Fiyatlandırma Yöntemi

Bu yöntem, kamu kuruluşları tarafından üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarının piyasadaki şartlara uygun olarak maliyetin dikkate alınmak suretiyle belirlenmesidir. Bu yöntemde daha önce karşılıksız olarak sunulan mal ve hizmetlerin bir bedel karşılığında sunulmasının yanı sıra, tüketicilerin bir hizmetten yararlandıkları miktarla bağlantılı olarak bir bedel ödemeleri söz konusudur. Zira kamusal mal ya da hizmet fiyatlarının piyasa fiyatı düzeyine çıkarılması yani, fiyatın maliyetlerle birlikte bir miktar kârı da içermesinin, üretimin özelleştirilmesini teşvik edeceği düşünölmektedir (Keleş, 1994: 125).

Fiyatlandırma yönteminin uygulanması durumunda, yerel kamu hizmetleri de onlardan doğrudan yararlananlar tarafından finanse edilmiş olacaktır.

12. Kupon Yöntemi

Kupon yöntemi, yarı kamusal adı verilen ve fiyatlandırılması mümkün olan hizmetlerin özelleştirilmesinde uygulanabilecek olan bir yöntemdir. Bu yöntemde tüketiciler, ihtiyaç duydukları bazı mal ve hizmetleri özel kesimden satın alırlar, fakat satın aldıkları mal ve hizmetlerin bedelinin hepsini ya da bir bölümünü devlet kendilerine ödemektedir. Burada devlet kamu hizmetini bizzat kendisi üretmek yerine, bedelini ödeyerek kişilerin özel kesimden serbest olarak satın alabilmelerine imkân vermektedir. Kupon yönteminde amaç, dar gelirli tüketicilere ek satın alma gücü sağlayarak ihtiyaçlarını piyasadan karşılamalarına yardımcı olmaktır (Zengin, 1999: 79).

13. Vergi Teşvikleri İdari Düzenlemeler Yöntemi

Vergi teşvikleri ve idari düzenlemeler, kamu kuruluşları tarafından sosyal hizmet sağlayan özel kuruluşları teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yöntem, bir kamu hizmetini yürüten özel kuruluşun vergi teşviklerinden ya da vergi indirimlerinden yararlanmasını, karşılaştığı mevzuat engellerinin azaltılmasını gerektirir. Böylece bu alana daha fazla yatırım yapılması özendirilmiş olur (Aktan, 1993: 76).

Bu tür düzenlemeler ve teşvikler, bazı durumlarda hizmet sunumuna ilişkin harcamaların gerçek maliyetin altında tutulmasına yol açmakta ve hizmeti üreten ya da üretecek olanlar açısından özendirici bir nitelik taşımaktadır.

14. Gönüllü Katılım ve Kendi Kendine Yardım Yöntemi

Özelleştirmenin doğal olarak ortaya çıkış biçimi şeklinde nitelendirilen gönüllü katılım yönteminde kamu hizmetlerinin bir bölümü vakıflar, dernekler, meslek kuruluşları, kooperatifler ve diğer gönüllü kuruluşlar tarafından yerine getirilmektedir. Bunun yanı sıra gönüllü kişiler de hizmet sunumuna katkıda bulunabilmekte, yerel idareler açısından değerli insan gücü kaynağı oluşturabilmektedir ()

Kendi kendine yardım yöntemi ise yerel yönetimin grupları, halkı kendilerinin yararlanacağı hizmetlerin üretilmesi için teşvik etmesi ve yönlendirilmesi durumunda söz konusu olmaktadır. Bu yöntem hizmetlerin sunulmasıyla sınırlı kalmamakta aynı zamanda

hizmetlerin bakımı, onarımı ve işletilmesi aşamalarında da önem kazanmaktadır (Zengin, 1999: 82).

EK-2

24/11/1994 TARİH VE 4046 SAYILI ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARININ DÜZENLENMESİNE VE BAZI KANUN VE KANUN HÜKMÜNDE KARARNAMELERDE DEĞİŞİKLİK YAPILMASINA DAİR KANUN'UN İLGİLİ MADDELERİ

- “İktisadi devlet teşekkülleri, bunların müessese, bağlı ortaklık, işletme, işletme birimleri ile varlıkları ve iştiraklerindeki kamu payları,
- Kamu iktisadi teşebbüsleri statüsü dışında kalmakla beraber sermayesinin tamamı veya yarısından fazlası devlete ve/veya diğer kamu tüzel kişilerine ait olan ticari amaçlı kuruluşlardaki kamu payları ile bu kuruluşlara ait müessese, bağlı ortaklık, işletme, işletme birimleri ve varlıkları, iştiraklerindeki kamu payları,
- Devletin diğer iştiraklerindeki kamu payları ile Hazineye ait payları,
- Genel ve katma bütçeli idareler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşların ve kamu iktisadi teşebbüslerinden kamu iktisadi kuruluşlarının gördükleri kamu hizmetleri ile doğrudan doğruya ilgili olmayan varlıkları ve iştiraklerindeki payları,
- Belediye ve İl Özel İdarelerine ait ticari amaçlı kuruluşlar ile pay oranlarına bakılmaksızın her türlü iştiraklerindeki payları,
- Genel ve katma bütçeli idarelerle bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşların, mal ve hizmet üretim birimleri ve varlıkları (baraj, gölet, otoyol, yataklı tedavi kurumları, limanlar ve benzeri diğer mal ve hizmet üretim birimleri) ile bu Kanunun 35 inci maddesinin (B) fıkrasında belirtilen kamu iktisadi kuruluşlarının temel kuruluş amaçlarına uygun mal ve hizmet üretim birimlerinin işletilmesi hakları,” olarak belirlenmiş, özelleştirmenin amacı da “ekonomide verimlilik artışı ve kamu giderlerinde azalma sağlamak” olarak ifade edilmiştir.

4046 sayılı Yasa ile özelleştirme mevzuatında ilk kez özelleştirme ilkeleri tespit edilmiştir. Yasanın ikinci maddesinde yer alan bu hükme göre; “özelleştirme ilkeleri” belirlenmiştir.

- “Doğabilecek istihdam azalmaları ile ilgili olarak mevcut kanunlarda ve/veya toplu iş sözleşmelerinde öngörülen tazminatlara ek olarak “İş Kaybı Tazminatı”nın verilmesi,
- Kuruluşların özelliklerine ve içinde bulundukları şartlara göre özelleştirme yöntemlerinin belirlenmesi,

- Özelleştirme uygulamalarından elde edilecek gelirlerin genel bütçe harcama ve yatırımlarında kullanılmaması,
- Oluşabilecek tekелci bir yapının olumsuz etkilerinin önlenmesi,
- Mülkiyetin yaygınlığının yanı sıra, yönetim sorumluluk ve yetkilerini üstlenebilecek ortak grubunun temini,
- Özelleştirme uygulamaları çerçevesinde kamu bankalarının da öncelikle özelleştirilecek kuruluşlar arasına alınarak süratle özelleştirilmesinin sağlanması,
- Stratejik konularda devletin sahip olacağı imtiyazlı hisse oluşturulması,
- Tabii kaynakların, belli bir süre için sadece işletme hakkının verilmesi suretiyle özelleştirilmesi,
- Özelleştirme işlemlerinin değer saptaması da dahil aleniyet içinde yürütülmesi,
- Özelleştirme uygulamalarında, milli güvenlik ve kamu yararının gerektirdiği durumlar hariç, kamu kurum ve kuruluşları ile mahalli idarelere devir yapılmaması” olarak belirlenmiştir.

EK-3

ÖZELLEŞTİRME YÜKSEK KURULU'NUN GÖREVLERİ

- Yasanın 1inci maddesinde sayılan kuruluşların "özelleştirme kapsamına" alınmasına, özelleştirme kapsamına alınanlardan mevcut durumu itibariyle özelleştirilebilir nitelikte olmayanların mali ve hukuki açıdan "özelleştirmeye hazırlanmasına", hazırlık işlemleri tamamlananların bu işlemlerin tamamlanmasından sonra, hazırlık işlemlerine gerek görülmeyenlerin ise doğrudan "özelleştirme programına" alınmasına karar vermek ve özelleştirme kapsamına alınan kuruluşların özelleştirme işlemlerinin tamamlanması için süre tespit etmek,
- Özelleştirme kapsamına alınmış olan kuruluşlardan gerekli görülenlerin özelleştirme kapsamından çıkarılarak eski statülerine iade edilmesine ve/veya özelleştirme programına alınmış kuruluşlardan gerekli görülenlerin özelleştirmeye hazırlanmasına karar vermek,
- Kuruluşların; satış, kiralama, işletme hakkı devri, mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi ve işin gereğine uygun sair hukuki tasarruflar ile devredilmelerine ilişkin özelleştirme yöntemlerinden hangisi ile özelleştirileceğini belirlemek,
- Özelleştirme programına alınan kuruluşların "satış, kiralama, işletme hakkı devri, mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi ve işin gereğine uygun sair hukuki tasarruflarla gerçek ve/veya özel hukuk tüzel kişilerine devredilmesi" yöntemleriyle Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen nihai devir işlemlerini onaylamak,
- Özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlardan gerekli görülenlerin küçültülmesine, faaliyetlerinin süreli veya süresiz olarak durdurulmasına, kapatılmasına veya tasfiyesine karar vermek,
- Yurt içinden ve/veya yurt dışından Özelleştirme Fonunun kullanım alanlarında yararlanmak üzere borç almaya ve bu amaçla Devlet garantili ve garantisiz iç ve dış tahviller ile gerekli görülen hallerde her türlü menkul kıymet ihracı ve diğer kıymetli evrakın düzenlenmesine karar vermek,
- Gerekli görülen hallerde, Özelleştirme programındaki kuruluşların hisse senetleri ile bu kuruluşlara ait her türlü menkul kıymet ve diğer kıymetli evrakın satın alınmasına ve tekrar satılmasına karar vermek,
- Özelleştirme Fonu ve Özelleştirme İdaresinin gelir gider programlarını görüşerek onaylamak,
- Özelleştirme İdaresinin yıl içindeki uygulamaları ile gelecek yıl programlarını değerlendirerek varsa aksaklıkları giderecek tedbirleri almak,
- Kanunlarla ve diğer mevzuatla verilen işleri karara bağlamak olarak belirlenmiştir.

- Kurul, hizmetin ifası için yarar gördüğü hallerde parasal sınırları ile usul ve esaslarını açıkça belirlemek kaydıyla özelleştirme programına alınan kuruluşların "satış, kiralama, işletme hakkı devri, mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi ve işin gereğine uygun sair hukuki tasarruflarla gerçek ve/veya özel hukuk tüzel kişilerine devredilmesi" yöntemleriyle Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen nihai devir işlemlerini onaylamak ve gerekli görülen hallerde, özelleştirme programındaki kuruluşların hisse senetleri ile bu kuruluşlara ait her türlü menkul kıymet ve diğer kıymetli evrakın satın alınmasına ve tekrar satılmasına karar vermek konularında Özelleştirme İdaresi Başkanlığına yetki verebilmektedir.

EK-4

ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANLIĞI

4046 sayılı Yasa ile yeniden düzenlenen Özelleştirme İdaresi Başkanlığı kamu tüzel kişiliğine sahip özel bütçeli ve geçici bir teşkilat olup, bütçesinin denetiminin Sayıştay Başkanlığı'nca yapılması, çalışmalarının ise Yüksek Denetleme Kurulu tarafından denetlenmesi öngörülmüştür.

Yasa ile Özelleştirme İdaresi Başkanlığına;

- Kurul kararlarını uygulamak,
- Kurul tarafından verilen görev ve yetkilerle ilgili konularda karar vermek ve gerekli işlemleri yürütmek,
- Kuruluşların özelleştirme kapsamına alınmasına veya özelleştirme kapsamına alınmış olan kuruluşların eski statülerine iade edilmesi veya özelleştirme programındaki kuruluşlardan gerekli görülenlerin özelleştirmeye hazırlanmasına karar verilmesi konusunda Kurula teklifte bulunmak,
- Kuruluşların özelleştirilmesine ilişkin her türlü işlemin yerine getirilmesi ile bunların özelleştirilmelerine hazırlık amacıyla yönlendirilmesini, faaliyetlerinin takip ve koordinasyonunu yürütmek,
- Özelleştirme programına alınan kuruluşlardan anonim şirket statüsünde olmayanların anonim şirket haline dönüştürülüp dönüştürülmemelerine karar vermek,
- Özelleştirme programına alınan kuruluşlardan, anonim şirket statüsünde olan ve anonim şirket haline dönüştürülen kuruluşların sermayelerindeki kamu payı %50'nin altına düşünceye, diğerlerinde ise özelleştirme uygulamaları sonucu devredildikleri tarihe kadar bunların sermaye miktarını tespit etmek, kuruluş, birleşme veya bölünmelerinde gerekli düzenlemeleri yapmak, mal varlıkları ile hak ve yükümlülüklerine ilişkin esasları tespit etmek, hesapları ve faaliyetleri ile ilgili her türlü düzenlemeyi yapmak, bu işlemleri kolaylaştırıcı tedbirleri almak,
- Özelleştirme uygulamalarının gerektirdiği özelleştirme ile ilgili her türlü işlemi yürütmek,
- Kanuni sınırlamalar saklı kalmak kaydıyla, kuruluşların mali, idari ve hukuki yapıları ile ilgili olarak düzenlemeler yapmak,
- Özelleştirme programındaki kuruluşların; kaynak kullanımlarına, taşınmaz edinmelerine, kiralamalarına ve bu taşınmazlar üzerinde sair akitler yoluyla tasarruf etmelerine, yurt içi ve yurt dışı borçlanmalarına, verimliliğin artırılması ilkesi göz önünde bulundurularak yapılacak personel alımı ve azaltılmasına, çalışma

şartlarına, personelinin yurt dışı geçici görevlendirilmelerine ilişkin talepler hakkında karar vermek,

- Kuruluşların yönetim kurulu başkanlığı ve üyelikleri ile denetim ve tasfiye kurulu üyelikleri ve genel müdürlükleri ile ait oldukları kuruluşlardan ayrı olarak özelleştirme programına alınan ve anonim şirkete dönüştürülmelerine gerek görülmeyen müesseselerde, müessese müdürlükleri ve yönetim komitelerine, işletme ve işletme birimlerinde bunların müdürlüklerine yapılacak atamalar ve bu görevlerden alınma işlemlerine ilişkin olarak Başbakana teklifte bulunmak (bu görevlere atanacaklarda 4 yıllık yükseköğrenim görmüş olma şartı aranır),
- Kurulca ihracına karar verilen her türlü menkul kıymet ile diğer kıymetli evrakın düzenlenmesine yönelik olarak bunların adedi, değeri ve ilgili diğer hususları tespit etmek,
- Kuruluşların sermayelerine aynı sermaye konulması hallerinde aynı sermayenin değerlendirmesini yapmak veya yaptırmak,
- Özelleştirme Fonunu idare etmek,
- Hizmetin gerektirdiği her çeşit araştırma, proje işleri, reklam, tanıtım, halkla ilişkiler işlemleri ve mali denetim ile hukuki, teknik, idari ve mali değerlendirme işlemlerini yapmak ve/veya bu işlerin danışman görevlendirilmesi suretiyle yaptırılmasını temin etmek,
- Özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlara, özelleştirme uygulamalarının gerektirdiği hallerde borç vermek, kamu bankalarının uyguladığı en yüksek ticari faiz oranını aşmamak kaydıyla Özelleştirme Fonundan sağlanacak finansmana uygulanacak faiz oranlarını ve şartlarını belirlemek,
- Kanunlarla ve diğer mevzuatla verilen görevleri yapmak, görevleri verilmiştir.

EK-5

ÖZELLEŞTİRME FONU

- İş kaybı tazminatı ödenmesi ve iş kaybı nedeniyle verilecek meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimi hizmetlerinin sağlanması amacıyla açılacak hesaba özelleştirme gelirlerinden Kurul tarafından belirlenecek miktarlarda yapılacak ödemeler ile gerektiğinde bu hesaba yapılacak aktarmalarda,
- Yasanın 22. maddesi gereğince, Özelleştirme programına alınan, özelleştirilen, faaliyeti durdurulan, küçültülen, kapatılan veya tasfiye edilen kuruluşlarda çalışan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi personel ile sözleşmeli personelden (kapsam dışı personel dahil) diğer kamu kurum ve/veya kuruluşlarına, 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 8. maddesinin (f) bendinde yer alan hükümler de dikkate alınarak nakledilecek personele, atamalarının yapıp eski kurumları ile ilişkilerinin kesileceği tarihe kadar geçen süre için aylık ücret, sosyal hak ve yardımlar ile her türlü özlük haklarının ödenmesinde,
- Yasanın 24. maddesi gereğince, Özelleştirme programına alınan kuruluşlarda 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığına tabi personelden; T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümlerine göre, hizmet süresi itibarıyla emeklilik hakkını kazananlara bu hakkı kazandıkları tarihten itibaren iki ay içinde emekli olmayı istemeleri halinde, emeklilik ikramiyelerinin % 30 fazlasıyla ödenmesinde ilave olarak ödenecek % 30 tutarındaki miktarın, ödemeyi müteakip T.C.Emekli Sandığı Genel Müdürlüğünün talebi üzerine karşılanması için yapılacak ödemelerde,
- Özelleştirme kapsamındaki kuruluşların özelleştirilebilir hale getirilmesi amacıyla yapılacak özelleştirmeye hazırlık çalışmalarının gerektirdiği harcamaların karşılanmasında,
- İdareye devredilen kuruluşlarda idari, mali ve hukuki yönden yapılacak düzenlemelerin gerektirdiği giderlerin karşılanmasında,
- İdarenin pay sahibi olduğu şirketlerin sermaye artırımlarına katılınmasında,
- Gerektiğinde, özelleştirme programındaki kuruluşların hisse senetleri ile bu kuruluşlara ait her türlü kıymetli evrakın satın alınmasında,
- Özelleştirme uygulamalarının yerine getirilebilmesi için gereken her türlü mal ve hizmet alımında,
- İdareye devredilen kuruluşlara idarece belirlenecek esas ve usuller çerçevesinde borç olarak finansman sağlanmasında,
- İdarenin bütçesi için gerekli miktarların ayrılmasında,

- Özelleştirilen kuruluşların kalan borçlarının tasfiyesinde,
- Yasanın 23. maddesi çerçevesinde, 17.7.1964 tarihli ve 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun Ek 24. maddesi gereğince yapılacak sosyal yardım zammı ödemelerinde,
- Mevzuatla İdareye verilen sair görevlerin yerine getirilmesinde, kullanılması öngörülmüştür.

EK- 6

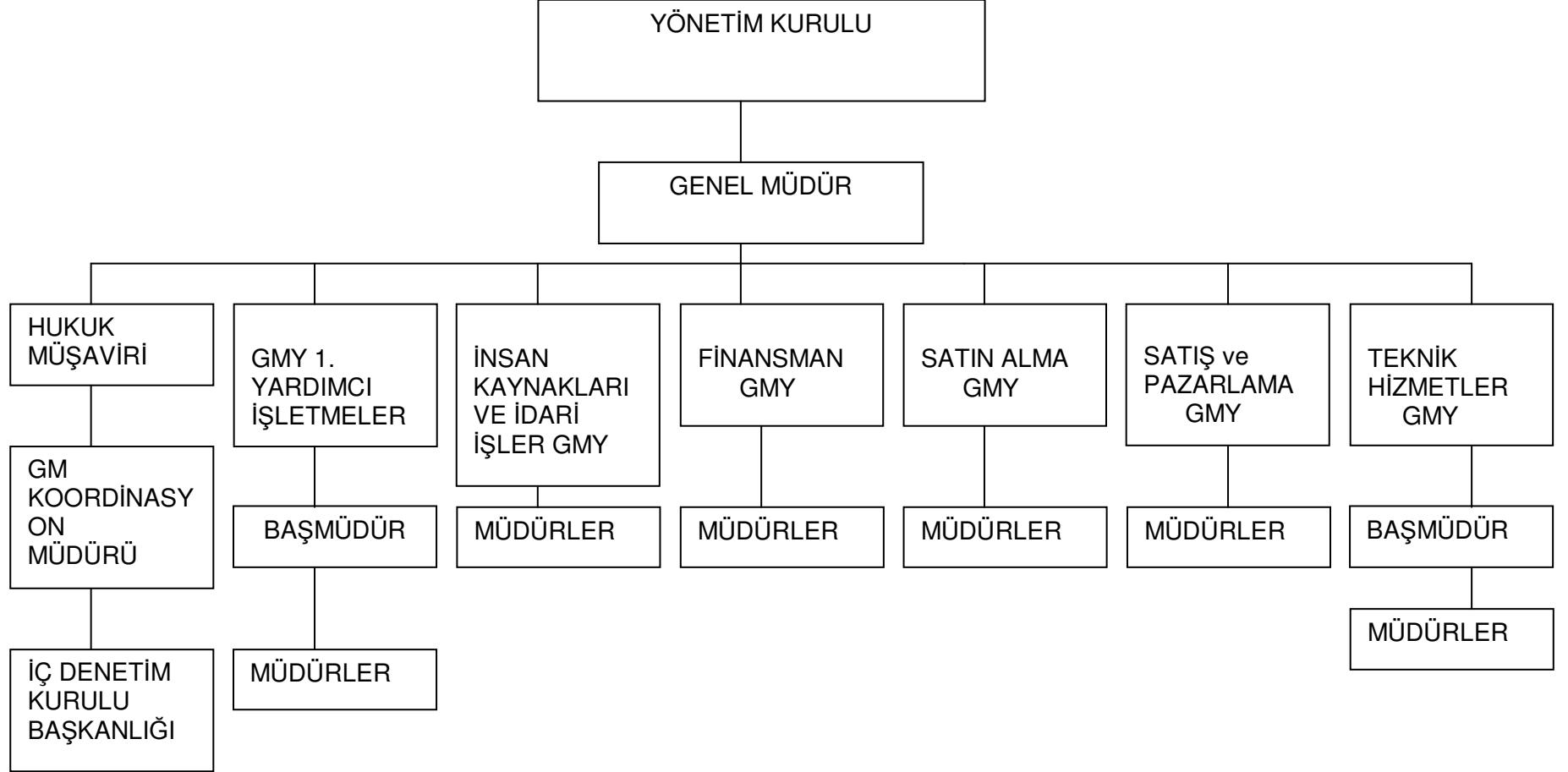
ERDEMİR'İN TARİHÇESİ

- | | | |
|------|---|--|
| 1960 | - | 28 Şubat Erdemir Kanunu'nun yürürlüğe girmesi. 11 Mayıs'ta Erdemir kuruldu |
| 1965 | - | 15 Mayıs'ta Erdemir üretime başladı (ham çelik kapasitesi: 0,5 milyon ton/yıl) |
| 1972 | - | Ara Tevsiat tamamlandı (ham çelik kapasitesi: 0,8 milyon ton/yıl) |
| 1978 | - | I. Kademe Tevsiat tamamlandı (ham çelik kapasitesi: 1,5 milyon ton/yıl) |
| 1983 | - | II. Kademe Tevsiat tamamlandı (ham çelik kapasitesi: 1,7 milyon ton/yıl) |
| 1985 | - | İMKB'nin açılmasıyla Erdemir hisseleri İMKB'de işlem görmeye başladı |
| 1987 | - | Tamamlama Yatırımları sonuçlandı (ham çelik kapasitesi: 2 milyon ton/yıl) |
| 1993 | - | Erdemir'in blok satış ihalesi duyurusu yapıldı; ihale ilgili özelleştirme kanunu ve ilgili kararnamenin yürürlükten kaldırılması nedeniyle iptal edildi |
| 1995 | - | Erdemir'in blok satış ihale duyurusu yapıldı; ihale SPK'nın çağrısı ile ilgili kararından dolayı tamamlandı |
| 1996 | - | Kapasite Artırımı ve Modernizasyon (KAM) projeleri KAM I ve KAM II tamamlandı (ham çelik kapasitesi: 3milyon ton/yıl) |
| 1997 | - | Erdemir'in blok satış yöntemiyle özelleştirilmesi için ihale ilan edildi; ihale özelleştirme kanunu ilgili maddelerinin Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmesi sebebiyle sonuçlandırılmadı; 4232 Sayılı Kanun ile Özelleştirme Kanununa yeni maddeler eklendi |
| 1998 | - | Toplam Kalite Yönetimi Programı hızlandırıldı |
| 1998 | - | 2005 yılında Avrupa'nın en büyük ham çelik üreticileri arasına girme hedefi konuldu |
| 1998 | - | Türkiye'nin Karadeniz kıyısındaki en büyük limanı olan Yeni Liman Tesisleri işletmeye alındı |
| 1999 | - | Kalay ve krom kaplama tesisi işletmeye alındı (kapasite: 250 bin ton/yıl) |
| 2000 | - | İlk kez 3 milyon tonun üzerinde yassı çelik üretimi gerçekleştirildi |

- 2001 - Romanya'da yıllık 180 bin ton üretim kapasitesine sahip LBE çelik üretim tesisi satın alındı
- 2001 - Erenco kuruldu
- 2001 - GOSB'da yıllık 150 bin ton işletme kapasitesi ilk çelik servis merkezi kuruldu
- 2001 - Sürekli galvanizleme tesisi işletmeye alındı (Kapasite: 250 bin ton/yıl)
- 2002 - İsdemir ve Çelbor devralındı
- 2003 - TS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası yenilendi
- 2004 - Erdemir Lojistik ve Erdemir Maden kuruldu
- 2004 - Erdemir Gaz kuruldu, Yarımca tesisi satın alındı
- 2005 - 30 Mayıs 2005'de Erdemir özelleştirmesinde ihale süreci başladı
- 2006 - 27 Şubat 2006 tarihinde Erdemir özelleştirme süreci, kamu hisselerinin Oyak Grubu'na devri ile tamamlandı
- " - 22 Eylül 2006'da, ilki düzenlenen AB Çevre Ödülleri Türkiye Programı'nda yönetim kategorisinde birincilik ödülü alındı.
- " - ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile TS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemlerine ait belgeler yenilendi.
- " - Erdemir, 3.903 bin ton nihai mamul üretimi ve 3.904 bin ton satış ile üretim ve satış rekoru kırdı.

EK -7

ERDEMİR T.A.Ş'nin ORGANİZASYON ŞEMASI



EK- 8

ERDEMİR T.A.Ş.'NİN ÖZELLEŞTİRİLME SÜRECİ

Kuruluşlar	Satış Tarihindeki Pay (%)	Satılan Pay (%)	Satın Alan Kişi/Kuruluş	Satış Tarihi	Satış Bedeli
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	(13)	55,10		1990–2006	2.928.987.096
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	51,55	0,51	İMKB'de Satış	Ocak 1990	12.070.459
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	51,04	2,33	İMKB'de Satış	Şubat 1990	58.110.548
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	48,72	0,01	İMKB'de Satış	Mart 1990	236.528
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	48,71	0,70	İMKB'de Satış	Nisan 1990	12.773.137
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	48,01	2,93	Halka Arz	9–10 Nisan 1990	53.105.711
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	47,42	0,89	İMKB'de Satış	Haziran 1990	15.000.105
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	46,53	0,21	İMKB'de Satış	Ocak 1992	1.626.915
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	46,31	0,03	İMKB'de Satış	Şubat 1992	212.008
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	21,72	1,37	İMKB'de Satış	Nisan 1994	5.851.685
Ereğli Demir Çelik Fab. T.A.Ş.	46,12	46,12	ATAER Holding A.Ş.	27 Şubat 2006	2.770.000.000

EK- 9

ERDEMİR T.A.Ş.'NİN ÖZELLEŞTİRİLMİŞ TARİH ve SATIŞ DEĞERLERİ

	Tarih	(%)
Kapsama Alınan	1987	51,53130
İMKB'de Satılan	1990–1994	-6,04810
İMKB'de Alınan	1989–1994	3,56899
Halka Arz	1990	-2,93423
Sümerbank'a İade Edilen	1993	-25,76563(*)
Kapsama Alınan	1999	25,76569(*)
Blok Satış	2006	-46,11783
Kalan :		0,00000

(*): 30.04.1987 Tarih ve K-54 sayılı Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı Kurulu kararı ile kapsama alınan hisselerin Sümerbank'a ait %25.77'lik kısmı 20.01.1993 tarih ve 93/3 sayılı YPK kararına istinaden 27.04.1993'te Sümerbank'a iade edilmiş, ancak bu hisseler daha sonra 27.12.1999 tarih ve 99/83 sayılı ÖYK kararı ile yeniden ÖİB'e devredilmiştir.

EK- 10
SAHA ARAŞTIRMASINDA UYGULANAN ANKET FORMU

Sayın Bay/Bayan;

Elinizdeki anket formu ile görev yaptığınız iş yeriyle ilgili bazı uygulama ve durumları değerlendirmeniz istenmektedir.

Bu çalışma bilimsel bir çalışmadır ve buradaki veriler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ad soyad yazmadan kanaatlerinizi bildiriniz..

İlginize ve yardımlarınıza şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Özge UĞURLU

Soru No.	ERDEMİR'İN ÖZELLEŞTİRİLMESİNDEN SONRA	Hiç Artmadı	Biraz Arttı	Fikrim Yok	Oldukça Arttı	Çok Arttı
1.	Daha rahat ve istekli çalışma olanaklarım					
2.	Daha mutlu ve stresten uzak çalışma ortamı					
3.	İşten atılma riskim					
4.	İşteki ücret seviyesi					
5.	Daha rahat ve kaliteli üretim yapma olanaklarım					
6.	Fabrikada terfi edebilme olanakları					
7.	Normalden fazla (Mesai) olanağı					
8.	İhtiyaç ve beklentilerin yönetim tarafından karşılanması					
9.	İş arkadaşlarımla daha samimi ve rahat ilişkiler kurabilme olanaklarım					
10.	Yaptığım işten memnuniyetim ve karşılığını maddi-manevi alabilme olanağım					
11.	Fabrikanın fiziksel şartlarındaki (aydınlatma, gürültü, havalandırma) değişiklikler					
12.	Fabrikadaki ödüllendirme ve takdir edilme olasılığı					
13.	Fabrikanın toplumdaki eğitim, sanat ve kültürel gelişmelere katkısı					
14.	Fabrikanın imaj ve itibarı					
15.	Fabrikanın dış çevreye karşı sorumluluğu (Çevre kirliliği ve diğer çevre problemleri)					
16.	Teknolojiyi takip etme olanağım					
17.	Fabrikanın ülkede ya da dünyada tanınmışlığı					
18.	Yatırımcıların fabrikayı ve ürünleri tercih etme olasılığı					
19.	Fabrikanın müşterileriyle ilişkileri ve etkileşimleri					
20.	Fabrikanın diğer sanayi kuruluşlarıyla rekabeti					
21.	Örgüt içinde ve dışında halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği					
22.	İşe alımlarda daha adil davranma					
23.	Fabrikanın üretimi ve kârı					
24.	Çalışanların birbirlerine saygı düzeyi ve yardımlaşma					
25.	Yeni düşünce ve yaratıcılığın önemsenmesi					
26.	Fabrikada alınan kararlara katılma olanağım					
27.	Fabrikadaki değişme ve gelişmelerden haberdar olabilme olasılığım					
28.	Fabrikadaki kültüre, geleneklere ve değerlere bağlılık					
29.	İşçi sağlığı ve güvenliği konusundaki çalışmalar					
30.	Fabrika içinde ve dışında mesleki eğitim olanakları					

- 31. Cinsiyetiniz** (1)Erkek (2)Kadın
- 32. Yaşınız** (1)18–30 (2)31–45 (3)46–61
- 33. Medenî Durumunuz** (1)Evli (2)Bekâr (3)Dul
- 34. Evli iseniz Çocuk Sayınız**
- 35. Öğretim Durumunuz** (1)İlköğretim ve Lise (2) Yüksekokul
(3) Lisansüstü
- 36. Kurumdaki Konumunuz** (1)Üst ve Orta Düzey Yönetici
(2)Memur
(3)İşçi
- 37. Görev Yaptığınız Birimdeki Çalışma Süreniz** (1)1- 3 Yıl (2)4–7 Yıl
(3)8–10 Yıl (4) 10 Yılden Fazla
- 38. Bu Kurumda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız** (1)1- 3 Yıl (2)4–7 Yıl
(3)8–10 Yıl (4) 10 Yılden Fazla
- 39. Evinize Giren Toplam Gelir** (1)0- 1500 YTL (2) 1501- 2500 YTL
(3)2500- 5000 YTL (4)5001- 15000 YTL
- 40. Kendinize Ait Bir Eviniz Var mı?** (1)Evet (2)Evet, Birden Fazla
(3)Hayır Yok
- 41. Kendinize Ait Bir Arabanız Var mı?** (1)Evet (2)Evet, Birden Fazla
(3)Hayır Yok