

T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KIRGIZİSTAN'DA ÖZELLEŞTİRME  
UYGULAMALARI VE BU UYGULAMALARIN  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİSİ

146332

İbrahim MAMASALİEV  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Yrd.Doç.Dr. Ebru TÜMER KABADAYI

GEBZE  
2004

İbrahim MAMASALİEV'in tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 07.06.2004 tarih ve 2004/15 sayılı kararıyla Oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Ebru TÜMER KABADAYI

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE

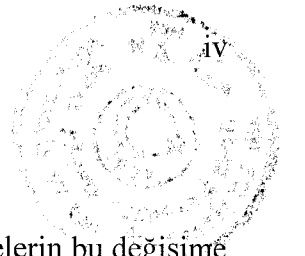
: Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28.06.2004 tarih ve 2004/17 sayılı kararı.

İmza / Mühür

## ÖZET



Günümüzde hızla değişen dünya düzeniyle birlikte tüm ülkelerin bu değişime ayak uydurması zorunlu hale gelmiştir. Özellikle son zamanlarda yaygın bir şekilde uygulanan yeniden yapılanma çalışmalarıyla birlikte tüm organizasyonlar hızla küreselleşen dünyada ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek ve daha iyi ürün yada hizmet sunabilmek amacıyla çalışmalar yapmaktadır.

Tüm bu gelişmelerle birlikte özel sektör organizasyonlarının yanı sıra kamu sektörü organizasyonlarında da yoğun bir değişme ve yenileşme çabası yaşandığını görmekteyiz. Çünkü ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin ve insanlara verdiği değerin kamu politika ve hizmetleriyle doğrudan ilişkili olduğunu düşünmekteyiz.

Bu nedenle özelleştirme faaliyetlerinde yer alan örgütsel küçülme stratejilerinin seçimi ve uygulaması oldukça önemlidir. İyi bir insan kaynakları yönetimi ile özelleştirmenin çalışanlar üzerindeki etkisi azalır.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde özelleştirme kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde özelleştirmenin tanımı özelleştirmenin amacı, özelleştirme yöntemleri açıklanmış ve özelleştirmenin önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde özelleştirmenin tarihi gelişimi ve Dünya'daki özelleştirme uygulamalarına değinilerek ülke örnekleri verilmiştir.

Üçüncü bölümde Kırgızistan'da özelleştirme uygulamaları üzerinde durulmuş. Ayrıca özelleştirmenin yasal çerçevesi, özelleştirme programları ve gerçekleşen uygulamalar incelenerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Dördüncü bölümde özelleştirme uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınarak sonuçlarına ilişkin analiz ve bilgilere yer verilmiştir.

## SUMMARY



Nowadays, because of rapidly changed world order, all of the countries must follow this change. Especially in last days all organizations in rapidly globalized world to can be stand, to can be compete and can be offer more good product or service is worked together with extensively operated downsizing studies.

Together with all of the developing, we see that the public sector organizations life extensively change and restore effort, because we think that development level of countries and the countries esteem to their peoples related directly with public politics and services.

For the reason selection and operation of downsizing strategies in restructuring is very important. Effects on workers of downsizing will decrease with Human Resources Management.

Studies of thesis from four chapters.

Privatization is extensively studied in the first chapter. In this chapter is expressed definition of privatization, privatization aims, methods of privatization and is talked about importance of privatization.

In the second chapter is touched on historical progress of privatization and is talked about privatization in the world, given samples of countries.

In the third chapter is detailed taken privatization in Kyrgyzstan. Besides is touched on lawful frame of privatization, privatization programs and materialized privatization applications.

Effects on workers of downsizing is expressed in the fourth chapter. In the last chapter is talked about analyze and knowledge with deal operation and consequences of downsizing in the private sector.

# TEŞEKKÜR



Öncelikle yaşamımın her aşamasında bana gösterdikleri özen için, özellikle tez aşamasında gösterdikleri sonsuz sabır ve anlayış için, bugüne kadar bana sarfettikleri tüm emek ve özveri için sevgili annem ve babama ne kadar teşekkür etsem azdır.

Tezin hazırlanmasında ve lisans üstü eğitimde sürekli desteklerini gördüğüm kıymetli hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Ebru Tümer Kabadayı'ya tüm emek ve yardımları için teşekkürlerimi sunarım.

Tezin değişik aşamalarında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam sayın Prof. Dr. Salih Aynural'a tüm destekleri ve yol gösterdiği için değerli hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Cemal Zehir'e ve Arş. Gör. Çağrı Bulut'a özellikle analiz aşamasındaki yardımı ve destekleri için teşekkür ederim.

Çalışmada emeği geçen bütün arkadaşlarıma teşekkür eder, çalışmalarında başarılar dilerim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. ÖZELLEŞTİRME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	3
2.1. Kavram Olarak Özelleştirme	3
2.2. Özelleştirmenin Önemi	6
2.3. Özelleştirme Gerekçeleri	8
2.4. Özelleştirmenin Amaçları	9
2.4.1. Ekonomik Amaçlar	9
2.4.2. Mali Amaçlar	11
2.4.3. Toplumsal- Siyasal Amaçlar	12
2.4.4. Sosyal Amaçlar	13
2.5. Özelleştirme Yöntemleri	14
2.6. Özelleştirme Ortamının Yaratılması	16
3. DÜNYA'DA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI	20
3.1. Özelleştirme Uygulamalarının Tarihi Gelişimi	21
3.2. Özelleştirme Uygulamaları ve Sonuçları	22
3.2.1. Amerika Birleşik Devletlerinde Özelleştirme Uygulamaları	23
3.2.2. Latin Amerika Ülkelerinde Özelleştirme Uygulamaları	24
3.2.3. Batı Avrupa Ülkelerinde Özelleştirme Uygulamaları	27
3.2.4. Doğu Avrupa Ülkelerinde Özelleştirme Uygulamaları	32
3.2.5. Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları	33

4. KIRGIZİSTAN'DA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI	37
4.1. Özelleştirme Öncesinde Hazırlık Çalışmaları	37
4.2. Hukuki ve Kurumsal Altyapının Oluşturulması	38
4.2.1. Hukuki Altyapı	38
4.2.2. Kurumsal Altyapı	40
4.3. Özelleştirme Programları	41
4.3.1. Başlangıç Aşaması (1991-993)	41
4.3.2. İkinci Aşama (1994-1995)	47
4.3.3. Üçüncü Aşama (1996-1997)	55
4.3.4. Dördüncü Aşama (1998-2000)	57
4.3.5. Beşinci Aşama (2001-2003)	60
4.4. Özelleştirmede İzlenen Yöntemler	63
5. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME BİÇİMLERİ	68
5.1. İşgücü Azaltma	69
5.2. Kademe Azaltma	70
6. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN DAVRANIŞSAL BAĞLILIK AÇISINDAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİSİ	71
6.1. İş Stresi	71
6.2. İşe Katılım	71
6.3. İş Verene Güven	72
6.4. İş Tatmini	73
6.5. Kariyer Memnuniyeti	73
6.6. Davranışsal Bağlılık	74
7. KIRGIZİSTAN'DAKİ ÖZEL İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI	75
7.1. Araştırmanın Amacı	75
7.2. Araştırma Metodolojisi	75
7.3. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Diğer Özellikleri	76
7.4. Araştırmanın Teorik Modeli	78
7.5. Modeli Oluşturan Faktörler	79
7.6. Hipotezlerle İlgili Değişkenler ve Modele İlişkin Hipotezler	81

7.7. Değişkenlerle İlgili Analiz Sonuçları	82
7.7.1. Korelasyon Analizi Sonuçları	82
7.7.2. Regresyon Analizi Sonuçları	83
7.7.2.1. Örgütsel Küçülme Biçimi ile Davranışsal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	83
7.7.2.2. Çalışanların Örgüte Karşı Tutumları ile Davranışsal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	84
7.7.2.3. Örgütsel Küçülme Biçimli ile Çalışanların Örgüte Karşı Tutumları Arasındaki Regresyon Analizi	85
7.7.3. Araştırmanın Özet Sonuçları	86
8. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	88
KAYNAKLAR	91
ÖZGEÇMİŞ	97
EKLER	98





## KISALTMALAR

A.Ş- Anonim Şirket

ABD- Amerika Birleşik Devletleri

DEİK- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu

DMF- Devlet Mülk Fonu

DMK- Devlet Mülk Komitesi

GSMH- Gayri Safi Milli Hasıla

GSYİH- Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

İMF- International Money Found

KİT- Kamu İktisadi Teşebbüsleri

KOBİ- Küçük Ve Orta Boy İşletmeler

KRCK- Kırgız Respublikası Cogorku Kengeşi

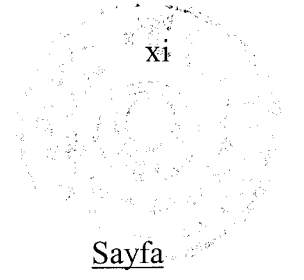
ÖÖS- Özel Ödeme Senedi

THY- Türk Hava Yolları

TİKA- Türk İşadamları Kalkınma Ajansı

KMİK- Kırgızistan Milli İstatistik Komitesi





## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

Sayfa

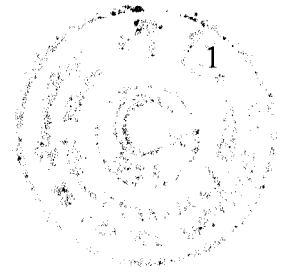
7.1. Araştırmanın Teorik Modeli

79



## TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Üretim Mülkiyet Araçları ile Hizmet Sunuş Yöntemi İlişkisi	4
3.1. 1980-1990 Arasında Dünyada Özelleştirme Uygulamaları	21
4.1. 1991-1992 Yıllarında Özelleştirmenin Çeşitli Sektörlerdeki Durumu	43
4.2. 1991-1993 Yıllarında Özelleştirmenin Çeşitli Sektörlerdeki Durumu	44
4.3. 1991-1995 Yıllarında Özelleştirmenin Sektörel Dağılımı	49
4.4. 1991-1995 Yıllarında Özelleştirmenin Çeşitli Sektörlerdeki Durumu	52
4.5. 1991-1998 Yıllarında Özelleştirmenin Sektörel Dağılımı	57
4.6. 1995-1999 Yılları Arası Yapılan Yabancı Yatırımlar	59
7.1. Cinsiyet Dağılımı	76
7.2. Yaş Dağılımı	76
7.3. Eğitim Düzeyi	77
7.4. Kıdem Yılı	77
7.5. Çalışanların Departmanı	78
7.6. Faktör Tablosu	80
7.7. Modelde Kullanılan Tüm Değişkenlere Ait Pearson Korelasyonu	82
7.8. Örgütsel küçülme Biçimi ile Davranışsal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	83
7.9. Çalışanların Örgüte Karşı Tutumları ile Davranışsal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	84
7.10. Örgütsel Küçülme Biçimi ile Çalışanların Örgüte Karşı Tutumları Arasındaki Regresyon Analizi	85



# 1. GİRİŞ

Son zamanlarda en çok itibar gören kavramlardan biri özelleştirme. Bu kavram kendi başına pek anlaşılır olmasa da, deneme mahiyetinde şu şekilde tanımlanabilir. Kamu kuruluşlarını, özel pazarların teşvik ediciliğinin hükmü altına alınarak, etkin çalışmalarını önleyen unsurları hafifletme yönündeki genel bir çabadır. Aslında “özelleştirme” olarak tanımlanabilecek birkaç kavram mevcuttur. Fakat bu tanım hepsini içine almaktadır. Özelleştirmenin teorik tabanı, kamu tercihi teorisyenlerinden, ekonomideki tekelci davranışları inceleyen öğrencilerden veya çıkar gruplarını inceleyen politika bilimcilerinden kaynaklanmaktadır (Robert et al, 1987, s.139).

Özelleştirme özellikle son 15 yıldır oldukça tartışılan bir konu haline gelmiştir. 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik krizden çıkış için Keynes’in önerdiği ve oldukça rağbet gören devlet müdahalesi fikrinin aksine, kamu girişimciliği bir çok sorunun ana kaynağı olarak algılanmış ve KİT’lerin özel sektöre devri ile krizin aşılabileceği inancı ortaya çıkmıştır. Böylece özelleştirme politikaları İngiltere’de başlayarak tüm dünyada uygulanmaya başlamıştır. Uygulama örneklerinin hızla artmasına rağmen özelleştirme tarafları ile karşıtları bir uzlaşmaya varamadıklarından tartışmalar giderek alevlenmiştir (Kilci, 1994, s.50).

1991’in başından itibaren özelleştirme konusu Kırgızistan’ın gündemine girmiş ve doğal olarak özelleştirme tartışmaları da beraberinde başlamıştır. Ancak, genel olarak tüm dünyada olduğu gibi Kırgızistan’da da bu tartışmalar bilimsel bir temelden oldukça uzak seyretmiştir. Özelleştirme kararı siyasi iktidarların elinde bulunmaktadır ve bu yönüyle özelleştirme kavramı politik bir nitelik kazanmaktadır. Özelleştirme kararı verilirken, ülke kaynaklarının heba edilmemesi, etkin dağılması ve bazı imtiyazlı çevrelere çıkar sağlanmaması açısından bilimsel veri ve sonuçlardan hareket etmek gerekmektedir.

Kırgızistan’da özelleştirme uygulamalarının 12 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Dolayısıyla yeterli düzeyde bir deneyim birikimi sağlandığı kabul edilebilir. Özelleştirme uygulamaları amaç ve strateji yönüyle ülkeden ülkeye büyük

ölçüde farklılaşmaktadır. Bu nedenle geleceğe dönük etkin bir özelleştirme programının uygulanabilmesi için deneyimler son derece önemlidir.

Özelleştirme politikası Kırgızistan'da 1991 yılından itibaren uygulama alanı bulmuş ve daha çok orta ölçekli işletmeler üzerine odaklanmıştır. Önce anonim şirket haline getirilen işletmeler daha sonra hisseleri satılarak özelleştirilmektedir. Buna göre özelleştirme mülkiyetin % 40-50'li bölümünü işletmenin yönetici ve çalışanlarına, geri kalanı ise işletme hisselerini satmakla yükümlü olan Devlet Mülkiyet Kurulu'na ait olmaktadır. Bu kuruluş tarafından yürütülen özelleştirme açık artırma yöntemine dayanmaktadır.

Özelleştirme kapsamında sayısı birkaç bini bulan devlet işletmelerinin bulunması uygulama kapsamını genişletmekte, aynı zamanda da zorlaştırmaktadır. Beklenen yararın görülebilmesi için önce piyasa ekonomisinin etkin işleyişi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bunun için de gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmada, bağımsızlığını kazanan, Kırgızistan Cumhuriyetinde , 1991 yılı sonrası özelleştirme uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır.



## 2. ÖZELLEŞTİRME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

### 2.1. Kavram Olarak Özelleştirme

Özelleştirme (privatization) sözcüğü ilk defa 1983 yılında Webster's New Collegiate Dictionary'nin 9. baskısında yer almış ve "özel hale getirmek, sınai veya ticari hayattaki denetim ve mülkiyeti, kamu kesiminden özel kesime aktarmak" olarak tanımlanmıştır. Sözcüğün ilk kullanılışı ise, Peter F. Drucker'ın 1969 yılında basılan "The Age of Discontinuity" isimli eserinde "reprivatization" şeklinde olmuş, 1976 yılında ise Robert W. Poole bu terimi, "privatization" olarak kısaltmış ve "Reason Foundation" isimli çalışmasında kullanmıştır (Webster, 1983).

Özelleştirme ilk defa 1979 yılında İngiltere'de Muhafazakar Partinin seçim manifestosunda yer almış, ilk özelleştirme uygulamaları da (Şili uygulaması hariç tutulacak olursa) yine İngiltere'de Muhafazakar Parti döneminde gerçekleştirilmiştir. Daha sonra Kasım 1980'de ABD'de başkanlık seçimlerinin Ronald Reagan tarafından kazanılması ile uygulama dünyaya ihraç edilir hale gelmiştir (Begg, 1994, s.309).

Özelleştirmeye ilgili olarak sayısız kitap, makale vb. yayınlanmış olup, bunların hemen tamamında ortak olan noktalar tanımına ve uygulama yöntemlerine ilişkindir. Özelleştirme dar ve geniş anlamli olarak tanımlanmaktadır (Kepenek, 1994, s.17).

Özelleştirme dar anlamıyla, "mülkiyeti ve yönetimi kamuya ait olan iktisadi üretim birimlerinin özel sektöre devri" olarak tanımlanmaktadır. Bu devir, genel olarak ya iktisadi birime ait hisse senetlerinin halka arzı yoluyla ya da iktisadi birimin bir bütün olarak (blok satış) kişi ya da kurumlara satışıyla gerçekleşmektedir. Bu çerçevede, tarihin çeşitli dönemlerinde hemen her ülkede, kamu mülkiyetindeki birimlerin, özel sektöre devri söz konusu olduğu halde, bu devirlerden hiç birisi "özelleştirme" olarak adlandırılmamıştır. Özelleştirme, basit bir mülkiyet veya yönetim transferinin ötesinde, bütün bir iktisadi organizasyonu, serbest piyasa mekanizmasına göre işleyen yapıya kavuşturmak ve bunun için gerekli dönüşümü



sağlamaktır. Bütün bu unsurlar ise özelleştirmenin geniş anlamda tanımında yer almaktadır (Begg, 1994, s.313).

Geniş anlamda özelleştirmede, mülkiyet devrinin yanı sıra, bu tür kuruluşların özel kesime kiralanması, kamu kesimi tarafından üretilen mal ve hizmetlerin finansmanının özel kesimce sağlanması, yönetimin özel kesime devri, mal ve hizmet üretimindeki kamusal tekellerin kaldırılması ve kurumsal serbestleşme de özelleştirme kavramı içinde yer almaktadır (Kepenek, 1994, s.17).

Bu genel özelleştirme tanımı ekonominin genel çatısı içinde aşağıdaki şemaya uygulanabilir.

Tablo 2.1. Üretim Mülkiyet Araçları ile Hizmet Sunuş Yöntemi İlişkisi

	<b>Kamusal=Kamusal Üretim</b>	<b>Özel=Özel Üretim</b>
<b>Bedelsiz=Kamusal Sunuş</b>	Kamusal üretim Kamusal Arz (1)	Özel Üretim Kamusal Arz (2)
<b>Fiyat Karşılığı=Özel Sunuş</b>	Kamusal Üretim Özel Arz (KİT) (3)	Özel Üretim Özel Arz (4)

Kaynak: İ.Önder, Özelleştirmeye Genel yaklaşım, 1994:17

Birinci ve dördüncü alanlar en katıksız kamu ve özel kesimleri yansıtmaktadır. İkinci alanda, KİT'ler yer almaktadır. Üretim araçlarının mülkiyeti kamuda bulunmakta fakat ürün sunuş yöntemi özel, yani fiyat karşılığı olmaktadır. Üçüncü alanda ise ikinci alanın tersine kamusal arza tahsis edilmiş özel üretim aracı mülkiyeti bulunmaktadır. Üretim özel mülkiyetteki üretim araçları ile gerçekleştirilir. Fakat üretim faaliyeti kamu kesimi tarafından karşılanarak hizmet veya mal halka bedava sunulmaktadır.

Özelleştirmenin genel tanımını yukarıdaki şemaya uygulanacak olursa: Özelleştirme birinci alandan üçüncü alana, ikinci alandan dördüncü alana kayışı yani yatay bir hareketi ifade etmektedir. Birinci bölgeden üçüncü bölgeye kayış, kamu kesimi mülkiyetindeki üretim araçları ile yapılan üretimin özel kesime devri anlamına gelmektedir. Böyle bir özelleştirme ile kamusal sunuş değişmeyecek, mal ve hizmetler topluma yine bedelsiz sunulacak ancak üretim özel kesim tarafından

gerçekleştirilecektir. İkinci bölgeden dördüncü bölgeye geçiş anlamındaki özelleştirme özel kesime hem ek kar payı hem de pazar sağlamaktadır. Kamu kesiminde bulunan üretim araçları özel kesime devredilerek özel kesimde sermaye ve üretim kapasitesi artışı yaratılmış olmaktadır.

Özelleştirmede mülkiyetin devlet kontrolünden çıkartılması zorunlu değildir. Sadece yönetimin özel kişi ve kuruluşlara geçişine imkan verecek bir mevzuat değişikliği de özelleştirme tanımı içerisindedir. Özelleştirmede amaç devletin işletme bünyesinden tamamen tasfiyesi olmamalıdır. Zira devletin % 1 kadar sembolik nitelikte bir altın hisse (Golden Share) sahibi olması işletmenin başarısı açısından bazen zorunlu da olabilir (Önder, 1994, s.14).

Bu anlamda özelleştirmeyi kamuya ait ekonomik mahiyetteki kurum ve kuruluşların (teşebbüslerin) kısmen veya tamamen yerli ve yabancı özel mülkiyete aktarılması şeklinde tanımlayabiliriz. Burada “Özel” kelimesi ile kastedilen “Gerçek” ve “Tüzel” kişiler ve kurumlardır. Kamuya ait mülkiyetin kısmen devredilmesi durumunda özelleştirmeden söz edilebilmesi için özel mülkiyete devredilen miktarın esas mülkiyetin yarısından fazlası dolayısıyla yönetimin özel kişilere devredilmiş olması gerekir (Sarıaslan, 1999, s.301).

Özelleştirme kavramının tanımını daha da genişletmek mümkündür. Bu anlamda kamu teşebbüslerinin mülkiyeti kamuda kalmak üzere yönetimlerinin daha doğrusu işletme haklarının belli bir süre için özel kişilerde kalması da özelleştirme olarak kabul edilebilir (Önder, 1994, s.14).

Kamuya ait teşebbüslerin mülkiyetinin bir kısmının devredilmesi işletme hakkının devredilmesi ya da kar payı verilmesi işlemleri de özelleştirme olarak kabul edilmekle birlikte özelleştirmeden asıl beklenen kamuya ait teşebbüslerin mülkiyetinin tamamının veya yarıdan fazlasının daha da önemlisi yönetim hakkının özel kişi ya da kuruluşların eline geçmesidir. En geniş anlamı ile özelleştirme şu dört konuyu kapsamış olacaktır (Sarıaslan, 1999, s.302).

1. Kamu Hizmetlerinin Fiyatlandırılması: Kamu kurum ve kuruluşları tarafından sunulan hizmetlerin fiyatlandırılarak bedelinin yararlanan bireylerden talep edilmesi, yani kamu mal ve hizmetlerinin paralı olması bir çeşit özelleştirme olarak kabul edilmektedir.



2. Kamu Hizmetlerinin Özel Kesime İhale Edilmesi: Hizmetin özel kesim tarafından yerine getirilmesi bakımından bir tür özelleştirme olan bu durumda, kamu kurum ve kuruluşu hizmeti sağlamada sorumlu olmakta ancak kendisi hizmet üretmeyip hizmeti özel sektörden satın almaktadır.

3. KİT'lerin Yönetim ve Mülkiyetinin Özel Kesime Devredilmesi: Yönetimin özel kesime devrini sağlamak için kamu payının yönetimi ele geçirebilecek düzeyde olması gerekmektedir. Bir KİT'in % 51'lik payının satışı bazı durumlarda yönetimin özelleştirilmesi için yeterli olmayabilir. Çünkü, hisseleri çok sayıda kişi ya da özel kuruluşa satılmış bir KİT'te kamunun payı % 50'nin çok altında olsa bile kamu işletmesinin yönetimini elinde tutabilir.

4. Kurumsal Serbestleşmenin (Deregülasyon) Sağlanması: Kurumsal Serbestleşme, özelleştirme mantığı ve politikasının ayrılmaz bir parçasıdır. Piyasada rekabetin yerleştirilmesini ve kaynak kullanımında verimliliğin artırılmasını amaçlamaktadır. Deregülasyon bu anlamda, çeşitli kural ve kurumsal düzenlemelerle giriş engelleri konularak devlet tekellerinin oluşturulduğu piyasalarda giriş engellerinin kaldırılarak özel girişimcilerin piyasaya serbest girişini ifade eder. Böylece bazı KİT'lerin çeşitli kuralların arkasına sığınarak ekonomik etkinlikten uzaklaşması önlenmeye çalışılır (Sarıslan, 1999, s.302).

## 2.2. Özelleştirmenin Önemi

Gelişmiş ülkelerde, bir iktisat politikası aracı olarak kabul edilen özelleştirme, gelişmekte olan ülkeler için, bütün ekonomik problemlerin çözümünde bir sihirli vasıta olarak değerlendirilmiştir, verimlilik artışından iktisadi büyüme hızının yükseltilmesine kadar bir dizi ekonomik amaç yanında, insan haklarının geliştirilmesi ve demokrasi gibi siyasi amaçlar ile, gelir dağılımının iyileştirilmesi gibi sosyal amaçlar da özelleştirmeden beklenen hedefler arasında yer almıştır (Alper, 1994, s.16).

1989 yılından itibaren Doğu Bloku ülkelerinde görülen siyasi gelişmeler, özelleştirmeyi sınırlı amaçları olan bir iktisat politikası aracı olmaktan ziyade, bütün bir ekonomik yapıyı yeniden şekillendirme veya ekonomik reform aracı haline dönüştürmüştür. Yalnızca siyasi sistemi değiştirmekle kalmayan bu değişme ve

siyasi dönüşüm, ekonomik yapıda da kapsamlı bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. Bu dönüşümün en belirgin özelliğini temel ekonomik kararların bütünüyle devlet tarafından verildiği bir mekanizmadan, fiyatın temel gösterge olarak alındığı serbest piyasa mekanizmasına geçiş oluşturmuştur. Bu açıdan da özelleştirme sosyalist ülkelerin vazgeçilmez iktisat politikası aracı haline gelmiştir (Alper, 1994, s.17).

Devlet ekonomik ve sosyal yapının en temel ve ne belirleyici gücü olduğu bu toplumlarda özelleştirme salt ekonomik anlamda bir reform değil, aynı zamanda her şeye hakim olan bir merkezi aygıtın muazzam gücünün azaltılması, genel anlamıyla da toplumsal süreçte “devletsizleştirme” anlamına gelmektedir (Tarık, 1995, s.7).

Bu ülkelerde özelleştirme sadece birkaç işyerinin devletten özel sermayeye devri olarak algılanmaktadır. Bu süreç, tüm toplumsal yaşamın egemen kurumu olan devletin sosyo-ekonomik yapıdaki etkisinin azaltılması, birey inisiyatiflerinin ve özgür dinamiklerin var olabileceği bir ortamın güvence altına alınmasıdır. Bu anlamda toplumsal sistemin dönüşümünden özelleştirme temel öneme sahip adımlardan biri olmaktadır (Tarık, 1995, s.7).

Diğer taraftan özelleştirmenin gerisinde “ üretimle ilgili tercihler ve kaynak kullanımında etkinliği sağlamada özel sektörün daha başarılı olduğu” iddiası vardır. Bu iddiadan hareketle devletin ekonomik yapı içinde üstlendiği roller özel sektöre devredilmek istenmekte, bu yönüyle özelleştirme sınırlı amaçlarla kullanılan bir iktisat aracı olmanın ötesinde ideolojik bir boyut da kazanmaktadır (Alper, 1994, s.5).

Demokratik rejimi güçlendirmek veya demokratikleşmeyi sağlamak, özelleştirme taraftarlarının en güçlü ideolojik gerçeklerinden birini oluşturmaktadır. Fertlerin siyasi alandaki özgürlüklerinin ancak özel mülkiyet sahibi olmalarıyla mümkün olabileceği ve mülkiyetin tabana yaygınlaştırılması ile demokratikleşmenin gerçekleştirilebileceği ileri sürülmektedir (Kikeri, 1992, s.38).

Özelleştirme teorilerinin yoğun bir şekilde gündeme gelmesi ve taraftar kazanarak güçlenmesinde, sosyalist ekonomilerde yaşanan krizin devlet mülkiyetinin yüzde yüz olmasıyla açıklanması yaklaşımları ve düşük verimliliğe karşı özelleştirmenin ilk akla gelen çözümlerden biri olmasının da etkili olduğu söylenebilir. Sosyalist ülkelerin içine düştüklerin mali kriz nedeniyle biriken

borçların özelleştirme yoluyla ödenmesi yöntemi, yine devlet mülkiyetinin üzerinde konuşulması yasak olan bir tabu durumundan çıkmasıyla, insanların kabiliyetlerini kullanarak büyük zenginliklere ulaşabilecekleri umudu da özelleştirmenin popülaritesini arttırmıştır (Pomfret, 1995, s.22.)

### 2.3. Özelleştirme Gerekçeleri

Özelleştirmeye muhalif olanlar, özelleştirme kavramını çok bayağı bir tanımla “devleti yontmak ve hasta ve fakirlerin bırakıldığı, sadece belli bir kesimin yaşama hakkının bulunduğu acımasız bir devlet haline gelmek” şeklinde tarif etmektedirler. Bugün özelleştirme en azından refah devleti kadar merhametli olabilmekte, dahası gerektiği gibi uygulandığında içimizdeki daha az şanslılar için daha çok fırsatlar koyabilmektedir (Savas, 1987, s.3).

Özelleştirme değişik şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Su dağıtım tesisatının ya da hapishanelerin inşası, finansmanı veya yönetimi, caddelerin temizlenmesi, ağaçların budanması ya da gemilerin onarılması için özel firmalarla anlaşılması bir özelleştirme şeklidir. Aynı şekilde düşünürler evine yemek dağıtılması veya yol üzerindeki bir konaklama tesisinin işletilmesi için kar amacı gütmeyen bir firma ile anlaşmak da bu şekillerden biridir. Devlet çiftlikleri, devlet mağazaları ve toplu konut projelerinden tamamen farklı olan, fakirlere barındırma belgesi dağıtılması ve gıda maddelerine damga vergisi uygulaması özelleştirme uygulamalarının örneklerindedir. Kent sakinleri, mahallelerinde gece bekçiliği yaparak ve kentin banliyölerinde yaşayanlar gönüllü itfaiyecilik yaparak özelleştirme faaliyetlerinde rol alırlar. Devletin şehir içi yolcu taşımacılığı ve sigortacılık faaliyetlerinden çekilmesi ve bu hizmetlerin arzını piyasa mekanizmasının işleyişine bırakması, ulusal hava taşımacılığının, fabrikaların ve kömür madenlerinin satılması veya devlet denetiminin azaltılması da özelleştirme olarak kabul edilir (Savas, 1987, s.4).

Kamu ve özel kesim arasındaki farkı ortaya koymak oldukça güç bir iştir. Bir parkın veya bir devlet binasının kamu malı olduğunu, toplumun sahiplendiğini söyleriz. Ancak, IBM' i de tasvir ederken aynı şeyi söyleriz. Çünkü, IBM' in bir çok ortağı vardır ve halktan herhangi bir kimse şirketin herhangi bir hissesini satın alabilir; IBM toplumun sahiplendiği özel bir firmadır. Aynı şekilde, tek bir kişiye ait olmasına rağmen bir restoran toplumdaki herkese açıktır. Aslında kamu kelimesi

altında birbirinden tamamen farklı üç kavram birbirine karıştırılmaktadır. Bunlar: devlet mülkiyeti, yaygın mülkiyet ve yaygın imtiyazdır. Bu kavram karmaşası, her şeye rağmen, yaygın fayda elde etmek için kamu mülkiyetinin ve ilaveten kamu faaliyetinin gerekli olmadığı anlamına geldiği için eğitici ve öğretici olmaktadır. Herkesçe kabul edilen bu gerçekten yararlanan özelleştirme, insan ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla kamu çıkarına hizmet eden uygu-lamalar nedeniyle ve mülkiyet kavramının ihtişamı sayesinde bazı avantajlara sahiptir (Savas, 1987, s.4).

Bu çalışma boyunca açıkça görülecektir ki, hizmet veya kamu hizmeti kavramı sadece dar anlamdaki hafif raylı sistem, itfaiye, posta servisi veya çöplerin toplanmasını değil, en geniş işlevleriyle, mamul maddelerin üretimi, toplumun giyim ve gıda ihtiyaçlarının karşılanması, dış tehlikelere karşı ülkenin savunulması ve yaşlılıkta sosyal-ekonomik güvenliğin sağlanmasını da kapsamaktadır.

## **2.4. Özelleştirmenin Amaçları**

Yukarıda da belirtildiği gibi özelleştirme kavramının mahiyeti ve kapsamı kapitalist ülkeler ile sosyalist ülkelerde farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklar büyük ölçüde özelleştirmenin amaçları konusu, özellikle özelleştirmenin kapsamı ve bazı amaçların öncelik kazanması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak ele alındığında özelleştirmenin amaçlarını iktisadi amaçlar, mali amaçlar, toplumsal-siyasal amaçlar, sosyal amaçlar ve diğer amaçlar şeklinde incelemek mümkündür (Alper, 1994, s.27).

### **2.4.1. Ekonomik Amaçlar**

Ekonomik amaçlar mikro düzeyde şirket verimliliğini sağlamak, karlılığı arttırmak, makro düzeyde ise serbest piyasa ekonomisini tüm kurum ve kurallarıyla işler hale getirmek, sermayeyi tabana yaymak, kıt kaynakların optimal dağılımını sağlamak şeklinde sınıflandırılabilir. Özelleştirme ile devlet fiyatlandırması yerine piyasa fiyatlandırması maliyetleri aşağıya çekecek bu da genel fiyat düzeyinin düşmesine ve anti enflasyonist etki yaratarak ekonominin dengeli büyümesine katkı sağlayacaktır (Arioğlu, 1994, s.22).

Özelleştirmenin en kuvvetli gerekçesini, özel sektörün kaynak kullanımında, kamu sektörüne göre daha etkin olduğu iddiası oluşturmaktadır. Özelleştirme ile ilgili en çok tartışma konusu yapılan husus da bu iddiadır (Arioğlu, 1994, s.22).

Özelleştirme ile verimlilik ve karlılık göstergelerinde artış sağlanacağı savı, kamu mülkiyetinin tabiatı gereği verimsiz çalışmaya neden olduğu şeklindeki bir ön kabule dayanmaktadır. Şirketler bazında gerçekleştirilecek verimlilik ve karlılık artışı kuşkusuz ekonomiye daha çok katkı sağlayacaktır. Ancak özelleştirme uygulamalarıyla birlikte Türkiye dahil çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar, mülkiyet ve karlılık-verimlilik arasında doğrudan bir ilişki saptayamamıştır. Yapılan araştırmalar, özelleştirme ile etkinlik artışı sağlayabilmenin, özelleşen sektördeki piyasa şartlarına, özelleşen teşebbüsün davranışlarına bağlı olduğunu, çeşitli düzenleme ve sübvansiyonlarla, rekabet açısından farklılık yaratılmazsa, kamu ile özel sektör arasındaki etkinlik farkının, önemsiz denilecek düzeylere ineceğini göstermiştir (Önder, 1994, s.22).

Diğer taraftan bazı araştırmacılar da, kamu ve özel sektörün amaç farklılıkları nedeniyle, böyle bir karşılaştırmanın anlamsız olduğunu ileri sürmektedirler. Bu iddiaya göre, özel sektörün tek amacı kar olmakla birlikte, kamu sektörü salt kar amacıyla iktisadi bir birim kurmamakta, amaç fonksiyonu, kar ve toplumsal-sosyal fayda bileşenlerinden oluşmaktadır. Özelleştirmenin temel amacını ekonomide etkinlik sağlamak olarak gören İngiltere, Fransa gibi gelişmiş ülkeler, özelleştirme uygulamalarıyla paralel olarak, piyasada rekabeti sağlayacak, tekel oluşumunu engelleyecek düzenleyici kurumların oluşumu için özen göstermişlerdir (Arioğlu, 1994, s.23).

Serbest piyasa ekonomisinin tüm kurum ve kurallarıyla işlemesi amacı, klasik iktisat teorisindeki “müdahale kötüdür” yaklaşımına dayanmaktadır. Klasik öğretiye göre ekonomideki dengesizliklerin nedeni devletin yaptığı müdahalelerdir. Özelleştirmenin piyasa mekanizmasını güçlendirmesi ve işlerlik kazandırması fonksiyonu, üretim birimlerinin devrini ifade eden dar anlamdaki özelleştirme yöntemlerinden ziyade, devletin kontrolünü azaltan, geniş anlamdaki özelleştirme yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Arioğlu, 1994, s.23).

Sermayeyi tabana yayma amacı, bir yönüyle serbest piyasa ekonomisinin işlerliğe kavuşturulması amacına, bir yönüyle ise siyasal demokrasi ve kişisel özgürlüklerin sağlanması amacına hizmet etmektedir. Ancak mevcut özelleştirme uygulamalarında sermayenin tabana yayılması, yani bireysel hisse senedi sahibi sayısının özelleştirme uygulamalarından sonra hızla azaldığı, halkın elindeki hisse senetlerinin, temel yatırımcı kuruluşlar tarafından satın alındığı ve bu kuruluşların sermaye piyasasını yönettikleri görülmüştür. Örneğin İngiltere’de British Aerospace’in özelleştirilmesinden sonra hisse sahibi sayısı 1980-81 yıllarında 158.000 iken bu sayı 1983’de 26.000’e, yine Amersham International’daki 65.000 olan hisse sahibi sayısının 7.500’e düştüğü tespit edilmiştir. İngiltere’de genel olarak halka arz uygulamalarından sonra 1981-83 döneminde bireysel yatırımcıların oranı %28 iken, 1987-88 döneminde bu oran %20’ye düşmüş, kurumsal yatırımcıların payı ise %69’dan %75’e çıkmış, Japonya ve Tayvan’daki uygulamalarda da benzer durum gözlenmiştir (Arioğlu, 1994, s.24).

Ancak, tüm bu tespitlere rağmen, halka arz yöntemiyle özelleştirme uygulaması, en sağlıklı özelleştirme yöntemlerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu durum, hisse senetleri belli bir süre sonra kurumsal yatırımcılarda toplasa da, hisse sahibi sayısının, özelleştirme öncesi uygulamalara göre yine de çok fazla artmasından, bu satış yönteminin, büyük müteşebbislerin yatırıma yöneltebileceği fonlar yerine, bireysel yatırımcıların atıl tasarruflarını hedef olmasından kaynaklanmaktadır.

#### **2.4.2. Mali Amaçlar**

Özelleştirme ile gerçekleştirilmek istenen mali amaçları 3 başlık altında toplamak mümkündür (Alper, 1994, s.28).

**A) Devlete gelir sağlamak:** Özelleştirme, giderek artan iç ve dış borçlarının kapatılmasında, kamu açıklarının düşürülmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Özelleştirmenin bu amaçla kullanılması, özelleştirme kuramcıları ve taraftarlarının da eleştirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, kamu kesimi açığı, cari gider ve gelir (ağırlıklı olarak vergi geliri) farkından oluşan dinamik bir olgudur. Bu denkligi sağlayacak yapısal önlemlerden alınmadıkça, satış geliri ile en fazla 1-2 yıllık açık kapatılabilir.



Diğer taraftan, kamu açığını gidermek için temel mal ve hizmetlerin özelleştirilmesi, gelir dağılımı bozukluğuna yol açar, fırsat eşitliğini kurtarır. Özelleştirme gelirinin, yeni yatırım alanlarında ve toplam üretim kapasitesini arttırmaya yönelik kullanılması halinde, rasyonel olacağı savunulmaktadır.

**B) KİT'lerin borç yükünden kurtulmak:** Bu da eleştirilen bir amaç olup, kamu kesimini rasyonalize etmek ve israftan kaçınmak yerine, bu kuruluşları satarak kolay yolu seçmenin, sağlam bir gerekçe oluşturmadığı ileri sürülmektedir.

**C) Vergileme yapısını değiştirmek:** Hükümetler KİT fiyatlarını vergilendirme aracı olarak ta kullanmaktadırlar. Dolaylı vergiler ise, her gelir grubuna aynı tutarda yansıdığı için, adaletsiz bir vergilendirme biçimi olarak görülmektedir. Özelleştirme ile KİT fiyatlandırma mekanizması kullanılarak dolaylı vergi alma politikası yerini, özelleşen kuruluşlar kar elde ettiği sürece, bunlardan alınacak gelir ve kurumlar vergisi gibi dolaysız vergilere bırakacaktır.

### **2.4.3. Toplumsal-Siyasal Amaçlar**

Toplumsal siyasal amaçlar, klasik öğretinin çerçevesindeki ekonomik amaçların gerçekleşmesi halinde, toplumsal olarak ortaya çıkacak artılar varsayımına dayanmaktadır. Özelleştirme ile serbest rekabet düzeni içinde kıt kaynakların optimal dağılımı gerçekleşecek, bu da toplumsal refahın optimizasyonunu sağlayacaktır. Özelleştirmenin gelir dağılımını düzeltici etkisi üzerinde durulurken, işletmenin hisse senetlerine sahip olan çalışanların ücret dışı gelirlerden istifade etme imkanından söz edilmiş olmakta, ekonomik işletmelerden kazanç ve pay elde etme işinin bir kesimle sınırlı kalmayarak tabana yayılmasından bahsedilmekte, böylece dengeli bir toplum yaratma hedefine ulaşılabileceği beklenilmektedir (Arioğlu, 1994, s.79).

Diğer taraftan, özelleştirme bir iktisat politikası aracı olarak ortaya çıkmakla birlikte, özelleştirmeden beklenen amaçların genişlemesi ile ideolojik ve siyasal amaçlar için de kullanılmaya başlanılmıştır. Devletin ekonomik ve siyasi hayattaki yerini yeniden tanımlayarak, onu klasik fonksiyonlarına döndürmek isteyen akımlar için özelleştirme, devletin iktisadi yaşamdaki yerini daraltmanın, onu savunma, güvenlik, eğitim, sağlık gibi asli fonksiyonlarına döndürmenin bir aracı olarak görülmektedir (Duran, 1994, s.79).

Özelleştirmeye ilgili diğer bir beklenti de demokratikleşmeyle ilgilidir. Neo-liberal akım, mülkiyetin tabana yaygınlaştırılmasının, demokratikleşme anlamına geleceğini, fertlerin politik anlamdaki özgürlüklerinin, ancak özel mülkiyet sahipliğine bağlı olarak gerçekleşebileceğini savunmaktadır (Duran, 1994, s.80).

#### **2.4.4. Sosyal Amaçlar**

Özelleştirmenin Sosyal Amaçları arasında en fazla üzerinde durulana mülkiyetin ve sermayenin geniş kitlelere yaygınlaştırılmasıdır. Bu gerekçe özelleştirmeye sosyal bir fonksiyon yüklemektedir. Yine bu kapsamda zikredilebilecek diğer bir diğer amaç da gelir dağılımının iyileştirilmesidir (Alper, 1994, s.40).

Bu genel çerçeveden sonra Kırgızistan'da Özelleştirme konusu ele alındığında, ülke piyasa ekonomisine geçişin ilk şartı olarak özelleştirmenin görüldüğü söylenebilir. Hatta piyasa ekonomisine geçiş büyük ölçüde özelleştirme ile eş anlamlı olarak algılanmaktadır. Gerçektende bağımsızlığın kazanılmasından sonra ekonomik reformlar yönünden ilk atılan adımların başında özelleştirme çalışmaları gelmektedir. Bu amaçla ilk olarak 20 Aralık 1991 tarihinde "Kırgızistan'da özelleştirme" çalışmalarını safhalar halinde incelemek mümkündür. 1991-1993 yıllarını başlangıç ve ilk uygulamalar önemi olarak ele alınabilir. Daha sonra özelleştirme çalışmaları, 1994 yılı Ocak ayında Kırgız Milli Meclisi tarafından kabul edilen, "1994-1995 Yıllarında Kırgız Cumhuriyeti'nde Kamu Mülkünü Devletten Ayırma ve Özelleştirme Programı" çerçevesinde yürütülmüştür. Bu düzenlemelerin detaylı incelemesi aşağıdaki bölümlerde yapılacaktır.

Sözü edilen programa göre Kırgızistan'da özelleştirmenin başlıca amaçları şunlardır (Djiyehbekov, 2001, s.6).

- Ekonomik yapının yeniden kuruluşu,
- Özel mülkiyet sahiplerinin tabakalaştırılması,
- Pazar ilişkilerinin gerçek temelini oluşturulmasına yönelik sürecin sağlanması,
- Halkın büyük bölümünün özelleştirme sürecine kayılmasının sağlanması,



- Yabancı yatırımcıların teşvik edilmesi.

Bu genel prensiplere ve uygulamaya bakıldığında, öncelikli amacın gelir elde edilmesi değil, mülkiyetin ve sermayenin yaygınlaştırılması olduğunu söylemek mümkündür. Yine yukarıda ana hatları ile zikredilen özelleştirme amaçlarından serbest piyasa mekanizmasına işlerlik, kazandırılması, yabancı sermaye çekerek döviz gelirlerini arttırma, ekonomide vergi yapısını değiştirmek de dahil, yapısal değişiklikler gerçekleştirmeye çalışılan amaçlar arasında yer almaktadır.

Kapsamlı bir özelleştirme programının uygulanabilmesi için önceden atılması gereken adımlar bulunmaktadır. Öncelikle özelleştirmenin hukuki ve kurumsal altyapısının oluşturulması gerekmektedir. Özelleştirmeyi mümkün kılacak kanun, kararname, yönetmelik gibi mevzuata dönük düzenlemeler yanında, özelleştirme hazırlık ve uygulamasını yürütecek kurum ve kuruluşların ve yetkilerinin belirlenmesi atılacak başlangıç adımlarını oluşturmaktadır. Yine bu çerçevede özelleştirilecek yapıların belirlenmesi ve tasnifi, öncelik sırası ve özelleştirmeye katılması arzulanan hedef toplum kesimlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

## 2.5. Özelleştirme Yöntemleri

Özelleştirmeyle ilgili olarak uygulanan başlıca yöntemleri şöyle sıralamak mümkündür:

**A) İhale yöntemi (contracting-out):** Kamu tarafından gerçekleştirilmekte olan bir mal ve hizmetin üretiminin, tamamen veya kısmen, ihale ile belirlenen firmaya devredilmesidir. İhalede temel ölçü, o hizmetin minimum maliyetle yapılması olduğu için, etkinliğin yanı sıra, kamu giderlerinde tasarruf sağlamayı hedefleyen bir yöntemdir. Bu yöntem Kırgızistan'da da, gerek KİT'ler, gerekse diğer kamu kuruluşlarında, maliyetlerde tasarruf sağlaması ve son yıllarda personel konusunda getirilen kısıtlamalar nedeniyle büyük çapta uygulanmaktadır. Başlangıçta temizlik, yemek ve benzeri hizmetler sözleşme ile müteahhitlere verilirken, daha sonra doğrudan üretimle ilgili hizmetler de sözleşme ile firmalara ihale edilmeye başlanılmıştır (KRCK, 1994, s.4).

**B) Yasal-kurumsal serbestleşme (deregulation):** Aslında bir özelleştirme yöntemi olmaktan çok, kamu ekonomisinin sınırlarını daraltmaya ve tüm

ayrıcılıklarını kaldırmaya yönelik bir iktisat politikası aracıdır. Ekonomik faaliyetlerde piyasa şartlarına işlerlik kazandırılması, devlet tekelindeki iktisadi faaliyetlerde özel sektörün önündeki giriş engellerinin kaldırılması yönündeki uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Yasal kurumsal serbestleşmeye, özelleştirme kuramcıları ve uygulamalarda büyük destek sağlayan Dünya Bankası ve İMF tarafından büyük önem verilmekte, ekonomide etkinliğin sağlanmasında ön şartlardan birisi olarak görülmektedir (KRCK, 1994, s.4).

**C) Satış yöntemi (asset sales):** Bu yöntem kamu kuruluşunun aktiflerinin kısmen veya tamamen satılması olup, 2 alt yöntem şeklinde uygulanmaktadır.

- Doğrudan satış yöntemi: Türkiye'deki uygulama şekliyle varlık satışı olarak da adlandırılmaktadır. Burada kamu kuruluşunun aktiflerinin tamamı veya bir kısmı özel kişi veya kuruluşlara satılmaktadır (Savas, 1994, s.160).

- Hisse senedi yoluyla satış yöntemi: Bu yöntemde kamu kuruluşunun hisse senetleri aracılığı ile bireylere ve/veya özel kuruluşlara satışı söz konusudur. Hisse senetlerinin satışı doğrudan halka, tek bir alıcıya, o kamu kuruluşunda çalışanlara ve seçilmiş finansal aracı kuruluşlara yapılabilir. KİT hisselerinin tamamının veya bir kısmının bir alıcı ya da alıcı grubuna doğrudan satışı söz konusu olup, blok satış olarak da adlandırılmaktadır. Sermaye piyasaları aracılığıyla satışta halka arz uygulaması söz konusudur (KRCK, 1994, s.4).

**D) Yönetim devri yöntemi (management contract method):** İşletme sözleşmesi yöntemi adı verilen bu yöntemde KİT'lerin yönetimi özel sektöre devredilmektedir. İmzalanan sözleşmelere eklenecek bir madde ile belli sürelerin bitiminde KİT'in kendisi de şirket tarafından satın alınabilmekte, ancak yöntem olarak bu transferin mutlaka yapılması gerekmemektedir. Bu yöntem, turizm, sağlık hizmetleri, şehir içi toplu taşımacılık hizmetleri bakımından uygulanabilir yöntem olarak kabul edilmektedir (Yay, 1986, s.14).

**E) İşletme hakkı devri:** Mülkiyeti kamuda kalmak kaydıyla, mal ve hizmet üretim birimlerinin işletilmesinin özel sektöre devredilmesidir. Elektrik santrallerinin işletme haklarının verilmesinde uygulanmakta, mülkiyet hakkı kamuda kalmaktadır (Savas, 1994, s.160).

**F) Finansal Kiralama yöntemi (leasing):** Burada özel şirketlere kiralanmış KİT'ler söz konusudur. Özel şirketlere kiralanmış kamu kuruluşlarının belli süre içinde kiracı veya işletmeci şirketler tarafından mal ve hizmet üretiminde kullanımı ve uzun dönemde satın alınması öngörülmektedir (KRCK, 1994, s.14).

**G) İmtiyaz Devri (franchising method):** Bu yöntem esas olarak doğal tekellerin söz konusu olduğu üretim faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Elektrik, su, demiryolları gibi sanayilerde ölçek büyümesi sonucu şirketin maliyetinin düşmesi ile ortaya çıkan doğal tekelleşmenin olduğu üretim alanları, imtiyaz sözleşmesi ile özel kesime devredilmektedir. Hizmetin büyük ölçekte olası maliyetlerin düşmesine ve doğal tekelin doğmasına yol açmaktadır. Bu alanların özel sektöre devredilmesiyle, verimsiz çalışması nedeniyle doğal tekel avantajlarını tüketicilere ucuz fiyat şeklinde yansıtamayan KİT'ler yerine, yapılacak pazarlık sonucunda söz konusu mal ve hizmeti en düşük bedelle piyasaya sunmayı kabul eden firmanın imtiyazı alacağı, dolayısıyla aynı mal ve hizmeti tüketicilerin daha ucuza tüketecekleri iddia edilmektedir (Aktan, 1992, s.113).

**H) Fiyatlandırma yöntemi:** Bu yöntemde daha önce ücretsiz olarak sunulan bazı hizmetlerin fiyatlandırılarak belli bir bedel karşılığı sunulmasıdır. Fiyatlandırma yöntemi 1980 sonrasında Türkiye'de de geniş uygulama alanı bulmuş, yüksek öğretimden harç alınması, paralı yol uygulaması, reçete bedellerine katılım gibi çeşitli yöntemler uygulamaya konulmuştur (Savas, 1994, s.160).

## 2.6. Özelleştirme Ortamının Yaratılması

Bir çok reformcuların saptadıkları gibi, en israfçı devlet firmalarını ve programlarını bile özelleştirmek siyasi bakımdan zor olabilir. Bunun nedeni, bu tür programların çerçevesinde -işletmelerin devlet tarafından kontrol edilmesini savunan sert bir koalisyon oluşur. Bu koalisyon, söz konusu programlardan yarar sağlayanlar ile bu programı sunanlardan ve kariyerleri bu programların var oluşuna bağlı olan politik ve bürokratik seçmenlerden oluşur. Bu programın hayatı tehlikeye girdiğinde, bu koalisyonların, söz konusu programların devlet sektöründe kalması için kampanya yürütmesine yol açan kazanılmış, güçlü ortak çıkarları bulunmaktadır. Bu tür koalisyonlarca desteklenen programları değişikliğe tabi tutmak mümkün olabilir; fakat



çoğu durumlarda, bunları ortadan kaldırmak olanaksızlaşmaktadır (Butler, 1985 s.14).

Özelleştirme bu dinamikleri değiştirir. Özelleştirme mekanizması, var olan yerleşik programları savunmak üzere bu programlardan yarar sağlayanlardan ve bu programları destekleyenlerden meydana gelen koalisyonla karşı bir karşı koalisyon yaratır. Hükümet programlarını destekleyen koalisyonlar gibi, karşı koalisyonlar da hizmetlerden yararlanacak olanlardan ve bu hizmetlerin sunucuları kişilerden (bu durumda, özel firmalar ve gruplardan) oluşur. Bu özel koalisyonların, girişilen özelleştirme faaliyeti için etkili bir kampanya yürütmek için çıkarları bulunmaktadır. Örneğin İngiltere' de, kamu mülkiyetindeki konutlarda oturan kiracılara, oturdukları evlerin kendilerine indirimli olarak devredilme hakkının verilmesi; bir zamanların kamu konutlarının sübvansiyonunu savunanları, masraflar konusunda uyanık ev sahibi kişilere dönüştürmüştür. Aynı şekilde, İngiliz kamu sektörü işçilerine, eskiden çalıştırdıkları firmalar özelleştirilip bu özel firmalardan kendilerine bedelsiz hisseler verilmesi; özelleştirmenin en sert muhaliflerini, özelleştirmenin en hararetli destekçilerinin arasına katmıştır (Aktan, 1992, s.5).

Böylece, başarılı bir özelleştirme için anahtar öge, özelleştirmeye yardımcı olacak bir ortamı yaratmak ve kilit seçmen çevrelerinin desteğini kazanacak programlar planlamaktır. Bunu başarmak için bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir (Butler, 1985, s.5).

1. Devleti mal ve hizmet sunucusu olarak değil, mal ve hizmetlerin sunulmasını kolaylaştıracak bir biçimde örgütlemek. Bir topluma bazı mal ve hizmetlerin sağlanması gerekli olabilir ve bunları da devlet sağlamalıdır, şeklinde yaygın, ancak yanıltıcı bir varsayım vardır. Bununla beraber, "güçlü devlet" muhalifleri de çoğu kez karşı bir tuzağa düşerler. Bunlar, bir hizmet üzerinde yapılan harcamaların azaltılmasının biricik yolunun, bu hizmetlerin sağlanmasında devletin tüm fonksiyonlarını inkar etmek olduğunu savunurlar. Bir çok örneklerde, bunların haklılık payları vardır ve bu konuda kamuoyu desteğini yanlarına çekebilirler. Bununla birlikte, özelleştirme stratejisinde, hizmetlerin sağlanması konusunda hükümetin rolünü inkar etmeye gerek yoktur. Bu strateji, sadece hizmetlerin sunulmasında hükümete sunucu olmaktan çok hizmetlerin sunulmasını kolaylaştırıcı fonksiyon yüklemektedir. Hükümet, hizmetlerin sağlanmasını zorunlu hale koyabilir

(yurttaşları bir emeklilik planına kaydolmayı emretmesi gibi); hizmetin özel kesimce sağlanmasını teşvik edebilir (örneğin vergi mekanizmasını kullanarak) ya da hizmetin özel sektörde sağlanmasına izin verebilir (yasal-kurumsal serbestleştirme yoluyla) fakat özelleştirme, hükümetin sunucu olma zorunluluğunun olmadığı varsayımından yola çıkar.

2. Talebi özel sektöre kaydırmak. Halkı kamu sektöründen ziyade hizmetleri özel sektörden talep etmeye teşvik etmek, özelleştirmenin can alıcı noktasıdır. Bu uygun bir politik yolla kamu harcamalarının kısılması hedeflerini birleştirir. Bu, politikacılara, daha az değil, daha fazla işler vaad ederek ve kendilerine en uygun hizmet sunucularını seçme konusunda özgürlük sağlayarak seçmenlerin desteğini sağlama olanağı verecektir. Ve bu, hükümetin programlarına olan talep üzerindeki baskıyı azaltarak, bütçe kısıntılarına karşı oluşan muhalefeti azaltır.

3. Koalisyonlar teşkil etmek. Bir özelleştirme girişimini ilan etmeden önce hükümet yetkilileri, özelleştirme faaliyetinden doğrudan ya da dolaylı olarak yararlanmas olası olan seçmenleri belirleyip harekete geçirmelidir. Bazı koşullarda, bu hizmetlerin hükümetçe sağlanmasını savunan eski yerleşik seçmenlere karşı koymak üzere, seçmenlerin etkili bir siyasi güç şeklinde örgütlenmesine yardım etmek şeklinde olabilir. Örneğin, ABD'de vesikalı eğitim programının en büyük yararlanıcıları düşük gelirli veliler ve bu alt gelir grubu ana-babalara hizmet veren küçük çevre özel okulları olacaktır. Bu gruplara yardım etmek ulusal bir ağ oluşturmak ve bu ağın liderlerini eğitim konuları üzerinde yasal sözcükler olarak kabul etmek, vesikalı eğitim hareketini güçlendirecektir.

4. Özelleştirme karşıtı koalisyonları ortadan kaldırmaya girişmek. Kamu çalışanları, kolaylıkla anlaşılacağı üzere, özelleştirmenin kendi işlerini tehlikeye düşüreceği endişesini taşımaktadırlar. Bu endişenin özelleştirmeye karşı yarattığı muhalefet bir kaç yöntemle azaltılabilir. Örneğin, kamu kesiminde kaybedilen işler, bu sektörde normal süreçte (emeklilik vs.) yitirilen işlerle aynı düzeyde olacak biçimde sınırlanabilir, ya da çalışanlara, özelleştirilmiş tesislerden bir hisse, hatta tam mülkiyet hissesi verilebilir. İngiliz Hükümeti 1982 yılında, devlet mülkiyetindeki National Freight Corporation'u özelleştirdiğinde, bu kuruluşun çalışanlarına taşıma şirketinin hissesinin yüzde 85' ini alma izni verilmiştir. Mülk sahibi olmanın verdiği dürtüyle işçiler, özelleştirmenin muhalifi olma yerine savunucuları olmuşlardır.



Firmanın özel mülkiyeti, bu arada, vergi yükümlülüklerinin aleyhine zarar ederek para çeken firmayı, oldukça yüksek kar eden ve dolayısıyla vergi ödeyen bir kuruluşa dönüştürmüştür.

5. Mülkiyeti yaygınlaştırmak. İngiliz deneyiminin varlık satışı konusundan alınacak en önemli ders, özel mülkiyeti, özellikle tersi durumda satışlara düşman olabilecek gruplar arasında yaygınlaştırmasının özelleştirme konusunda politik destek sağlamaya yardım edeceği konusudur. Şimdi artık İngiltere' de, kamu teşebbüslerinin halka hisseler teklif ederek satılması olayı olağan işlerdendir. Fakat, öncelik kuruluşların çalışanlarına, bu kuruluşların mallarını tüketenlere ve küçük yatırımcılara verilmektedir. Bazen bu kesimlere bedelsiz paylar bile verilmektedir. 1984'te İngiltere'nin telefon kuruluşu özelleştirildiğinde, bu işletmede çalışanların yüzde 96' sı ve diğer İngiliz yurttaşları satışların yarattığı şevk ve sevinç dalgası içerisinde kapış kapış hisseler aldılar.

6. Vergi teşviklerinin önemini kavramak. Vergi teşvikleri, çerçevesinde bir tür özelleştirme koalisyonunun gelişebileceği bir odak noktası yaratabilir. Örneğin, satılan malın eski sahibine kiralanması konusunda elverişli vergi işlemi, inşaat firmalarını belediyelere yeni ve düşük maliyetli pis su işleme tesisleri kurmak için araştırmalar yapması konusunda baskı yapmaya yönelmiştir. ABD'de bireysel emeklilik hesapları için federal gelir vergisi indirimi, özel emeklilik için güçlü yeni bir seçmen kesiminin gelişmesini teşvik etmiştir.

Özelleştirme, artan kamu harcamaları sorunu konusunda her derde deva değildir, özelleştirme düşüncesi, hükümetin doğrudan hizmet sunan yasal bir fonksiyon olmadığı konusundaki tartışmayı kendisine temel almaz. Bunun yanında, özelleştirme, toplumun sağlanmasına inandığı fakat devletin hizmet arzının pahalı ve yetersiz olduğu, üretimi ya da sağlanmasını hak etmeyen gruplara yarayan politik dinamiklere maruz bulunan mal ve hizmetler için uygun bulunmaktadır. Bu örneklerde, özelleştirme, harcamalarda daha çok kısıntıları mümkün kılarak hükümet programları üzerindeki talep baskılarını azaltmaktadır.



### 3. DÜNYADA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

Dünyada özelleştirme uygulamaları özellikle 70'li yıllardan itibaren görülmeye başlanmıştır. Önceleri İngiltere ve Amerika'da yapılan özelleştirmeler, daha sonraları komünist bloktan ayrılan Doğu Avrupa ülkeleri ve gelişmekte olan ülkeler de uygulanmaya başlanmıştır.

1980'lerin başlarına kadar sınırlı sayıda ve sınırlı ülkede özelleştirme uygulamaları görülse de gerçekte 1980'lerden itibaren hız kazanmıştır. Özelleştirme uygulamasının ilk kez kararlı ve yoğun bir şekilde gerçekleştiren İngiltere olmuştur. İngiltere'yi diğer Avrupa ülkeleri başta olmak üzere bir çok ülke ve en son olarak da devletçi ekonomiyi terk eden Eski Sosyalist Doğu Avrupa izlemiştir. Tüm bu ülkeler özelleştirme politikasını aynı amaca ulaşmak için kullanmamışlardır. Genel olarak özelleştirmede üç ayrı amaca dayanan temel deney olmuştur. İlki verimlilik amacıyla İngiltere'de başlatılan özelleştirme stratejisi, ikinci Latin Amerika ülkelerinin bazılarında uygulanan istikrar programlarının bir parçası olarak özelleştirme stratejisi ve en son olarak Doğu Avrupa ülkelerinde ve diğer eski-komünist ülkelerdeki resmi ideoloji ve sosyo-ekonomik sistemdeki değişim dolayısıyla başlatılan özelleştirme stratejisidir (Güner, 1994, s.8).

Birçok ülke için kamu işletmelerinin özelleştirme yoluyla daha verimli ve rasyonel biçime dönüştürülmesi de önemli olmakla birlikte özelleştirmedeki esas gerekçe zarar eden kurumların devlet bütçesi üzerindeki yüklerinden kurtulmaktır. Yine de farklı ülkelerde yapılan özelleştirme programları genel olarak olumlu sonuçlar ortaya koymuştur. Dünya bankasının yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, incelenen 12 büyük ölçekli özelleştirme uygulamasının 10 tanesinde refah düzeyinin, 9 tanesinde de özelleşen KİT'lerde çalışanların iş gücü verimliliğinin arttığı; diğerlerinde ise değişmediği saptanmıştır. Çalışanların ücretleri ise hiçbir uygulamada gerilemeyip üç tanesinde artmıştır (Kikeri, 1992, s.22).

Tablo 3.1. 1980-90 Arasında Dünyada Özelleştirme Uygulamaları

ÜLKE	ÖZELLEŞTİRME ORANI
Doğu Almanya	% 66
Doğu Avrupa Ülkeleri	% 12
Latin Amerika Ülkeleri	% 12
Asya Ülkeleri	% 12
OECD Ülkeleri	% 2
Kuzey Afrika Ülkeleri	% 1

Kaynak: S.Kikeri, J.Nellis, M.Shirley, Privatization, The lesson of Experience, The World Bank , Washington DC, 1992: 22

Özelleştirme uygulamalarının tarihi gelişimi ile çeşitli ülkeler itibariyle uygulanan özelleştirmeler ve sonuçları ana görünümleri ile şöyle olmaktadır.

### 3.1. Özelleştirme Uygulamalarının Tarihi Gelişimi

Bir dünya sistemi olarak kapitalizmin, 20. yüzyılda, çeşitli devresel ve bölgesel krizler yanında, iki büyük ve kapsamlı bunalım yaşadığı ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi 1929'da. İkincisi ise 1970'li yılların ortasına doğru patlak vermiştir (Sayer, 1986, s.43). 1929 bunalımından şiddetle etkilenen sistemin yeniden inşasında, sistem içi bir çözüm olarak kamu girişimciliği savunulmuştur. Gerçekten de, 1929 ekonomik bunalımı, en aşırı liberal ekonomi yanlılarını bile, piyasa mekanizmasının ekonomiye kendiliğinden ve dengeli biçimde yön vereceği konusunda kuşkuya düşürmüştür (Kepenek, 1990, s.21).

Keynes'in bunalımdan çıkmak için, talep doğrucu kamu harcamalarının artırılması yönündeki önerileri de, bu gelişmeleri teşvik etmiştir. Her ne kadar, bu teşviklere geçici bir çözüm olarak bakılmışsa da, ikinci dünya savaşından sonra kamu girişimciliği yine ön plana çıkmıştır. Savaş sonrasında, hemen hemen bütün Avrupa ülkelerinde yaygın bir şekilde uygulanan ekonomiyi devlet eliyle canlandırma girişimleri, devlet mekanizmasının toplumsal örgütlenme içindeki yerinin yeni baştan gözden geçirilmesine ve sosyal refah devleti kavramının yerleşmesine yol açmıştır böylelikle, bütün yurttaşların refahının devlet tarafından



üstlenildiği bir yapı söz konusu olmuş ve devletin ekonomik hayattaki yeri ve önemi artmıştır (Berberoğlu, 1987, s.16).

1970'li yılların ortalarında baş gösteren stagflasyon ile birlikte, uygulanan ekonomi politikaları ve bunların dayandığı teorik temeller hakkında ciddi tereddütlerin doğduğu (Savaş, 1984, s.173) ve 1929'da başlayan gelişmelerin tam tersi bir dalganın ortaya çıktığı görülmektedir. Verimli ve etkin çalışmayan, doğal monopol olmanın avantajlarını verimsiz bir yapılanma için gerekçe sayan, politik etkilenmeye açık bulunan ve en önemlisi de kamu açıklarının baş etkeni kabul edilen kamu teşebbüsleri, bunalımın suçlusu olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle, gelişmişlik düzeyi birbirinden çok farklı ekonomilerde faaliyet başlatılmıştır (Şener, 1986, s.43).

Kamu işletmelerinin özelleştirilmesi akımı, İngiltere'de, 1970'li yılların sonlarından itibaren yaygınlaşmıştır. Yukarıdaki düşünceleri kabul eden ve devletin ana sanayi kollarındaki kontrolünün özel işletmeciliği sınırlandırdığını, piyasa hareketlerinde yapay hareketlere neden olduğunu, bütçe açıklarını ve dolayısıyla vergi artırımlarını zorunlu kıldığını kabul eden yaklaşımlar (Birch, 1988, s.25) bu harekete hız kazandırmıştır. Bu gelişmeler ile birlikte, 1989 yılında Berlin duvarının çökmesi, soğuk savaş sona erişinin ve merkezi planlı ekonomiler ile kamu teşebbüslerinin yerini piyasa ekonomisi ve özel teşebbüse devrettiği yeni bir ekonomik düzeninde başlangıç işareti olmuştur daha sonrada, Doğu ve Batı Avrupa Ülkeleri, ABD, Güney Asya Ülkeleri ve diğer gelişmekte olan ülkeler bu sürece katılmışlardır (Viravan,1991, s.45).

### **3.2. Özelleştirme Uygulamaları ve Sonuçları**

Kamu sektörünün yükünü hafifletmeyi amaçlayan özelleştirme çalışmaları, ABD, Batı Avrupa Ülkeleri, Doğu Avrupa Ülkeleri ve gelişmekte olan ülkeler tarafından sorunları çözeceğine inanılan bir uygulama heyecanı ile yürürlüğe konulmuşlardır. Bu ülkelerden bazılarındaki özelleştirme uygulamaları ve sonuçları şöylece özetlenebilirler:

### 3.2.1. Amerika Birleşik Devletlerindeki Özelleştirme Uygulamaları

Özelleştirme, ABD’de en belirgin biçimiyle devlet ve yerel düzeyde revaç bulmuştur. Federal hükümet, bütçe fonlarının azalması, yeni bono çıkartılması konusunun onaylanarak reddedilmesi ve arttırılmış vergilere karşı gelişen hoşnutsuzlukla karşılaşan devlet ve yerel politikacıları, birçok durumlarda, kamu altyapı yatırımları ve hizmetlerinin özel kesimce gerçekleştirmesi için zorlamıştır. Federal düzeyde özelleştirme, Başkan Reagan’ın kurduğu Federal Mülkiyeti İnceleme Teşkilatı (Federal Property Review Board) ile 1982 Şubat’ında başlamış bulunmaktadır (Hanke, 1990, s.28).

Şu anda ABD’lerinde kamu hizmetlerinin önemli bir bölümü özelleştirilmiştir. Özellikle belediye hizmetleri, cankurtaran hizmetleri, hapisane hizmetleri, çöp toplama hizmetleri, itfaiye işleri, büyük oranda özel kesimce yürütülmektedir. Böylelikle, yerel yönetimlerde gerçekleşmiş olan büyük çaplı özelleştirmeler sayesinde, 40.000 nüfuslu beldelerde devlet memuru sayısı 55 civarına inmiştir (Doğan, 1993, s.156). Merkezi yönetimde de benzeri bir özelleştirme hızı göze çarpmaktadır. Aslında, yapısal olarak da özel teşebbüse ağırlı veren ABD: ekonomisinde, büyük bir güze sahip bulunan haberleşme ve telekomünikasyon hizmetleri, öncü bir uygulama ile özelleştirmeye geçilmiş ve bu alanda rekabetçi bir piyasa yapısı oluşturulması yönünde ciddi adımlar atılarak yerel şebeke işlemcilerinin tamamı özelleştirilmiştir. Bunlardan ayrı olarak, havayolları, demiryolları, yük taşımacılığı ve otobüs hizmetleri yasal düzenleme ve müdahaleler dışında bırakılmış, yapılan değişikliklerle bu sektörlerde yasal-kurumsal serbestleşme süreci tamamlanmıştır (Aktan, 1993, s.32).

Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan ve merkezi hükümet il yerel yönetimler nezdindeki kuruluş ve hizmetlerin özelleştirilmesini sağlayan girişimler oldukça yararlı sonuçlar vermişler: bu sektörlerdeki rekabeti ve verimliliği arttırmışlardır (Doğan, 1993, s.156).

### 3.2.2. Latin Amerika Ülkelerindeki Özelleştirme Uygulamaları

70'li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ile hızlı bir dış borçlanma sürecinde giren Latin Amerika ülkeleri, 1979 yılında gerçekleşen ikinci petrol krizi sonucunda, diğer ülkelerin uyguladıkları korumacı politikalar ve yerli paranın aşırı değerlenmiş olduğu ülkelerde sermaye kaçıışı nedenleri ile borç batağına saplanmışlar ve çözümü IMF ve Dünya Bankası'nın önerdiği istikrar ve yapısal uyum politikalarında aramışlardır. Bu nedenle, Latin Amerika ülkeleri gibi gelişmekte olan ülkelere özelleştirme programları uluslararası kredi veren kuruluşların desteklediği projeler çerçevesinde uygulanmıştır (Suiçmez, 1993, s.42).

#### 1) Meksika'daki Özelleştirme Uygulamaları

Yakın geçmişteki Meksika deneyimi, dikkatlice planlanarak uygulanan bir özelleştirme programının mükemmel bir örneği sayılmaktadır. Küçük çapta özelleştirmelerle başlayan bu program, kısa sürede, sık aralıklarla yapılan daha büyük ve karmaşık şirketlerin özelleştirilmeleriyle tam kapsamlı bir programa dönüşmüş ve kamuoyundan da destek görmüştür.

Meksika'daki özelleştirme programı, 1983 yılında bir IMF stabilizasyon programı çerçevesinde başlamıştır. 1988 yılına kadar ise, bütçe açıklarını kapatmak amacıyla, yalnızca küçük işletmelere dönük olarak ve bu işletmelerin tasfiyesini sağlamak şeklinde uygulanmıştır (TUSİAD, 1993, s.3).

Özelleştirme faaliyetleri, 1989'da Salinas Hükümetleriyle birlikte ivme kazanarak devam etmiş ve özelleştirme programı, ticarete serbestleştirmeyi, dış borç ödemelerinin ertelenmesini ve iç pazarın serbestleştirilmesini de içeren yapısal bir reform paketinin bir parçası olarak uygulanmıştır (TUSİAD, 1993, s.3). Özelleştirmenin önemli bir bölümü doğrudan satış şeklinde yapımlı ve hizmet kesimlerindeki, havayolları, telefon şirketi gibi bazı devlet monopollerini de kapsamıştır (Akyüz, 1994, s.5).

Meksika, özelleştirme uygulamaları ile, 1991 yılı sonuna kadar, hükümetin elindeki 1155 KİT'in 940 tanesini tasfiye etmiş, birleştirmiş veya satmıştır. Bunların toplam değeri ise Meksika GSMH'sının %6'sı olan 14 Milyar Dolara eşittir. Özelleştirmeden elde edilen gelirler, önceleri, ekonomiyi beklenmedik şoklara karşı

korumak amacıyla açılan özel bir hesapta tutulmuştur. Mali açıdan güçlü bir konuma gelindiğinde de, 1992 yılı başı itibariyle 14 trilyon Peso tutarında iç borç, sadece özelleştirme gelirleriyle ödenmiştir. Bu yolla, 1988 yılında GSYİH'nın %29.2 oluşturan yurtiçi kamu borçları, 1991 yılı itibariyle GSYİH'nın %17.5'una indirilmiştir (Apak, 1993, s.90).

Görüldüğü gibi, Meksika, kapsamlı ve istikrarlı bir paketle hem kamunun ekonomideki ağırlığını azaltmış, hem de elde ettiği özelleştirme gelirleri ile enflasyon, faiz oranları ve kamu borç yüklerinde belirli gerileme sağlamıştır. Bu nedenle de, başarılı bir özelleştirme programına örnek olarak gösterilmektedir (TUSİAD, 1993, s.3).

## **2) Brezilya'daki Özelleştirme Uygulamaları**

Brezilya'da KİT'lerin özelleştirilmesi, 1983'ten sonra gündeme gelmiştir. 1983 yılında Askeri yönetim tarafından kurtarılan ve devletleştirilen şirketlerin 89 tanesi özelleştirme programına alınmıştır. Askeri yönetim iktidarda iken, bu şirketlerin 20 tanesi özelleştirilmiş, 42 şirket içinde, önceliği, stratejik önemi olmayan bazı petrol ve madencilik şirketleri almıştır (Apak, 1983, s.62).

Hükümet 1985 yılı sonunda, Petroban petrol şirketinin 5 milyar adet hissesini ülke çapındaki 15.000 banka şubesi ve aracı kuruluşlar eliyle satışa çıkarmıştır. 520 kamu şirketinden en az 100'ünün daha kapatılması veya kamu mülkiyetinden çıkarılması düşünülmektedir (Doğan, 1993, s.159).

Brezilya'da belli bir süre duraklamış bulunan özelleştirme uygulamaları, 1991 Ekim'inden yeniden başlatılmıştır. 1992 sonuna kadar, 20 kamu kuruluşunda gerçekleştirilen özelleştirme ile 3.2 Milyar Dolar gelir elde edilmiştir. Özelleştirilen kuruluşlar, kimya, petro kimya, demir-çelik gibi sektörleri kapsamaktadır. Önümüzdeki yıllarda, bu uygulamaların, elektrik, telekomünikasyon ve petrol endüstrisinde de yayılması beklenmektedir (Apak, 1983, s.62).

## **3) Şili'deki Özelleştirme Uygulamaları**

Şili'de Özelleştirme: Şili'de özelleştirme uygulamalarının tarihi oldukça eskidir. 1973'ten itibaren özelleştirme uygulamalarına yoğun bir şekilde başlanmıştır. Bu uygulamaları, CORFO adlı idari bir yapı yürütmektedir.

1974-75 döneminde özelleştirmenin amacını KİT'lerin özel sektöre devri ve bütçe açıklarının azaltılması ile aşırı enflasyonun kontrolü iken 1975-83 döneminde gelir arttırıcı politikalara yönelmiştir. İkinci aşamada en çok uygulanan yöntemler, pazarlık ve teklif alma yöntemleridir. 1986'dan sonra ise kamusal hizmetleri ve büyük kuruluşları özelleştirmeye yönelik çalışmalar başlamıştır (Kilci, 1994, s.47).

#### 4) Arjantin'deki Özelleştirme Uygulamaları

Arjantin'deki özelleştirme uygulamaları, hızlı bir süreç takip etmiş ve bu yönüyle de dikkatleri çekmiş bir şok programı içermektedir.

Arjantin'deki ilk özelleştirme girişimleri, 1983 Aralık ayında, Alfonsin iktidara geldiğinde başlamıştır. Ekonominin içinde bulunduğu bunalımları asmak amacıyla, IMF önerilerine uygun olarak hazırlanan Austral Planı çerçevesinde özelleştirme faaliyetlerine de başlanacağı öngörülmüştür. Ancak bu plan başarılı olamamıştır (TUSİAD, 1993, s.6).

1989 Temmuz döneminde iktidarı devralan Carlos Menem hükümeti, acil bir istikrar programı başlatmıştır. Ekonomide liberizasyonu ve deregulasyonu tamamlayacak bir özelleştirme programı yürürlüğü konulmuştur. Bu program içinde, özelleştirmeyi güçleştiren siyasi ve bürokratik engelleri azaltacak yasal düzenlemeler de bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, özelleştirme süreci, bizzat başkan ve ekonomi bakanı tarafından yakından takibe alınmıştır. Özellikle, Menem'in ikinci ekonomi bakanı olan Antonio Gonzalaz döneminde, ekonomide yapısal uyumu sağlamak amacıyla, devlet telekomünikasyon şirketi, Arjantin Havayolları gibi pek çok kamu kuruluşunun özelleştirilmesi ve kamu kontrol organlarının rasyonelleştirilmesi ile ulusal finans sisteminin yeniden yapılanmasını içeren, oldukça geniş kapsamlı bir program hazırlanmış ve uygulanmıştır (Apak, 1993, s.68).

Arjantin'deki özelleştirme uygulamaların kapsamı, savunma sanayi ve kamusal hizmetleri de içine alacak şekilde geniş tutulmuştur (Kilci, 1994, s.59). Özelleştirmenin önemli bir bölümü, büyük KİT'lerin doğrudan yabancı şirketlere (Örneğin telefon monopolü İspanyol ve İtalyan şirketlere, havayollarını Iberia'ya) devredilmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Akyüz, 1994, s.5). Bu uygulamalarla, GSMH'nin %15'i civarındaki bütçe açığının %6'sına yol açan 305 KİT'in büyük çoğunluğu özelleştirmeye açılmış ve 1992 yılı sonu itibariyle nakit olarak yaklaşık

5.6 milyar dolar gelir ve 11 milyar dolara borç azalması gerçekleşmiştir (TUSİAD, 1993, s.15).

### **3.2.3. Batı Avrupa Ülkelerindeki Özelleştirme Uygulamaları**

Batı Avrupa'daki özelleştirme çalışmaları, Thatcher Hükümetinin 1979 yılında iktidara gelmesiyle İngiltere'de başlamış ve boyutları, uygulamaları ve sonuçları ile, diğer ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler ülkelere modellik edecek bir düzeyde gerçekleşmiştir. Bu nedenler, İngiltere'de ki özelleştirme uygulamaları daha büyük dikkatle takip edilmektedir.

#### **1) İngiltere'deki Özelleştirme Uygulamaları**

İngiltere, özelleştirme tartışmalarına 1979 yılı seçim dönemi içerisinde girmiş ve Muhafazakar Partinin seçim bildirgesinin en önemli bölümü bu konuya ayrılmıştır. Britanya halkının, işçi partisinin millileştirme planlarına ciddi bir biçimde karşı çıktığı, buna rağmen, konut, bankacılık, sigorta, ilaç sanayi ve ulaşım sektörlerinde çalışan firmaların millileştirilmesinin devam ettirildiği, bu millileştirilmelerin giderek hem yoksullaşmaya hem de özgürlüklerin azalmasına yol açacağı belirtilere muhafazakar iktidarın bütün bu sektörleri özelleştireceği beyan edilmiştir (Şayer, 1986, s.45).

İngiltere'de özelleştirme mülkiyet devrinden öte ekonomik liberizasyon sürecinin bir aşaması olarak değerlendirilmiştir ve şu amaçların gerçekleşmesine yönelik uygulanmıştır (Kilci, 1994, s.50):

- 1) Ekonomik etkinliğin sağlanması
- 2) Devletin ekonomideki rolünün azaltılması
- 3) Kamu kesiminin borçlanma gereğinin azaltılması.

Bu amaçlara ulaşmak için uygulanmasına karar verilen özelleştirme programının temel hedefleri ise şunlardır (Vickers, 1988, s.32):

- 1) Rekabet, deregülasyon ve diğer yollardan verimliliği artırmak.
- 2) Kamu sektörü borçlanma gereğini minimum düzeyde tutmak
- 3) Kamu kuruluşlarının kararlarında devlet müdahalesini minimum düzeyde tutmak
- 4) Diğer öncelikli devlet harcamalarını finanse etmek için gerekli kaynakları yaratmak
- 5) Kamu sektöründe ücret belirlenmesi ile ilgili sorunları hafifletmek
- 6) Kamu kuruluşlarında çalışan işçilerin hisse senedi sahibi olmalarını teşvik etmek
- 7) Genel ekonomideki hisse senedi satışlarının oranını artırmak ve sermaye piyasasını güçlendirmek.

Özelleştirme sürecinde 1984 yılına kadar genellikle rekabetçi piyasada çalışan ve nispeten küçük ölçekli firmaların hisseleri satılırken 1984 yılından sonra önemli piyasa gücüne sahip British Telecom, British Gas, ve British Airports gibi firmalar özelleştirme programına dahil edilmiştir. İngiltere'deki özelleştirme uygulamasının önemli bir özelliği "Altın Hisse" uygulamasıdır. Devlet kontrolünün devamı için özelleştirilen firmalarda devlete ait altın hisse bulunmaktadır. Böylece devlet, yönetimde yetki sahibi olabilmektedir (Uyanık, 1993, s.221).

İngiltere'de kamu sektörüne ait işletmelerin karlılıklarında 1965 yılından beri görülen devamlı düşme eğiliminin, özellikle 1970'lerin başından itibaren hızlanma eğilimi göstermesi (Duran, 1985a. s.47) özelleştirme konusundaki gelişmelerin başlangıcını oluşturmuştur. Bununla birlikte, İngiltere'deki muhafazakar partinin özelleştirme düşüncesi başlıca şu gerekçelere dayanmıştır (Yaman, 1993, s.12):

- 1) Kamu sektörü borçlanma ihtiyacını azaltmak suretiyle para arzını kontrol altında tutmak ve böylece enflasyon oranını düşürmek.



2) KİT'lerin tekel statüsünü kaldırmak ve serbest rekabet ortamında faaliyet göstermelerini sağlamak suretiyle ekonomideki rekabeti ve verimliliği arttırmak.

3) Halkın daha büyük bir kesiminin tasarruflarını hisse senetlerine yönelterek sermaye mülkiyetini tabana yaymak.

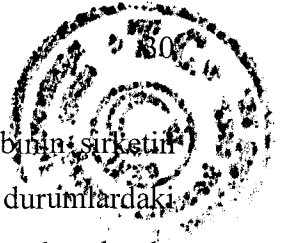
4) Borçlanma ve vergi gelirlerine alternatif olabilecek yeni bir gelir kalemi oluşturmak.

Muhafazakar Parti iktidara gelince, seçim öncesi vaat ettiklerinden daha fazlasını yapmıştır. Kamu kesiminin elindeki dev şirketlerin büyük kısmı özel sektöre devredilmiştir. 1991 yılı başı itibariyle, kamu kesiminin yarıdan fazlası özelleştirilmiş, 650 bin işçi sektör değiştirmiş, 1 milyon 250 bin belediye konutu satılmış ve 9 milyon insan özelleştirilen şirketlerin hisse senedine sahip olmuştur. 1993 yılı itibariyle sırada özelleştirmenin son halkasını oluşturacak olan demir yolları, kömür işletmeleri ve posta acentası bulunmaktadır (Uyanık, 1993, s.223-227). Yapılan özelleştirmeler sonucunda ise, sadece Margaret Thatcher'ın başbakanlığı döneminde 75 milyar dolar özelleştirme geliri sağlanmıştır (Viravan, 1991, s.46).

İngiltere'nin başlattığı ve 3.012 adet hisse senedi ile halka satılma gibi (Ceylan, 1985, s.33) büyük çaplı özelleştirme girişimi, diğer dünya ülkelerinde de gıpta ile izlenmiştir. Yaklaşık on yıl gibi bir zaman diliminde, kamunun ekonomideki varlığını yarıdan daha aza indirmek ve hazineye de azımsanmayacak bir gelir getirmek gerçek bir başarı kabul edilmiştir. Ancak, hükümetin hedeflediği özelleştirme amaçlarını yakalayabildiği konusunda da şüpheler bulunmaktadır. Özelleştirilen şirketlerin mali açıdan daha iyi bir performansa sahip oldukları (Aktan, 1993, s.34), kârlılık düzeylerinin arttığı ve sermayenin tabana yayılmasında belirgin bir aşama kaydedildiği gibi olumlu tespitlerin yanında karşıt düşüncelerde bulunmaktadır (Kilci, 1994, s.53).

Buna göre, özelleştirilen kuruluşların gerçek anlamda rekabete açılmasının sağlayamadığı, kârlılık durumlarındaki iyileşmelerin özelleştirmeden kaynaklanmadığı, özelleştirmelerin sadece hazineye gelir sağlamak amacıyla yapıldığı pay senetleri satımı yoluyla gerçekleştirilmek istenilen sermaye mülkiyetinin tabana yayılma düşüncesinin gerçekleşmediği, örneğin, British





Aerospace'deki 158.000 paydaşın sonunda azaldığı ve 143 pay sahibinin şirketin devlet dışındaki sermayesinin %63 sahip olduğu, yalnız kârlı durumdaki şirketlerin özelleştirildiği (Duran, 1985, s.49), etkinlik verimliliğin de olumlu konjonktürden kaynaklandığı ve gaz, telefon, su, havayolları gibi sektörlerde rekabet getirilmediği için etkinlik ve verimliliğin sınınamadığı belirtilmektedir. Özelleştirilen şirketlerin hemen fiyat yükselmelerine gitmeleri ise, tüketiciler tarafından eleştiri konusu olmuştur (Uyanık, 1992, s.225).

## **2) İtalya'daki Özelleştirme Uygulamaları**

İtalya, gelişmiş ülkeler arasında ekonomide kamu kesiminin en önemli paya sahip olduğu ülkelerden biridir. Kamu kuruluşlarının oluşumu 1929 bunalımı ile başlamıştır. Kriz nedeniyle zora giren bankacılık sektörüne devlet müdahalesi amaçlanarak 1933 yılında IRI kurulmuştur. Önceleri sadece finans kesimine ve finans kesiminin sahip olduğu kuruluşlara geçici destek sağlamak için kurulmuş olan IRI, destek sağladığı kuruluşların özel kesime devrini gerçekleştirmediğinden 1937 yılında sürekli bir kurum haline gelmiştir. Çok geniş bir alana yayılan kamu kuruluşları IRI bünyesi altında toplanmıştır (Doğan, 1996, s.151).

İtalya serbest piyasa şartlarını yerleştirme ve mülkiyeti tabana yayma amaçları ile IRI içerisinde bir özelleştirme komitesi kurarak özelleştirme uygulamasına başlamıştır. Bu uygulama genellikle sermaye piyasasında gerçekleşmiştir. İşlemler, satılacak hisselerin borsada satışı veya halka arzı şeklinde gerçekleşmiştir (Akdiş, 1994, s.23).

## **3) Fransa'daki Özelleştirme Uygulamaları**

1979 petrol şokundan sonra bir çok diğer Batı Avrupa ülkesi gibi Fransa'da da ekonomi bunalımlı bir döneme girmiştir. Mauroy Başbakanlığındaki sosyalist hükümet döneminde fiyat ve ücretler geçici olarak dondurulmakla birlikte, tam anlamıyla bir istikrar politikası uygulanamamıştır. Bütçeden millileştirilmiş şirketlere yapılacak kaynak aktarımı kısıtlı kalmıştır (Doğan, 1996, s.154).

Bütçe imkânlarının zorlanıyor olması millileştirmeyi gerçekleştirenler arasında farklı düşüncelerin doğmasına yol açmıştır. 1985 yılına gelindiğinde, artık özelleştirmeden yana olanlar çoğunluğa ulaşmışlardır. Chirac, Mart-1986

seçimlerinden sonra Başbakan olarak hükümet programını Parlamenteoya sunarken, özelleştirme konusundaki hedeflerini de açıkça ortaya koymuştur (Sermaye Piyasası Dergisi, 1986, s.18).

Hükümetin bu konudaki iradesini ortaya koyması ile, toplam değeri 150 ile 300 milyar Fr arasında tahmin edilen ve 800 bin işçinin çalıştığı 65 adet kamu kuruluşunun hisselerinin satışı kararlaştırılmıştır. Bu kuruluşlardan 12 adeti de 1986-1987 arasında özelleştirilmiştir (Doğan, 1996, s.155).

#### **4) Almanya'daki Özelleştirme Uygulamaları**

Batı Almanya, özelleştirme uygulamasında il defa 1957 yılında başlamış ve başarılı özelleştirme örnekleri verilmiştir. Batı Almanya'da özelleştirmenin temel amacı, sosyal piyasa ekonomisini geliştirmek ve gelir dağılımındaki adaletsizliği bir ölçüde de olsa çözüme kavuşturmaktadır. Bu esaslar çerçevesinde, önce Preussap adlı maden sektöründe faaliyet gösteren bir anonim şirket özelleştirilmiştir. Hisse senetlerinin satışa sunulması sırasında bir kişiye en çok 5 adet hisse senedi satılması şeklinde bir sınırlama getirilerek, hisselerin daha çok kimse tarafından alınması sağlanmıştır. Nitekim 100.058.000 DM tutarındaki hisse senedi 26.119 kişiye satılarak başarılı bir özelleştirme uygulanması gerçekleştirilmiştir (Doğan, 1993, s.137).

Batı Almanya, Doğu Almanya ile birleştikten sonra özelleştirme konusu iki yönlü olarak yürütmektedir. Batı'nın klasik Alman kuruluşlarında, örneğin Luftansa'da, özel kesime açılan paylar büyürken ya da Weba grubunda aynı yönde gelişmeler olurken; Doğu Almanya'nın Devlet girişimleri, bütün batı alemine açılmaktadır. Almaya, 1990 yılı itibariyle 10 milyar DM'lık özelleştirme yapmayı planlamıştır. Bu oluşumun yanında, özellikle bir KİT olan Volkswagen'in , İspanya'da Seat'ın ve Çekoslavakya'da Skoda'nın yönetimlerinde etkili olacak paylar satın alınmıştır. Bu da çok uluslu bir özelleştirme türü ortaya çıkarmıştır (Özmen, 1990, s.8).

Batı Almanya, doğu ile birleştikten sonra, doğuya ait olan dev ve hantal yapıdaki işletmeleri, serbest piyasa ekonomisinin yapısına uyum sağlayabilecek ve Avrupa Topluluğu standartlarında işlev görebilecek seviyeye getirmek için farklı bir özelleştirme programı uygulamaya koymuştur. Bu uygulamalar ile, 1991 yılı Ekim

ayının sonuna kadar, özelleştirilen devlet işletmelerinin sayısı 4337'yi bulmuştur. Bu satışlardan yaklaşık 15.1 milyar DM gelir elde edilmiştir. İşletmeleri satın alanların taahhüt ettikleri yatırımların tutarı 96,9 milyar DM'a ulaşmıştır. Doğu Alman şirketlerinin içinde buldukları yapılanmanın olumsuzluklarına rağmen, başarılı bir özelleştirme programı devam etmektedir (Özmen, 1990, s.8).

### 3.2.4. Doğu Avrupa Ülkelerindeki Özelleştirme Uygulamaları

Komünist blokun çökmesi ile birlikte dağılan Doğu Avrupa ülkeleri, ekonomideki tıkanıklıkların sebebinin merkezi yönetim eksenli yapılanmada gördüklerinden, özelleştirmeye bir kurtuluş reçetesi olarak bakmakta ve on binleri aşan sayıdaki devlete ait teşebbüslerin rekabete açılması ve serbest piyasa kurumlarına uygun şekilde çalışması için, yoğun bir gayret içinde bulunmaktadır. Bu ülkedeki kırk yıldır hakim olan bürokratik ve aşırı merkeziyetçi yapı hızla çözülürken, siyasal ve onunla birlikte ekonomik kimlik değişime uğramaktadır. Bu nedenle, Varşova'dan Prag'a, Budapeşte'den Bükreş'e kadar tüm Doğu Avrupa ülkelerinde özelleştirme programları ardı ardına hayata geçirilmektedir. Böylelikle de, sorunların çözülmesi ve batı tipi bir ekonomik hayatın bir an önce gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Oktar, 1991, s.37).

Doğu Avrupa Ülkelerindeki (Bulgaristan, Çekoslovakya, Macaristan, Romanya ve Polonya) ekonomik reform süreci 1980'li yılların başına dayanmaktadır. Bu ülkelerdeki özelleştirme uygulamaları, birbirine benzer özellik ve sıkıntıları içermektedir (Oktar, 1991, s.38).

Bilindiği gibi, Doğu Avrupa Ülkelerinin hemen hepsinde ekonomik işletmelerin tüme yakını devletin sahipliğindedir. Ayrıca, sosyalist dünya dışındaki dış ticaretin çok sınırlı olduğu, ticaret ve hizmet sektörlerinin geri planda tutulduğu, firma ölçeklerinin serbest piyasa ekonomilerindeki benzerlerinden iki üç kat daha büyük bulunduğu bir yapılanma söz konusudur (Güner, 1993, s.54).

Bu ülkelerde, üretimin %80'ini devlet sektörü karşılamaktadır. Örneğin, Polonya'da 7000'den fazla kamu kuruluşu faaliyet göstermektedir. Bu kuruluşlardan 100'ü, ülkenin toplam üretiminin yarısından fazlasını ve ilk 500'ü, üçte ikisinden fazlasını ve tüm olarak bakıldığında ülkenin toplam sanayi üretiminin %90'nı kontrolünde bulundurmaktadır (Oktar, 1991, s.38). Bu kuruluşların tamamın

özelleştirilmesi gündemdedir. Diğer Doğu Avrupa Ülkelerinde de durum bundan farklı değildir. Bu ülkelerde devletin sahip olduğu teşebbüslerin özel organizasyonlara dönüştürme işlemi, yaklaşık 100 milyar dolar üzerinde olan bir piyasa değerini ve yine yaklaşık 20.000 işletmeyi kapsamaktadır (Viravan, 1991, s.46).

Özelleştirme konusundaki isteklere rağmen, bu ekonomilerin içinde buldukları liberal ekonomiye uygun olmayan politik ve kültürel yapı, özelleştirme konusundaki engellerden birisini oluşturmaktadır. Çünkü, özelleştirmeye geçmek için ekonomik yapı ile politik ve kültürel yapının birleşmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Özel teşebbüsü ve rekabeti kimlik olarak kabul etmeden, özelleştirmeyi gerçekleştirmek serbest piyasa ekonomisi kurallarını uygulamak mümkün bulunmamaktadır. Bu konudaki düşünceler, çeşitli platformlarda da dile getirilmektedir. En önemlisi ise, özelleştirilecek devlet işletmelerini satın alacak bir yerli sermaye birikiminin oluşmamış olmasıdır. Bu nedenle, bu ülkelerdeki özelleştirme faaliyetleri, biraz da, uluslararası sermayenin ilgisine bağlı bulunmaktadır (Kutlu, 1991, s.19).

Yol ayrımına gelmiş ve rotayı belirleyerek geriye dönülmesi mümkün olmayan bir yola girmiş bulunan bu ülkelerin, hantal ve esnek olamayan yapı üzerinde gerçekleştirmeye çalıştıkları dönüşüm, başlangıç zorlukları nedeniyle kamuoylarında da kısmi tepkilerle karşılaşmaktadır. Ancak, eski sistemin meydana getirdiği sıkıntıların hala hatırlanıyor olması ve o sisteme karşı duyulan hoşnutsuzluk (Oktar, 1991, s.42), yeni yolun bir an önce işlerlik kazanması yönündeki çabalara hız katmaktadır. Bu çabaların tamamlanabilmesi için ise, kamuoyu desteğinin ve uluslar arası ilginin sürmesine büyük ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

### **3.2.5. Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları**

Dünya’da gelişen özelleştirme atakları Türkiye’de de dikkat çekmiş ve 80’li yılların başından itibaren bu konudaki tartışmalar başlamıştır. Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkındaki Kanun, 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 84/8495 sayılı Kamu Ortaklığı Fonu Yönetmeliği ile yapılmıştır. Daha sonra, 1986 yılında yürürlüğe giren 3291 Sayılı Kanunla da, kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT) ile bunlara bağlı ortaklık, müessese, işletme, işletme

birimi ve iştiraklerine, gerçek ve tüzel kişilerin ortak edilebilmesi amacıyla, hisse senedi ihracının yanı sıra, bu tesisler için belirli süre ve şartlarla işletme devri hakkı tanınmıştır (Kilci, 1994, s.2).

1985 yılından itibaren 126 kuruluş özelleştirme portföyüne alınmış, 1986 yılından sonra hız kazanan özelleştirme çalışmaları ile, 73 kuruluşta hisse senedi satış işlemi, 3 kuruluşun ise, bazı tesisi, varlık ve iştirakleri özel sektöre devredilmiştir.(Türkiye’de.,1993,s1-3). 1993 sonu itibariyle, 10 kamu iktisadi teşebbüsü, 37 bağlı ortaklık, 5 banka ve 74 bağımlı ortaklık ile toplam 126 kuruluşun özelleştirilmesi programlanmış bulunmaktadır (Kilci, 1994, s.24).

1986–1993 yılları itibariyle yapılan özelleştirme işlemlerinde ise, temettü gelirleri ile birlikte toplam 14 Trilyon TL civarında bir gelir elde edilmiş; hazineye aktarma dışında, toplam 9.5 trilyon TL civarında bir gider yüklenilmiştir. Amerikan Doları bazında, özelleştirme gelirleri toplamı 2.4 Milyar Dolar, giderler ise hazineye devir dışında yaklaşık 1.9 milyar dolar civarındadır Bu durumda, bugüne kadar ki özelleştirme uygulamalarının sadece kamunun ekonomideki ağırlığının azaltılmasına yaramış olabildiği, bunun dışında ciddi bir gelir katkısının bulunmadığı görülmektedir (Akdiş, 1994, s.32).

### **Nisan 1995 Kararları ve Türkiye’deki Özelleştirme Uygulamaları**

Türkiye’nin birikmiş problemleri ve geçirmiş olduğu seçim ekonomisi dönemi, ekonomiyi yeni ve ciddi sıkıntılarla karşı karşıya getirmiştir. Hükümetin açıkladığı “ekonomik önlemler uygulama planı” adlı paketin önemli bir bölümü de özelleştirme konusunda getirilen yeni hedefler oluşturmaktadır(Kilci, 1994, s.8).

Buna göre:

- Faaliyetleri devam eden KİT’lerin özel sektör kuruluşları gibi hacze, iflasa ve tasfiyeye açık olmalarının sağlanacağı,

- Kamu bankalarının özelleştirilmesine hız verileceği, 1994 yılında Sümerbank ve Eti Bank’ın özelleşeceği, Emlak Bankasının halka satılacağı,

- Emekli Sandığına ait tüm otellerin satılacağı veya kiraya verileceği,

- 1994 yılı sonuna kadar Erdemir, Tüpraş, Petrol Ofisi, Pektim, THY, Turban gibi Kamu İktisadi Kuruluşlarının tamamen özelleşeceği,

- T. Gemi Sanayi, Sümer Holding, Turban, Pektim, Testas, E.B.K., gibi kuruluşlara ait 24 işletmenin satılacağı, eğer satılamazsa kapatılacağı, belirtilmektedir.

Ekonomik önlemler paketinin en çok tartışılan kısmını, kapatılması düşünülen KİT'ler bölümü oluşturmaktadır. Bu kuruluşların toplam personel sayısı 13.931'i bulmakta, 1993 yılı zararlarının da yaklaşık 4.4. trilyon TL olduğu ifade edilmektedir. 1994 yılı personel giderli 3.6 trilyon TL olarak hesaplanan bu işletmelerin, tüm işçilerine yol vermeleri halinde ödeyecekleri kıdem tazminatı ise 2.8 trilyon TL civarında olmaktadır (Kilci, 1994, s.25).

Bir dizi fiyat ayarlaması, maaş, ücret dondurması ve ilave vergi yükümlülükleri getirmiş olan 5 Nisan kararları, KİT'lerin özelleştirilmesi uygulamalarında yeni bir döneme girildiğinin işaretlerini vermektedir. Ancak, bu kararlara gelinmesinde öncelik taşıyan hususların başında yer alan, uluslararası kredi kuruluşları, Stand and Poors ve Moody's in kredi notu düşürmeleri ile, bu kararların sonrasında gelen daraltıcı uygulamalar, özelleştirme faaliyetlerine sekte vurabilecek özellikler içermektedir (Kilci, 1994, s.23).

Özelleştirmenin Türkiye'de ve diğer ülkelerde, halka arz, borsada satış, blok satış, karşılıksız devir gibi metotlarla yapıldığını göz önünde bulundurulduğundan, gerek iç piyasaların daralmasının, uzun sürecek bir resesyon dönemine girilmesinin, gerekse dış piyasalar nezdindeki kredi ve güvenilirliğin düşmesinin, KİT'lerinin satış imkânlarını azalttığı görülmektedir. Çünkü, bütün kesimleri itibariyle daraltılan gelirlere sahip iç piyasaların, KİT hisse senetlerine veya KİT'lerin bütününe talip olması zorluklar taşımaktadır. Dünya piyasalarındaki kredi ve güvenilirliğin azalması ile birlikte, dünyanın da içinde bulunduğu kısmi durgunluk, bu satışa yönelebilecek dış talebin gerçekleşmesini de engelleyebilecektir. Bu durumda, bazı KİT'leri hemen özelleştirmek isteyen hükümetin, sözü edilen KİT'leri karşılıksız devretme veya kapatma dışında bir seçeneğinin kalmadığı anlaşılmaktadır. Bu seçeneğin üstün gelmesi halinde de, bu kuruluşların çalışanlarına devredilmesi yolunun öncelikle düşünülmesi gerekmektedir (Kilci, 1994, s.9).



Özelleştirme uygulamaları, 1970'li yıllardan itibaren dünya gündemine girmiş bulunmaktadır. Ferdi mülkiyetin, rekabetin ve fiyat mekanizmasının üstünlüğü savunan görüşler yanında, karşı blokun da büyük bir bunalım geçirerek çökmesi, devletin ekonomik hayattan tamamen çekilmesi düşüncelerine büyük bir haklılık kazandırmış ve özelleştirme çalışmalarına hız katmıştır.

Türkiye'de de, 1980'li yıllarda özelleştirme konusunu tartışmaya başlamış ve 1986 yıllarından sonra, yoğun bir şekilde özelleştirme faaliyetlerini yürütmüştür. Ancak, ekonomik zorluklar nedeni ile açıklanmış olan 5 Nisan 1994 "ekonomik önlemler uygulama planı", piyasaları daraltıcı bir dizi uygulama ile birlikte, özelleştirme konusunda da yeni unsurlar getirmiştir (Kilici, 1994, s.36).

5 Nisan kararlarının ekonomik hayatı resesyona çektiği, dış piyasalarda nispi bir durgunluk yaşandığı ve yakın geçmişte ülkemiz kredi notunun da düşürülmüş olduğu göz önünde bulundurulduğunda, özelleştirme uygulamalarının zor bir dönemece girdiği düşünülmektedir. Bu durumda, belirlenen ve kamuya büyük bir yük getirdiği hesaplanan KİT'ler için, karşılıksız devir veya kapatma dışındaki alternatiflerin işlemeyeceği görülmektedir. Kapatmanın ve karşılıksız devrin düşünülmesi halinde ise, bu işletmelerin, talip olmaları halinde, mevcut işyerlerinde çalışan işçilere verilmesi daha uygun bir tercih olacağı, gittikçe yaygınlaşan bir kanaat haline gelmektedir (Akdiş, 1994, s.35).





## 4. KIRGIZİSTAN'DA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

### 4.1. Özelleştirme Öncesinde Hazırlık Çalışmaları

Kırgızistan'da özelleştirme çalışmaları, bağımsızlığın ilanından hemen sonra, 1991 yılında başlatılmıştır. Sovyet döneminden devralınan ekonomik sorunlar ve Sovyetler birliğinin dağılmasıyla ortaya çıkan ekonomik kriz nedeniyle özelleştirmenin, ekonominin bütün kesimlerinde aynı zamanda ve aynı hızda yapılması yerine, kademeli bir şekilde gerçekleştirilmesi yoluna gidilmiştir (Akayev, 2000, s.44).

Kırgızistan'ın bağımsızlığı ile birlikte hükümetin önemli girişimlerinden biri de özelleştirme programını yürürlüğe koyması oldu. Özelleştirme çalışmaları, ekonomik reform programının önemli bir parçasıdır. 1991'de Devlet Mülk Komitesi (DMK) kuruldu. DMK, parlamento kararı gereğince, özelleştirme programını hazırlamak, uygulamaya koymak, gerekli yasaları hazırlamak, yöntem ve yürütme hususunda kılavuz yayımlamakla görevlendirilir (Djiyenbekov, 2001, s.11).

Ocak 1992'de Kırgızistan'da ilk özelleştirme programı kabul edildi. Söz konusu programın başlıca gayesi, ekonominin bütün sektörlerinde hızlı bir şekilde özelleştirilmenin gerçekleştirilmesini ve mülkiyet yapısının yeniden yapılanmasını sağlamasıydı. Özelleştirmenin, piyasa mekanizmasını oluşturmada etkili olacağı düşünülmekteydi. Özelleştirme gibi bir değişiklik, toplumun psikolojisini üzerinde de bir değişime sebep olacaktı. Programın maksadı, hazine mallarının %35'ini yıl içinde, yani 1993'ün sonuna kadar özelleştirmesiydi (Naskali, 2001, s.221).

İlk iki yıl programı, özelleştirmede sektörlerin işlevini dikkate alan bir uygulama önermektedir. Yani cumhuriyet hükümeti, ekonominin her sektörünü ayrı ayrı inceleyecek ve her sektör için ayrı ayrı hedefler belirlemektedir.



## 4.2. Hukuki ve Kurumsal Altyapının Oluşturulması

### 4.2.1. Hukuki Altyapı

Yalnızca ekonomik gerçeklerin varlığı özelleştirme yapılması ve yapılan özelleştirmenin başarılı olması için yeterli olmamaktadır. Özelleştirme süreci siyasi ve hukuki bir zemine oturtulması gerekmektedir.

Diğer taraftan özelleştirme, diğer iktisat politikası araçlarından farklı olarak geniş toplum kesimlerini etkilemekte ve kamuoyunun dikkatlerini yöneltmesine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında başarılı bir özelleştirme programı yürütülebilmesi için öncelikle kamuoyunda özelleştirme yönünde bir fikir birliği oluşturulmasının gereği açıktır. Böyle bir fikir birliği özelleştirmeye toplum kesimlerinin katılımını arttıracak gibi, yapılan uygulamaların başarılı olması yönünde önemli bir katkı da sağlayacaktır. Bunun için özelleştirmenin gerekliliği, uygulanacak yönetimin sağlık oluşu gibi hususlarda kamuoyu bilgilendirilmesi ve özelleştirmeden olumsuz yönde etkilenecek kesimlere dönük sosyal içerikli önlemler alınması gerekmektedir.

Toplumun bu şekilde hazırlanmasından sonra, bu toplumsal güce dayanan bir siyasi iradenin oluşması temel gereklerden biri olacaktır. Siyasi iktidarın, özelleştirme politikasının kesintiye ve tereddüde uğramadan uygulanmasını sağlayacak bir destek oluşturmaları önemli bir başarı faktörü olmaktadır.

Özelleştirme politikası yalnızca iktisadi bir olay değildir. İktisadi ve sosyal alanda ortaya çıkabilecek sonuçları gidermeye yönelik olarak hukuki altyapının oluşturulması ve uygulama esaslarını belirleyecek mevzuatın oluşturulması gereklidir (Alper, 1994, s.71).

Bu genel değerlendirmelerin ışığında Kırgızistan özelleştirme sürecine baktığımızda, ülkede özelleştirmenin hukuki altyapısının oluşturulması noktasında en önemli adımın 20 Aralık 1991, N683-XII sayılı kanun olduğu görülmektedir (KMİK, 1994, s.22).

Yukarıda ele alınan, ülke ekonomisinde özel mülkiyet ve özel teşebbüse izin veren anayasal ve yasal, genel nitelikteki düzenlemelerin de özelleştirmenin ön koşulları arasında yer aldığı açıktır. Bu düzenlemelerin sağladığı ortamda, ilk olarak 1991 yılında hazırlanan ve 1992 yılında bazı değişiklikler yapılan “Kırgızistan Cumhuriyeti’nde Özelleştirme ve Müteşebbisliğin Genel Prensipleri Hakkında Kanun” ve özelleştirme çalışmalarına ilişkin hukuki çerçeve belirlenmiştir. Bu husus söz konusu Kanun’un girişinde, “İş bu Kanun Kırgızistan Cumhuriyeti’nde rekabet ortamındaki serbest teşebbüsün temeli olan özelleştirmenin genel prensiplerini belirler ve bu alanda mevcut toplumsal ilişki ve süreçlerin hukuki temelini oluşturur” şeklinde belirlenmiştir. İki Bölüm ve 17 Maddeden oluşan bu kanun konuya ilişkin temel kavramları tanımladıktan sonra, özelleştirme ile ilgili kurumlar, özelleştirmenin kapsamını, özelleştirmeye ilişkin usul ve şekilleri ana hatlarıyla belirlenmektedir. Kanunun getirdiği bu düzenlemelerin ayrıntıları aşağıda ilgili bölümlerde ele alınacaktır. Ancak burada kanunun özelleştirme tanımını vermek yararlı olacaktır. Söz konusu kanun Madde: 1’de özelleştirme “Kırgızistan Cumhuriyeti’nde devlet mülkünün özelleştirilmesi, mülkün idaresinde doğrudan devlet etkisinin kaldırılması ve müteşebbisliğin gelişimini sağlamak amacıyla devlet ve kamu işletmelerinin kiracı, anonim ve benzer ticari kuruluşlara dönüştürülmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (KMİK, 1994, s.23).

Özelleştirme hukuki altyapısı bağlamında zikredilmesi gereken yasal düzenlemelerden biri de 26 Haziran 1991 tarih ve 514-XII no’lu “Kırgızistan Cumhuriyeti’nde Anonim Şirketler (A.Ş) Kurmaya Yönelik Kanun”dur (TİKA, 1995, s.68-78). Dört Bölüm ve 29 Maddeden oluşan bu kanun ile genel Hükümler yanında A.Ş’in idaresi konuları düzenlenmiş bulunmaktadır. Diğer önemli bir düzenleme, 28 haziran 1991 tarihinde kabul edilen ve ülkede yabancı sermayeye yatırım, ticaret ve hisse senedi alım satım izni veren “Kırgızistan Cumhuriyeti’nde Yabancı Yatırımlar Hakkında Yasa”dır (TİKA, 1995, s. 7-13).

Bu kanunun 4. Maddesi ile yabancı sermayeye, ortak müessesede pay, yabancı şirket, hisse senetleri ve başka senetler almak, parasal yatırımlar, ilmi ve teknolojik üretim, kültürel değerler, cumhuriyette yasak olmayan diğer ekonomik faaliyette bulunan izni verilmekte ve yabancı yatırımlara devlet garantisi sağlamaktadır (KMİK, 1994, s.23).

Özelleştirme sürecinde önemli düzenlemelerden biri de 12 ocak 1994 tarih ve 1387 no'lu "1994-1995 yıllarında Kırgız Cumhuriyeti'nde Kamu Devlet Mülkiyetini Kamudan Ayırmanın ve Özelleştirmenin Anlamı" başlıklı karardır (KRCK, 1994, s.23).

Yukarıda adı geçen kanun, karar ve programların burada hukuki altyapıyı oluşturmaları yönüyle bunlara işaret edilmektedir.

#### **4.2.2. Kurumsal Altyapı**

Özelleştirme programlarının başarısını belirleyen faktörlerden biri de ülkelerin sahip olduğu sosyal ve iktisadi organizasyon yapısı olmaktadır.

Kırgızistan'da özelleştirme uygulamaları Devlet Mülkleri Fonu isimli üst kuruluş yönetiminde gerçekleştirilmektedir. Bu kuruluş cumhuriyetteki devlet ve kamu mülklerinin özelleştirilmesi ile ilgili devlet siyasetini belirleyip uygulamaktadır. Ülke genelinde yapılmış bölgesel temsilcilikleri bulunan fon, kendi kuruluş kararname ile çelişen diğer kararnameleri reddetme gücü de dahil, önemli yetkilerle donatılmaktadır (Pomfret, 1995, s.113).

Özelleştirme politikaları çerçevesinde oluşturulan önemli bir diğer kurum, 1991 yılında kurulan "Kırgızistan Cumhuriyeti Milli Girişimcilik Vakfı"dır. Vakfın temel amacı, özelleştirme çalışmaları çerçevesinde devlet mülklerini almak isteyen ve bu yönde proje sunan tüzel kişilere kredi sağlamaktır. Krediler 1 veya 2 yıllık vadeyle verilmekte, istisnai durumlarda bu süreç üç yıla çıkarılabilmektedir. Kredi sağlanmasında, tüketim malları ve teknik mamullerin üretilmesi, tarım ürünlerinin işlenmesi, teknik ve ilmi araştırmaların uygulanması ile ilgili gelişmelere öncelik tanınmaktadır (KRCK, 1994, s.23).

Kurumsal altyapıda yapılan en önemli ve kapsamlı düzenlemelerden biri de önceden varolan 41 Bakanlığın 13 Bakanlık ve 7 komisyona dönüştürülmesidir. Yine bu çerçevede bir başka düzenleme ise, Maliye Bakanlığı'nın, Devlet Planlama Komisyonu ile birleştirilerek, adının Ekonomik ve Maliye Bakanlığı olarak değiştirilmesi ve Bağımsız Vergi Dairesinin kurulmuş olmasıdır (TİKA, 1993, s.14).

Kurumsal altyapı açısından önemli bir adım da Kırgız Menkul Kıymetler Borsası'nın kuruluşu ile atılmıştır. Temmuz 1994'te kurulan ve 5 Mayıs 1995'te resmen faaliyete geçmiş bulunan borsa (TİKA, 1996, s.37), sermaye piyasasında faaliyet gösteren katılımcıların kurduğu, kar amacı gütmeyen bir kurumdur. Borsanın kuruluşuna Devlet Menkul Kıymet Ajansı izin vermekte ve borsanın menkul kıymetlerin dolaşmasında etkinliği sağlaması, fiyatları belirlemesi ve kamuyu aydınlatması beklenmektedir (KMİK, 2001, s.14).

Yeni yeni oluşmaya başlayan özel girişimciliği desteklemeye dönük kurumsal düzenlemelerden birisi de Bankacılık sektöründe yapılan düzenlemelere ticari bankalara izin verilmesi ve bağımsız bir Merkez Bankasının oluşturulmuş olmasıdır (Pomfret, 1995, s.114).

### **4.3. Özelleştirme Programı**

#### **4.3.1. Başlangıç Aşaması (1991-1993)**

Özelleştirme çalışmalarına 1991 yılında konutlar, küçük ve orta ölçekli işletmeler ile başlandı. Konutların özelleştirilmesinde öncelik içinde oturanlara verildi ve konutlar bunlara belirlenen bir bedel üzerinden satıldı. Belirlenen satış bedelleri genellikle piyasa fiyatlarının oldukça altında oldu. Konutların özelleştirilmesinde oldukça radikal adımlar atılmış. 1991 yılında 16.304 konut, 1992 yılında ise 30.229 konut özelleştirilmiştir. Bu özelleştirmede devlete gelir sağlama amacının güdülmediği, mülkiyetin tabana yaygınlaştırılmasının amaçlandığı görülmektedir. Nitekim belirlenen sembolik satış bedelleri hiperenflasyonun yaşandığı bu yıllarda , fiili ödemenin yapıldığı zamana kadar iyice erimekteydi. Bu durum konutlar arasındaki fiyat farklılıklarını önemsiz hale getirdiği için haksızlıklara neden olduğu şeklinde değerlendirilmiş ve yine ülkede isteyen her aileye bu yolla konut temini mümkün olmadığından sosyal adalet açısından eleştirilere neden olmuştur (Pomfret, 1995, s.115).

1991-1993 yıllarında kamu mülkiyetinde bulunan toplam 4428 tesis özelleştirilmiştir. Bu tesisler ekonominin değişik kesimlerinden ve ağırlıklı olarak küçük ve orta boy işletmelerdir. Bu süreç sonunda yaklaşık 220-230 bin kişinin, başka bir açıdan bakılırsa ülkede üretim alanındaki toplam istihdamın %26'sını

oluşturan kesimin mülk sahibi olduğu belirlenmiştir. Bu rakamın büyük bölümü (166.400 kişi) sanayi ve inşaat sektörlerinde, çalışanların kendi kuruluşlarına ortak olmasıyla oluşmuş bulunmaktadır. Tarımsal alandaki özelleştirmeye ise , bu dönemde 37.000 kişi katılmış olup, bu dalda çalışanların %18'ini oluşturmaktadır. Ticaret ve hizmet sektörüne bakıldığında ise, 3437 işletmeden 318'inin özelleştirildiği; mağaza, büfe, tamirhane ve atölye türü işletmelere sahip olanların sayısının 14.000 kişi olduğu belirtilmektedir (KRCK, 1994, s.28).

1991-1993 dönemi sonunda Kırgızistan'da toplam kamu mülkiyetinin %33'ü özelleştirilmiştir. Bu dönemde 318 tesis kişisel mülkiyete, 3353 tesis ortaklara, 757 tesis ise anonim şirket ve diğer yapılara geçmiştir. Bunlara sektörel bazda bakıldığında, sanayi %40, tarım %41, inşaatın %67, ulaşımın %24, ticaret ve hizmet sektörünün %81 paya sahip olduğu görülmektedir. Aynı dönemde özelleştirmenin gerçekleşme oranlarına bölgeler açısından bakıldığında ise Bişkek'te %47, Çüy'de %39, Isık-Göl'de %28, Narın'da %18, Talas'da %12, Celalabad'da %23 ve Oş'ta %32 oranları görülmektedir (Kırgız Respublikası Cogorku Kengeşi, 1994, s.29).

Hizmet sektörü ile ticari kurumların özelleştirilmesine öncelik tanındı; bunları sanayi ve tarım sektöründeki özelleştirmeler takip etti. Belediye hizmetleri gibi bazı sektörler, hava ve demir yolu nakliyatı, savunma sanayi kurumları ve maden endüstrisi özelleştirmeye dahil edilmedi. Toprak mülkiyeti de özelleştirmeye dahil değildi. 5 Mayıs 1993'te kabul edilen yeni Anayasada, toprağın şahsi mülkiyet kapsamına girmesine parlamento itiraz etti; şahıslara sadece ev yapmak ve bahçe bulundurmak üzere küçük bir arsaya sahip olma hakkı tanındı (Djiyenbekov, 2001, s.12).

1991-1992 yıllarında gerçekleştirilen özelleştirmenin çeşitli sektörlerdeki durumunu Tablo 4.1 yardımıyla incelemek mümkündür.

Tablo 4.1. 1991 ve 1992 Yıllarında Özelleştirmenin Çeşitli Sektörlerdeki Durumu.

Sektörler	1.1.1991 için Sayı	1.1.1993 için Sayı	%
Sanayi	602	118	19
Kamu Servisleri	1899	1345	70,8
Ticari ve Kamu Gıda	1886	907	48,1
Tarım	855	58	6,8
İnşaat	730	76	10,4
Nakliyat	295	18	6,1
Diğer sektörler	3722	36	1,0
<b>Toplam</b>	<b>9989</b>	<b>2558</b>	<b>25,6</b>

Kaynak: S.M.Djiyenbekov, Bıt Hozyainom- Bıt Svobodnum, 2001:14.

Önceliklerin çok olması ekonominin farklı sektörlerinde özelleştirmenin farklı hızla ilerlemesine sebep olmaktadır. Özelleştirme en ziyade kamu hizmetleri, ticaret ve kamuya ait gıda sektöründe hızla gerçekleşmektedir. Kamu hizmetleri sektöründe bütün kuruluşların %70,8'ü, ticaret ve kamuya ait gıda sektöründe ise kuruluşların %48,1'si özelleştirildi. Kırgız ekonomisinin en büyük payını oluşturan sanayi, %19,0 oranında özelleştirilmiş bulunmaktadır. Tarımda %6,8, nakliyat %6,1 ve bazı başka sektörlerde örneğin, ormancılık, ulaşım ve üretim dışı sektörlerde %1,0 oranında gerçekleşen özelleştirme, diğer sektörlerle göre daha düşük seviyede olduğu göze çarpmaktadır.



Tablo 4.2. 1991-1993 Yıllarında Özelleştirmenin Çeşitli Sektörlerdeki Durumu.

Sektörler	1.1.1991 için Sayı	1.1.1994 için Sayı	%
Sanayi	602	280	46,5
Kamu Servisleri	1899	1867	98,3
Ticari ve Kamu Gıda	1886	1690	89,6
Tarım	855	234	27,4
İnşaat	730	230	31,5
Nakliyat	295	89	30,2
Diğer sektörler	3722	67	1,8
<b>Toplam</b>	<b>9989</b>	<b>4457</b>	<b>44,6</b>

Kaynak: S.M.Djiyenbekov, Bıt hozyainom- Bıt Svobodnım, 2001:15

Sektörlerin dökümünden de görüleceği üzere, özelleştirme en hızlı şekilde ticaret ve kamu hizmetleri sektörlerinde gerçekleştiği görülmektedir; bu sektörlerdeki kurumların küçük çaplı oluşu, sermaye hacimlerinin dar oluşu ve piyasaya dönük olmaları bu sektörlerin özelleştirilmesini elverişli kılmış ve neticede de bu alanlarda süratli bir özelleştirme görülmektedir. Özelleştirmenin inşaat sektöründe yavaş ilerlemesinin sebebi ise, devlete ait mülkün şeklen tamamen eskimedikçe satılmasını yasaklayan kanunların mevcut olmasıdır.

Özelleştirme programı, devlet mülkünün satılması veya özelleştirilmesi için yedi yöntemi öngörüyordu (Naskali, 2001 s.223).

1. Kurumu açık artırma ile satmak;
2. Gelecekte kiracı tarafından satın alınmak üzere özelleştirmek (kurumun gelecekteki gelişmesi de göz önüne alınarak);
3. Uzun süreli kiralamak (leasing);
4. Hisse senetli şirkete dönüştürmek (hisse senetlerinin %25-75'ini yönetim kuruluna ve/veya kurumda çalışanlara satmak üzere). Hisse senetlerinin en az %25'i, özelleştirme programı çerçevesinde halka açılmak üzere ihtiyatta bırakılarak;

5. Kurumu doğrudan özel kişilere satmak;
6. Kurumu, çalışanlarına doğrudan satmak ve kurumun %100'ünü onların mülkü saymak;
7. Mülkü karşılıksız olarak bağışlamak.

En çok tercih edilen formül, kurumu çalışanlarına satılmasıdır (1348 satış,%28,2) Bu yöntemi teklif veren kiracıya (1254, %26,5) ve özel kişilere satma (880, %21,5) yöntemleri takip etmektedir. Hisse senetli şirkete dönüştürme yöntemi de rağbet gören bir tercihtir (%18,4). Son yöntem daha ziyade büyük kurumlar için geçerli olmuştur (Djiyenbekov, 2001, s.16).

Özelleştirme, Kırgız hükümeti tarafından benimsendi ve desteklendi. Devlet Mülkü Fonu, vatandaşlara, ödenmesi gereken meblağın %25'ini ödeme olarak, kalan miktarını ise üç yıl içinde taksitle ödeyebileceklerini teklif eden bir ödeme programı sundu. Ayrıca, kurumun, çalışanları tarafından satın alınması halinde, teşvik kapsamında bazı kolaylıklar sağlandı; örneğin banka krediler verdi (Djiyenbekov, 2001, s.14).

### **1) Halka Yönelik Özelleştirme**

Özelleştirme programına mümkün olduğunca çok kimsenin katılmasını sağlamak amacıyla, Kırgız hükümeti 1992 yılında halka yönelik bir özelleştirme programı başlattı. Bu program gereğince, isme mahsus verilen senetlerle özel mülk veya hisse senedi bedeli ödenebilecekti. Böylece, Özel Ödeme Senedi (ÖÖS),- söz konusu program çerçevesinde özelleştirme sözleşmelerinde ödemeler için uygulanan başlıca formül oldu. Hükümet, her vatandaşa, cumhuriyetin gelişmesi için sağladığı ekonomik katkı oranında, devlet mülkünün bir kısmına sahip olacağına dair garanti verdi. Aralık 1993 tarihinde verilen 3,4 milyon ÖÖS'lerin sadece %5'i ödeme içindi. Bu ÖÖS'ler çalışanlar tarafından hisse senetleri satın almak ve konut özelleştirmek için kullanılmıştı (Naskali, 2001, s.224).

Sonuçlar, başlangıç aşamasında özelleştirmenin gösterdiği gelişmenin devlet dışı sektörünün oluşmasında etkili olduğunu kanıtlamaktadır.

Başlangıç aşamasında, şartlardan kaynaklanan ve etkisi sonradan anlaşılan bazı aksamalar da meydana geldi: Bunlardan ilki, özelleştirme sonucunda, çalışanların hissesinin çoğunlukta bulunduğu şirketlerin kurulmasıydı.

İkincisi, özelleştirilen kurumların faaliyetlerinde kısıtlamalara gidilmesiydi.

Üçüncüsü, çeşitli bakanlıklar ve müdürlüklerin özelleştirme sürecinde frenlemeye çalışmalarıydı.

Dördüncüsü, hissedar haklarının korunamaması ve devletin hisse senetleri paketini idare edecek mekanizmadan yoksun olmasıydı. Hissedarların listesi yapılmıyordu ve hisse senetlerinin dağıtımı hakkında yeterli bilgi yoktu.

Beşincisi, ÖÖS'lerin hesaba geçirilmesi yoluyla halkın özelleştirmeye katılmasını teşvik etmek aslında doğru bir siyasi adımdı. Ancak, vatandaşlar ÖÖS'leri kullanarak sadece kendi kuruluşlarının hisse senetlerini satın alabiliyor veya dairelerini özelleştirebiliyorlardı. Bu yüzden ÖÖS'lerin geçerliliği sınırlıydı ve bu sebeple bu belge halk tarafından ciddiye alınmadı. Uzun yıllar komünizm altında yaşamış olan halkın girişimcilik ve mülkiyet hisleri körlenmişti.

Altıncısı, Devlet Mülkü Fonu yönetim kurulu üyelerinin özelleştirilen kurumların yöneticileri ile olan ilişkilerinin, kurumların özelleştirilmesini şahıs tercihler yönünde etkilemesiydi.

Yedincisi, kanunlardaki karışıklığın ve eksik açıklamaların yanı sıra, yönetmeliklerle sağlama bağlanmış bir temelin olmaması sebebiyle özelleştirmenin gayet ağır şartlarda yürümesiydi. Başbakan, Hükümet, Parlamento ve Devlet Mülkü Komitesi arasında koordinasyon sağlanamadı. Bazen bir kurumun kabul ettiği karar, diğer bir kurumun kabul ettiği kararın tam tersi olabilmekteydi. Özelleştirme kapsamında bazı meseleler ile ilgilenilmedi, bu konular özelleştirmenin tamamen ilgi alanının dışında bırakıldı (Naskali, 2001, s.225).

İşte bu sebeplerden dolayı, Kırgızistan'da 1992-1993 yıllarında gerçekleştirilen özelleştirme, çok süratli bir seyir izlemesine rağmen, özel mülkiyetin yapılanmasında ve piyasaya yönelik üretim artışında fazla etkili olmaktadır.



### 4.3.2. İkinci Aşama (1994-1995)

İkinci ve çok daha önemli olan aşama, orta boy, büyük ve çok büyük kurumların özelleştirilmesidir. Ham madde işleyen, maden ve enerji sanayileri gibi dev sanayilerin özelleştirilmesinde daha farklı hedeflere yönelmek gerekmektedir. Üretim organizasyonunu yeniden kurmak üzere yapılan yatırımların birdenbire azalması, bünyede tasarlanan değişiklikleri frenlemektedir. Bünye değişmeden ekonomik durumun düzelmesi imkansızdır.

Dolayısıyla halk ekonomisini yeniden yapılandırmak üzere yatırımları teşvik etmek ve yeni mülk sahipleri kesiminin oluşması için geniş halk kitlelerini özelleştirmeye çekmek, ikinci aşamanın başlıca gayelerini oluşturmaktadır (Djiyenbekov, 2001, s.38).

Bu kurumların ve hisse senetlerinin satış yöntemlerini belirlerken her satışa farklı yaklaşmak gerekmektedir. Buna bağlı olarak, özelleştirme yöntemlerini geliştirme ihtiyacı hissedildi. “Devlet mülkünün özelleştirme yöntemlerinin geliştirilmesi hakkında” başbakan kararı hazırlandı ve kabul edildi. Bu karar ile çeşitli kurumların özelleştirmeye katılabilme esasları ve özelleştirilecek kurumların mali kaynağı belirlendi. Ayrıca her kurum için geçerli olmak üzere, özelleştirmeden elde edilen meblağın %20’si ile devlet özelleştirme fonunun kurulması öngörüldü (Naskali, 2001, s.226).

“Kırgızistan Devlet Mülkü Fonu Tüzüğü”nün kabul edilmesiyle Fon ile bakanlıklar arasındaki ilişki belirlendi; bu tüzük gereği Fonun yetkileri büyük ölçüde genişlemiş oldu. Bu yetkiler doğrultusunda, eskiye kıyasla DMF’ye karar alma hususunda daha çok bağımsızlık tanındı. “Kırgızistan’da Devlet Mülkünü Özelleştirme Şartları Hakkındaki Tüzük”ün kabul edilmesiyle Kırgızistan’da uygulanacak olan özelleştirme esasları belirlendi. Şubat 1994’te, hükümet kararı gereğince, özelleştirme programını etkili kılmayı amaçlayan birçok önemli tedbir uygulamaya konuldu. Bu tedbirler şunlardır (Djiyenbekov, 2001, s.38):

- Dört ay içerisinde bütün devlet kurumlarının açık tip hisse senetli şirkete dönüştürülmesi; yani bu tarihe kadar kapalı tip hisse senetli şirkete dönüştürülmüş olan kurumların iki ay içinde açık tip hisse senetli şirketlere dönüşmesi (böylece hissedarlar, hisse senetlerini kurum dışında da satma imkanını bulacaklar);



- Devlet mülkiyetinde kalan kurumların hisse senetlerinin bakanlıklardan alınarak, Devlet Mülkü Fonuna verilmesi ve bu senetlerin özelleştirilmesi;

- Yatırım fonlarının faaliyeti ve bu fonların hisse senetlerinin kaydedilmesi hakkında hazırlanan kanunların kabul edilmesi (yatırım fonları 21 Nisan 1994 tarihli kararla kurulmuştu);

- Özelleştirmeye açılan kuruluşlara rakip alıcı tarafların yaptığı teklifler değerlendirilirken, dikkate alınacak kıstasların belirlenmesi (özellikle fiyat konusunda).

1995 yılına kadar toplam 12 karar kabul edilmiştir. Bu durum, Kırgız hükümetinin özelleştirme konusunda çok ciddi yaklaştığının bir göstergesidir. Devlet Mülkü Fonunun hükümete sunduğu öneriler kabul edilerek 24 Kasım 1994 tarihli hükümet kararında “1994-1995 yıllarında özelleştirme programının durumu ve özelleştirmeyi gerçekleştirmek için alınacak tedbirler” başlığı ile yer aldı. Bu karar gereğince, bakanlıklar özelleştirme projelerinin hazırlanmasından sorumlu olacaklardı; ayrıca devlet bünyesindeki tekelleşme ile mücadele edilecekti (Naskali, 2001, s.227).

1994 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere DMF toptan satış uygulayacak veya nakliyat sektöründe olduğu üzere parçalara bölerek özelleştirme yöntemine gidecekti. Bu yöntemle, büyük bir kurum çatısı altında birkaç fonksiyonel küçük kurum oluşturacaktı. Böylece rekabet ortamını yaratmaya ve tekelciliği yakmağa yönelik ilk adımlar atıldı. Fon, kurumda çalışanlara kolaylık sağlanmasına son vermek için kesin tedbirler aldı. Bunun yanı sıra kurumların sadece açık tip hisse senetli şirketlere dönüştürülmesi kararlaştırıldı (Djiyenbekov, 2001, s.40).

1994'ten itibaren geçerli olmak üzere özelleştirme aşağıdaki kıstaslar doğrultusunda uygulamaya başlandı (Djiyenbekov, 2001, s.38):

- Hisse senetlerinin %5'i karşılıksız olarak çalışanlara verilecektir;
- Hisse senetlerinin %25'i kuponlu açık arttırmalarda değiştirilecektir;
- Hisse senetlerinin %70'i açık artırma veya konkur ile satışa çıkarılacaktır.

Çalışan sayısı 100'ü aşmayan kurumlar, genellikle paralı açık artırma yöntemiyle özelleştirilmektedir.

Yukarıda zikredilen kıstaslar uygulamaya konulduktan sonra 1994 yılında gerçekleştirilen özelleştirmenin sektörel dağılımını Tablo 4.3'te görmek mümkündür.

Tablo 4.3. 1991-1995 Yıllarında Özelleştirmenin Sektörel Dağılımı.

Sektörler	1.1.1991 için Sayı	1.1.1995 için Sayı	%
Sanayi	602	324	53,8
Kamu Servisleri	1899	1879	98,9
Ticari ve Kamu Gıda	1886	1751	92,8
Tarım	855	320	37,4
İnşaat	730	316	43,3
Nakliyat	295	103	34,9
Diğer sektörler	3722	196	13,3
<b>Toplam</b>	<b>9989</b>	<b>5189</b>	<b>51,9</b>

Kaynak: E.Naskali, Bağımsız Kırgızistan, Dügümler ve Çözümler, 2001:232

1995'ten itibaren geçerli olmak üzere, Fon kendi tespit ettiği bir proje değerlendirme yöntemi ile teklifleri değerlendirmektedir. Yabancı uyruklular ve yabancı şirketler de dahil olmak üzere, özel mülkiyet sahibi her özel veya tüzel kişi, şirket hisse senetlerinin %70'ini elde etmek için rekabet edebilmektedir. En yüksek fiyatı veren en iyi projeyi sunan, ihaleyi kazanmaktadır (Naskali, 2001, s.228).

Bu güne kadar, ekonomik yönden cazip olan 82 kurum ihaleye çıkarılmıştır. İhale programında 229 kurum daha bulunmaktadır. Özelleştirme sonrasında verimin arttığı somut örneklerle ortaya konabilir. Ancak burada asıl üzerinde durulması gereken husus, verimliliğin artması değil, belki özelleştirilen kuruma dikkate alınarak yapılan yeni yatırımlardır. İşte özelleştirmenin kazandırdığı en somut sonuç bu yeni yatırımlardır. Bu yatırımlara dayanarak kurumlar önce üretimlerini stabilize edecek, daha sonra da üretimlerinin hacmini arttırmaya başlayacaklardır. Devlet Mülkü Fonu hisse senetlerinin bir kısmını paralı açık artırmada satışa sunarken, %40-70'ini yatırımlara yönlüyor. Bu arada yabancı yatırıma yönelik kararname geçerliliğini

sürdürmektedir. 1995 yılının başından itibaren 40 açık artırma düzenlenmiş ve 207 kurumun hisse senedi satışa sunulmuştur (Naskali, 2001, s.228).

### 1) Özelleştirmenin Gelişmesi

Halkı özelleştirmeye çekmek meselesi, çok önemli bir konudur. DMF tarafından halka yönelik özelleştirme programı hazırlanmıştır. 1994'te DMF, ÖÖS'leri hamiline geçerli senetlerle değiştirmeye başladı. Halkın elindeki kupon senetlerin, özelleştirmeye açılan kurumların hisse senetlerinden %25'ini tedbir olarak mahfuz tutuyor ve geri kalanını, özellikle kuponlu açık artırmalarda, satış sunuyor. Bu açık artırmalar merkez şehirlerde kurulan açık artırma merkezlerinde tertip ediliyor. Bundan başka her bölgede kuponlu açık artırmalar katılmak isteyenler için vekalet alan bürolar açılmıştır. Özel yatırım fonları kurulmuştur (Djiyenbekov, 2001, s.43).

Kuponların yürürlüğe girmesinden sonra, 900 bin kişi bu kuponları kuponlu açık artırmalarda kullandı. Bugün kuponlar cumhuriyetin yegane likit senetleri durumundadır. Geçen yıl kurulan Kırgız tahvilat borsasının çoğunlukla kuponlarla işlem yapması bunu ispat etmektedir. 1 Ocak 1996 tarihine kadar 153 kuponlu açık artırma tertip edilmiştir. Bu açık artırmalarda 837 şirketin 180 milyon som tutarında hisse senedi satılmıştır (M.Djiyenbekov, 2001, s.42).

Özel ve tüzel kişilerden, toplam 1737 milyon upay tutarında, 48184 hak talebi alındı ki bu sayı o devrede tedavüle çıkarılan kuponların %50,4'ünü karşılamaktadır. 1995 yılında 98 kuponlu açık artırma düzenlendi. Burada 571 kurumun 103 milyon som tutarında hisse senedi satışa sunuldu. Bugün, aşağı yukarı her 100 upay, toplam fiyatı 12,1 som olan hisse senedi ile değiştirilmiştir. 1994 yılını, 1995 yılı ile karşılaştırdığımızda 1995'te hak talebi sayısının 2,1 katı sunulan upayların tutarı 3 kat artmıştır. Bu durum açık artırmaların düzenlemesindeki başarının bir sonucudur. Haziran 1995'ten itibaren açık artırmalar isteğin yoğun olduğu bölgelerde tertip edilmeye başlanmıştır. Halkı bilgilendirme çalışmalarına hız verilmiştir (Naskali, 2001, s.230).

Vatandaşlar daha çok sanayi , nakliyat ve teknik donatım kurumlarının hisse senetlerine rağbet etmektedirler. İnşaat ve tarım kurumlarının hisse senetlerine olan eğilimin daha az olduğu gözlemlenmektedir. Kupon kuru son sekiz ay içinde 100



upay için, 1,5 som'dan 3 som'a yükselmiştir. Kuponlu açık artırmalarda geriye kalan hisse senetleri paketi, paralı açık artırmalarda satılmaktadır. Bugüne kadar Kırgızistan'da 58 paralı açık artırma düzenlenmiştir. Bunlardan 15'i Bişkek'te, 18'i Oş'ta, 18'i Celalabad'da, 10'u Karakol'da, 6'sı Narın'da, 4'ü Talas'ta gerçekleşmiştir. Bu açık artırmalarda 721 kurumun hisse senedi satılmıştır. Bütçeye 16,4 milyon som girdi sağlanmıştır (Djiyenbekov, 2001, s.80).

Kasım 1995'te ilk uluslararası açık artırma gerçekleştirilmiştir. Bir şirketin 141 bin dolar tutarında hisse senedi satılmıştır. Hissedarların haklarını korumak amacıyla başbakanlık, "hissedarların haklarını koruma ile ilgili tedbirler" ve "hisse senetli şirketlerde hissedarlar listesi" hakkında iki kararı kabul etmiştir. Üretime uzun vadeli yatırım yapan kuruluşları ve iş adamlarını teşvik amacıyla işletmenin arsası 49 yıl süreyle yatırım yapan kuruluşa verilmektedir. Devlet kurumlarının bir yönetici başkanlığında anonim şirketlere dönüşmesi için DMF tarafından hazırlıklar yapılmaktadır. Buna göre yönetim, tüm ekonomik sorumluluk ve tam yetki ile yabancılar da dahil olmak üzere özel veya tüzel kişilere devredilmektedir. Bu husus, bir sözleşme ile belirlenmektedir. Sözleşmenin bütün şartlarının yerine getirmesi halinde, yöneticiye kurumun tamamını veya bir kısmını satın alma hakkı tanınmaktadır (Akayev, 2000, s.44).

Yönetici bir yarışma ile seçilmektedir. DMF, yarışmayı kazanan taraf ile bir sözleşme yapmaktadır. Buna göre yönetici kurumu idare ederken bütün yetkilere sahip olmakla birlikte sadece devlet çıkarlarını gözetmekle yükümlü olmaktadır. Sözleşme süresi sona erdiğinde, şayet yönetici bütün şartları yerine getirmişse ve kurumun faaliyetlerinde ilerleme kaydedilmişse, yöneticiye kuruma ait hisse senetlerinin tamamını veya bir kısmını satın alma hakkı tanınmaktadır (KRCK, 1994, s.27).

Bu yöntem işletmenin durumunu düzeltmede çok etkili olmaktadır. Birçok örnek de bunu doğrulamaktadır. Özellikle iflas eşiğinde olan işletmeler için bu yöntem çok yararlı olmaktadır. Böylece, zor şartlar içinde bulunan işletmeler, yeni yönetim sayesinde yeniden yapılanma imkanını bulabilmektedir.

IMF ve Dünya Bankası ile kurulan bağlantılar ile "1994-1997 yılları itibariyle ekonomide yapısal değişikliğin gerçekleşmesi programının finanse edilmesi

sürmektedir. Özelleştirmenin başlangıcından bu yana devlet mülkünün %59'u, yani 5895 kurum özelleştirilmiştir (Akayev, 2000, s.44).

Tablo 4.4. 1991-1995 Yıllarında Özelleştirmenin Çeşitli Sektörlerdeki Durumu.

Sektörler	1.1.1991 için Sayı	1.1.1996 için Sayı	%
Sanayi	602	462	76,7
Kamu Servisleri	1899	1899	100
Ticari ve Kamu Gıda	1886	1801	95,5
Tarım	855	343	40,1
İnşaat	730	389	53,3
Nakliyat	295	136	46,1
Diğer sektörler	3722	865	23,2
<b>Toplam</b>	<b>9989</b>	<b>5895</b>	<b>59,01</b>

Kaynak: E.Naskali, Bağımsız Kırgızistan, Dügümler ve Çözümler, 2001:232

Halk ekonomisi sektörüne göre bu veriler şu şekilde değişmektedir: sanayi %76,7, inşaat %53,3, nakliyat %46,1, tarım %40,1 kamuya ait gıda sektörü %95,5, kamu hizmetleri %100. Devlete ait hisse senetlerinin kuponlu ve paralı açık artırmalarda satılması yöntemiyle hisse senetli şirketlere dönüştürülen kurumların %48,3'ü (445 kurum) faaliyetlerini devletin hiçbir katkısı olmadan sürdürmektedir.

Kırgız ekonomisinin devlet dışı sektöründe özel kişiler tarafından özelleştirilen 2288 kurum, kurum çalışanlarınca özelleştirilen 2094 kurum bulunmaktadır. Bünyelerinde 1062 hisse senetli şirket ve 115 kısıtlı sorumluluk taşıyan şirket bulunduran 1637 kurumun özelleştirmesinde katkıda bulunanlar ise şirket faaliyetlerinin daha gelişmiş bir türünü seçmiş oldular. Bu durum söz konusu işletmelerin faaliyetlerine olumlu şekilde yansıdığı görülmektedir (Djiyenbekov, 2001, s.37).

## 2) Tasfiye ve Yeniden Yapılanma

Ağustos 1995'te DMF nezdinde "Kurumların Tasfiyesi ve Yeniden Yapılanması Müdürlüğü" kurulmuştur. Bu müdürlük, borçlarını ödemeyen kurumların tasfiyesi ve yeniden yapılanması işiyle ilgilenmektedir. 4 Ağustos 1995 tarihli ve 334 sayılı Kırgızistan Cumhuriyeti hükümeti kararı gereğince, 1 ekim 1995 tarihinde bu kuruluş, cumhuriyet kurumlarının mali durumunu incelemek üzere 1500 kurum arasında (tarım ve bankacılık dışında) sermayesinde %25'ten fazla devlet payı bulunan 104 kurumun bilançoları getirilip incelendi. Hükümete sunulan öneride bilançoları incelenen kurumlardan 10 kurumun iflasının tescili istendi (Naskali, 2001, s.233).

Kurumların tasfiyesi ve Yeniden Yapılanması Müdürlüğü, yöntem üzerine çalışmalarını de ara vermeden sürdürmektedir. Kurumların tasfiyesi ve yeniden yapılanmasını düzenleyen yöntemleri açıklayan broşürler yayımlamaktadır. Kreditorler (alacaklılar) toplantısının gündeminde ne gibi maddelerin bulunması gerektiği, bu toplantının geçerli sayılabilmesi için tutulacak tutanağın düzeni, tasfiye uzmanlarının yapacakları işlemler, tasfiye gerçekleştirildiği zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sosyal olayları önlemek için tasfiyecilere öneriler, mali durumu düzeltmeye yönelik proje önerileri gibi hususlara yer veren talimatnameler hazırlanmıştır (Djiyenbekov, 2001, s.38).

Özelleştirme uygulaması sırasında aşağıdaki problemler belirlenmiştir (Naskali, 2001, s.223):

a) Özelleştirme sırasında yöntem bakımından bazı değişikliklerin ve düzeltmelerin yapılmasının gerekli olduğu görülmüştür:

- Üretim dışı sektör kurumları özelleştirilmelidir;
- Özelleştirmeye ekonominin temel sektörleri dahil edilmeli ve bunlar özelleştirilirken yabancı yatırımcılar da özendirilmelidir;
- Halkın, bilhassa taşra halkının, satın alma gücünün düşük olduğu hesaba katılmalıdır;

- İşlemez durumda olan kurumlarda devletin zarara uğramasını önlemek için tedbirler alınmalıdır, çünkü bu tedbirler alınmadığı takdirde kurumların değeri düşecektir.

b) Kurumların dış piyasaya dünya standartlarına uygun şekilde açılabilmesi için danışman (consulting) firmalarının hizmetlerine ihtiyaç vardır. Bu firmaların hizmetlerine karşılık yapılacak ödemelerin şekli araştırılmamıştır.

c) Mevcut devlet mülkünün idare edilmesi için, bugün aşağıdaki meseleleri halletmek gerekmektedir:

- Devlet kurumlarının piyasa şartlarında işlemesi için geçerli bir modelinin yaratılması;
- Hükümet, hükümetin kuruluşları ve devlet kurumu arasında görev ayrımının yapılması;
- İktisadi ve idari yönetimin hukuki ve ekonomik açıdan hak ve yetkilerinin net bir şekilde belirlenmesi;

Kırgızistan'da devlet mülkiyetinin tekelden çıkarılması öngören politikaların gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Hedefler şu şekilde belirlenebilir:

- Ekonominin bütün kesimlerinde yapısal değişimi sürdürmek;
- Özelleştirilecek kurumun durumunu dikkatle incelemek ve her kuruma münferit olarak yaklaşma esasını getirmek;
- Özelleştirme yöntemlerini, mevcut ekonomik durumu dikkate alarak uygulamak;
- Devlet mülkünün en iyi şekilde idare etmek;
- Özelleştirme programına yabancı yatırımcıları çekmek;
- Halka yönelik özelleştirmeyi 1996 yılı içinde tamamlamak;

- Yatırımcıları teşvik amacıyla özel ek maddeler getirmek; örneğin, özelleştirilen kurumun üzerinde bulunduğu arsayı 49 yıllığına kiraya verme hakkının satılması gibi;
- Kurumların ödeme kapasitelerini gösteren verileri sürekli denetim altında tutmak;
- Orta ve küçük işletmelerin gelişmesine yardımcı olmak (Naskali, 2001, s.234-235).

### 4.3.3. Üçüncü Aşama (1996-1997)

Kırgızistan Cumhuriyeti hükümeti 1996-1997 yılları için yeni bir özelleştirme programı hazırlamıştır. Bu programın başlıca gayesi, kurumların yapısal yönden yeniden düzenlenmesi çerçevesinde rekabet ortamını yaratmak, özel mülkiyeti sağlam esaslara oturtmak ve yatırımcılığı özendirme politikasıdır. Önümüzdeki iki yıl içinde özelleştirme politikasının aşağıda belirtilen esaslar doğrultusunda yürütülmesi öngörülmektedir (Djiyenbekov, 2001, s.53).

- Farklı sektörler için farklı özelleştirme programlarının hazırlanması, özelleştirme müddetinin farklı sürelerle bağlanması ve farklı değerlendirme kriterlerinin uygulanması;
- Devlet işletmelerinin düzenlenmesi konusunda sistemlerin geliştirilmesi;
- Devlet işletmelerinin idaresinde yönetici tayini, tröst, anonim şirket gibi idare şekillerinin mümkün olduğunca devreye sokulması;
- Hissedarların sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya ve üretimi geliştirmeye yönelik olarak “kullanılan kazanç hisseleri politikası” sistemini oluşturulması;
- Hissedar haklarının korunmasını sağlayan hukuki teminatların pratiğe geçirilmesi, senet piyasasının oluşturulması;
- Teminat fonunun oluşturulması gibi, devlet mülkünün yeni idare şekillerine geçerlilik kazandırılması (bu yöntem, bankaların, yatırım

fonlarının, şirketlerin mali güçlerini hisse senetlerinin devlet paketi teminatı altına girmesini sağlayacaktır);

- Ödeme sorunu yaşayan kurumların iflas yöntemiyle halli ve iflas etmiş kurumların yeniden yapılandırılarak bir çözüme bağlanması.

Enflasyona karşı uygulanan politika ve serbest piyasa ekonomisinin oluşumunu amaçlayan girişimler sonucunda, 1995 yılında fiyatların artış hızı oldukça düştü, milli paranın değer kaybetmesi önlemleri ve üretimde gerileme yavaşladı. Örneğin, 1995'te gayri safi milli hasılanın gerileme hızı bir yıl önceki yıla kıyasla üç katı yavaşladı: bu oran 1994'te %20 düşüş kaybetmiştir, 1995'te ise %6.2. Sanayi üretiminde gerileme: 1994'te %28, 1995'te %12.5 olmuştur. Gayri safi tarım üretiminde gerileme: 1994'te %18.5, 1995'te %2 olmuştur. Enflasyon: 1995'te %2.4'e düşmüştür, bu sayı 1994'te 2,3 kat daha yüksekti. Milli Bankanın mali takviye sınırı bir yıl içinde %80'den %46'ya düşmüştür. Milli para ABD doları karşısında, değerini koruyabilmiştir (Naskali, 2001, s.236).

Bu veriler, kriz durumunun hafiflediğini ve makro ekonomik düzeyde ekonominin olumlu yönde geliştiğini göstermektedir. Fakat makro seviyedeki olumlu değişim, mikro seviyedeki gelişmelerle desteklenmemiştir. Önemli olan üretimdir. Sanayide olumsuz faktörler etkisini sürdürmektedir. Bunların başında üretilen ürünlerin çoğunun rekabet gücünün olmaması ve maddi ve mali kaynakların kısıtlı bulunması gelmektedir. Ekonomiyi yapısal yönden esaslı bir şekilde yeniden organize etmeden, üretimin gerilemesini durdurmak mümkün değildir. Yatırımlar yeni ve geleceği olan sektörlerle yöneltilmesi gerekmektedir, sektörel gelişmelerin sağlanabilmesi ve kriz ekonomisinden çıkılması bu sayede mümkün görülmektedir.

Kırgızistan'daki özelleştirme uygulamalarının 1991-1998 yılları arası sektörlerdeki durumunu aşağıdaki tablo yardımıyla görmek mümkündür.

Tablo 4.5. 1991-1998 Yıllarında Özelleştirmenin Sektörel Dağılımı.

Sektörler	1.1.1991 için Sayı	1.1.1998 için Sayı	%
Sanayi	602	531	88,2
Kamu Servisleri	1899	1897	99,9
Ticari ve Kamu Gıda	1886	1831	97,1
Tarım	855	354	41,4
İnşaat	730	418	57,3
Nakliyat	295	154	52,2
Petrol Sektörü	1253	434	34,6
Diğer sektörler	2389	756	31,6
<b>Toplam</b>	<b>9989</b>	<b>6375</b>	<b>63,8</b>

Kaynak: E.Naskali, Bağımsız Kırgızistan, Düğümler ve Çözümler, 2001:232

1991 yılından 1998 yılına kadar Kırgızistan'daki özelleştirme uygulamalarının çeşitli sektörlerdeki durumu Tablo 4.5'de yansıtılmıştır. Bu 7 yıl içinde devlet mülkiyetinde bulunan tesislerden %64'ü özelleştirilmiştir. 1991 yılından beri özelleştirilmiş bu kurumların toplam fiyatı 13418900 som'u bulmaktadır. Devlet mülkiyetinde bulunan kurumların toplam fiyatı ise 10,872 milyar som'dur. 1056 anonim şirketin hisse senetleri açık artırma ile satılmıştır. Üçüncü aşamadaki 2 yıllık özelleştirme programı 30 Haziran 1997'de sona ermiştir.

#### 4.3.4. Dördüncü Aşama (1998-2000)

Özelleştirme faaliyetleri yabancılara yönelik olarak son iki yıl içerisinde yoğunlaşmıştır. Özelleştirme, genellikle hizmet ve ticaret sektöründe faaliyette bulunan küçük işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bundan önceki aşamalarda küçük çaplı mülklerin çiftçilere ve halka dağıtımından sonra, orta çaplı işletmeler 1997'ye kadar genel itibariyle satılmıştır. 1998 yılı verilerine göre, ülkede küçük işletmelerin yüzde 96'sı özelleştirilmiştir. Stratejik öneme sahip esas özelleştirme programının 1998-2002 yılları arası tamamlanması planlanmaktadır (Djiyenbekov, 2001, s.78-79).



1998 yılında Devlet Mülkiyet Ajansı tarafından orta ve büyük ölçekli işletmelerin özelleştirilmesini öngören bir program ilan edilmiştir. Bu aşamada özelleştirme faaliyetlerinin cazibesini arttırmak ve yabancı yatırımcıların da katılımını sağlamak için devlet özelleştirme işlemlerini çok programlı bir şekilde adım-adım gerçekleştirmeye çalışılmaktadır. Söz konusu program çerçevesinde 2000 yılına kadar madencilik, petrol, enerji, telekomünikasyon gibi stratejik öneme sahip 200 orta ve büyük ölçekli işletmenin case-by-case yoluyla özelleştirilmesi öngörülmüştür. Ancak, gerekli mevzuatın çıkarılamaması sonucu bu özelleştirmelerin çoğu gerçekleşmemiştir. Kasım 2000’de ise Kırgız parlamentosu ülkenin 18 stratejik teşebbüsünün özelleştirilmesine ilişkin yasayı kabul etmiştir (DEİK, 2002, s.14).

Söz konusu yasa çerçevesinde özelleştirilmesi öngörülen başlıca kuruluşlar şunlardır: iletişim sektöründe “Kırgıztelekom”; enerji sektöründe “Kırgızenergo”; ulaştırma sektöründe “Kırgız Hava Yolları”, “Issık-Kul” Vapur İşletmesi; petrol sektöründe “Kırgızneftgaz”; inşaat sektöründe “Narıngidroenergostroy”, “Kant Çimento” Fabrikası, “Kurmenti Çimento” Fabrikası, “Kırgız Taş İşleme” Fabrikası, “Demir-Beton” Fabrikası, “Aynek” Cam Fabrikası; Tekstil sektöründe “Tekstilşik” Fabrikası, “VLKSM” Konfeksiyon Fabrikası, “Ak-Bula” Yün İşleme Fabrikası, “Kasiyet” Yün İşleme Fabrikası, “Mata” Tekstil Fabrikası; ticaret sektöründe “Kırgızmunayzat” (Petrol ve Doğal Gaz Ticareti); sigorta sektöründe “Kırgızistan” Sigorta Şirketi (DEİK, 2002, s.14).

Faaliyetlerini uluslararası standartlara göre devam ettirmek isteyen hükümet yerli ve yabancı katılımcılara eşit haklar tanımaktadır. Bununla birlikte belli firmaların tümünün yabancılar tarafından satın alınması da mümkün değildir. Devlet sınırlı bir oranını elinde tutarak hayati öneme sahip enerji, telekomünikasyon gibi bazı alanlarda kontrolünü sürdürmek istemektedir. Toprak ve maden mülkiyeti konusunda da devlet hukuki olarak tek sahip olmasına rağmen pratikte kurumları ya da madenleri, toprağı senelerce kiralarak bu alanda da yatırımcıların önünü açmış durumdadır. Toprak ve madenler 99 yıl gibi süreler için kiralanmaktadır (DEİK, 2002, s.15).

Bütün bu faaliyetlerin tamamlanabilmesi için devlet bazı önlemleri de almıştır (Djiyenbekov, 2001, s.77-78):



- Yerli yabancı danışmanlık firmalarını fizibilite çalışmalarını için destek etmek,
- Özelleştirilecek alanda uzman projelerini yarışma usulüyle seçmek,
- Devlet işletmelerinin satılmadan önce kar eder duruma ya da daha çok kar eder duruma getirmek,

Tablo 4.6. 1995-1999 Yılları Arası Yapılan Yabancı Yatırımlar

Sektör	Yatırım Tutarı (ABD Doları)
Sanayi	350 milyon
Ticari ve Kamu Gıda	83,7 milyon
İnşaat	38,6 milyon
İletişim	4,8 milyon
Ulaştırma ve tarım	2 milyon

Kaynak: S.M.Djiyenbekov, Bit hozyainom – Bit Svobodnim, 2001; 78-79

Tabloda görüldüğü gibi 1995-1999 yılları arası Kırgızistan ekonomisine yapılan yabancı yatırımların sektörlerdeki durumu: sanayi 350 milyon, ticari ve kamu gıda 83,7 milyon, inşaat 38,6 milyon, iletişim 4,8 milyon, ulaştırma ve tarım 2 milyon ABD doları şeklindedir. En çok yatırım sanayi sektörüne yapılmıştır. Bu yatırımlardan bazıları da şu şirketlere yapılmıştır: “Reemstma-Kırgızistan” A.Ş’ne 8 milyon, “Kasiyet” A.Ş’ne 4 milyon \$ (KMİK, 2001, s.19).

1998 yılında 64 açık artırma ile satış gerçekleştirilerek 193 işletmenin toplam 103,5 milyon somluk hissesi satışa çıkarılmıştır. Bunlardan sadece 33 işletmenin toplam 7,3 milyon somluk hissesi satılmıştır. 1999 yılında 52 açık artırma ile satış gerçekleştirilerek 249 işletmenin hissesi satışa çıkarılmıştır ve bunlardan 35 işletmenin toplam 5,6 milyon somluk hissesi satılmıştır. 2000 yılında 66 işletmenin hisseleri satışa çıkarılarak bunlardan 27 işletmenin hissesi satılmıştır.

### 4.3.5. Beşinci Aşama (2001-2003)

Birinci aşamadan itibaren Kırgızistan Cumhuriyeti'nde % 68,5, yani 14,2 milyar som'u oluşturan 6854 tesis özelleştirilmiştir. Bunlardan 1894 anonim şirkete dönüştürülmüştür. Çalışanlarına 1582 tesis, özel kişilere 1485 tesis olarak 3067 tesis doğrudan satılmıştır. Sektörel olarak bakıldığında sanayide % 88,82 inşaat %58,8, ulaşımda % 56,9 ticaret ve kamu gıda da % 97,05 ve diğer sektörlerde de % 99,85. Ekonominin esas kısmını özel sektör oluşturmaktadır (KMİK, 2003, s.2).

Bu aşamada, esas sektördeki işletmelerin hisse senetleri, endüstri işletmelerinin hisse senetleri ve üretim dışı sektörü tesisleri ve işletmeleri özelleştirilmesi amaçlanmıştır. Eğlence sektörü tesislerinin özelleştirme programına alınması beklenmektedir. Bunların özelleştirilmesi özel sektörü daha da genişleterek yeni yatırımcıların özel sektöre yatırım yapma hevesini arttıracaktır. Bu da devlet için vergiden gelire geçme olanağı sağlamaktadır. Hizmet piyasasını sadece eğlence sektöründe değil ulaşım hizmetlerinde, hizmet sektöründe mal dönüşümünü ilerletmede, nüfusun meşguliyetini artırma gibi diğer faaliyetlerin artmasına da neden olacaktır (KMİK, 2003, s.2).

Kırgızistan'daki özelleştirme uygulamalarını esas öncelikleri kısaca şu şekilde sıralayabiliriz: özelleştirilmekte olan işletmelerin üretiminin geliştirilmesi, teknolojik ve sosyal gelişmesini ilerletecek yatırımları teşvik edilmesi, yerli yabancı yatırımcıları teşvik edilmesi; Kırgızistan Cumhuriyeti'nin milli çıkarları ve milli güvenliğini sağlamak amacıyla stratejik öneme sahip işletmeler üzerinde devlet kontrolünü sağlanması; işletmelerin etkin çalışmaları için yeniden yapılandırma faaliyetlerini yürütme; nüfusun sosyal korumasız tabakasını destekleme mekanizmasını oluşturulması; talebi fazla veya artabilecek, rekabetçi mal ve hizmetlerin üretimini arttırmak için uygun koşulları oluşturulması; 2001-2003 yılları arası devlet bütçesine özelleştirmeden gelir gelmesine sağlanması; girişimciliğin teşvik edilmesi (KMİK, 2003, s.2).

Devlet mülkiyetinde bulunan, özelleştirilecek, açık anonim ortaklığa dönüştürülecek, açık anonim ortaklığa dönüştürülmüş ve hisseleri devlette bulunarak bu aşamada satılması amaçlanan işletmeleri ise şunlardır: "Kırgızenergo" A.Ş., "Severelektro" A.Ş., "Vostokelektro" A.Ş., "Oşelektro" A.Ş., "Jalalabadelektro" A.Ş.,

“Bişkekskoye Predpriyatiye Teplobih Setey” A.Ş, “Kırgıztelekom” A.Ş, “Kırgızgaz” A.Ş, “Kırgızistan Aba Joldoru” A.Ş, bu işletmeler Kırgızistan’da stratejik öneme sahip işletmelerdir ve Kırgızistan Jogorku Keneşi izniyle özelleştirilmesi mümkündür (KMİK, 2003, s.3).

Özelleştirilmesi yasak olan işletmeleri şu şekilde sıralayabiliriz: orman fonu, su işletmeleri, hava boşluğu; tarihi müzeler; Kırgızistan Cumhuriyeti Milli Bankı, hazine; silahlandırma, savaş araçları ve diğer savaş vasıtaları; mezarlıklar; kara yolları ve demir yolları, otobüs garajları ve durakları; maden işletmeleri; yüksek eğitim müesseseleri (KMİK, 2003, s.4).

Bu aşamada uygulanması öngörülen yöntemleri ise şu şekildedir: açık anonim ortaklığa dönüştürerek satma, kiracı tarafından satın alınmak üzere kiralama, açık artırma ile satma, doğrudan satma.

Özelleştirme yöntemi işletmeye göre devlet Mülk Fonu tarafından belirlenmektedir. Büyük ve orta boylu işletmelerin özelleştirilmesinde etkin olarak kullanılan yöntem açık anonim ortaklığa dönüştürme yöntemidir. Bütün sektörlerdeki orta ve büyük boydaki işletmelerin özelleştirilebilmesi için bazı şartlar konulmuştur. Tüzel veya özel kişi tarafından özelleştirilecek işletme ile ilgili proje sunulması gerekmektedir. En güzel projeyi sunan ilgili işletmeyi özelleştirme hakkı kazanmaktadır (KMİK, 2003, s.5).

Devlete ait hisselerin özelleştirilmesi aşağıdaki yöntemlerden biriyle gerçekleşmesi beklenmektedir:

- Hisselerin açık artırma ve yarışmalarda satılması
- Hisselerin borsalarda açık satılması
- Hisseleri işletme yönetimine satma
- Hisseleri işletme çalışanlarına satma

Çeşitli sektörlerdeki 271 işletme ve anonim şirketlerin hisse senetleri devlet mülkiyetinde bulunmaktadır. Daha önce özelleştirilmiş 6854 işletme ve tesislerin bugünkü fiyatı 14,2 milyar somu oluşturmaktadır. Bunların devlet payı 8,7 milyar

somdur. 1257 işletmenin özelleştirilmesi sonucunda ise bu işletmeler devlet iştiraki olmadan çalışmaktadırlar, 271 işletme devlet iştiraki ile, bunlardan 182'sinin devlette hisse senetleri bulunmaktadır. 271 anonim şirketin devlete ait hisse senedi 8,7 milyar somdur. Bu rakamlar içinde devlet payının kalan kısmı 9,5 milyar somdur. "Kırgıztelekom" A.Ş -500 milyon, "Kırgızenergo" A.Ş -6,0 milyar, "Kırgızistan Aba Joldoru" A.Ş -800 milyon, Bişkek Maşzavod" A.Ş -250 milyon som olarak bu anonim şirketler devlet payının kalan kısmının % 80'ini oluşturmaktadır (KMİK, 2003, s.6).

Küçük ve orta boylu işletmeler açık artırma, yarışma, doğrudan satma, kiracı tarafından satın alınması üzere kiralama yöntemleriyle özelleştirilmesi ön görülmüştür.

Bu aşamada eğlence sektöründeki dinlenme tesisleri ve tatil köylerinin özelleştirilmesi daha da kapsamlı olarak ele alınmıştır. 2003 yılının ilk yarısında alınan verilere göre 2003 yılının ilk yarısında 13 tesis (pansiyonlar, kamplar , tatil köyleri) toplam 34210,1 bin soma satılmıştır. Özelleştirme kapsamına alınırken bu tesislerin fiyatı 24358,5 bin som olarak belirlenmişti buna rağmen 9851,5 bin som fazlasına satılmıştır. Bu özelleştirilen tesislerden 6'sı ihale ile, 2'si açık artırma ile ve 4'ü gelecekte kiracı tarafından satın alınması üzere satılmıştır (KMİK, 2003, s.6).

Eğlence sektöründeki tatil köy, pansiyon ve kamplar sonra kiracı tarafından belli bir şartlarda satın alınması üzere kiralanmakta, kiracı bu tesisleri geliştirmek için yatırım yapması göz önünde bulundurulmaktadır. Bu tesislerin özelleştirilmesi sonucunda, beşinci aşama özelleştirme programında yatırım oranının yükselmesi, işletmelerde özelleştirme hukukunun tam olarak belirlenmesi yoluyla endüstrinin modernleştirilmesi, özel sektörün büyümesi beklenmektedir (KMİK, 2003, s.8).

Sonuç olarak 2003 yılında 75 tesis toplam 80945,9 bin soma satılarak özelleştirilmiştir. Bu tesislerin fiyatı 70999,1 bin som olarak belirlenmişti. Doğrudan satış yöntemi bir önceki yıla göre 29 tesisten 6 tesise düşmüştür.

Eğlence sektöründeki özelleştirilmiş 75 tesisten 16'sının tatil köyleri, pansiyonlar, kamplar oluşturmaktadır. Bu sektördeki satılan tesislerin toplam fiyatı 40002,2 bin som olarak belirlenmişken 53766,7 bin soma ulaşmıştır.

Devlet hisselerinin satılması ile ilgili son bir sene içinde 46 anonim şirketin toplam 450,0 milyon somluk hisse senedi satışa çıkarıldı. Sadece raporlama döneminde 36 şirketin 80,6 milyon somluk hissesi değişik özelleştirme yöntemleriyle satılmıştır.

Devlet hisselerinin satılmasında kullanılan esas yöntem hala eskisi gibi açık artırma yöntemidir (bütün satışlardan % 89,0). Son bir sene içinde 41 işletmenin toplam 95,4 milyon somluk hissesi satışa çıkarılan 28 açık artırma düzenlenmiştir. Bu açık artırmalarda 32 işletmenin toplam 16,0 milyon somluk hissesi satılmıştır. 29 işletmenin hisse senetleri bir fiyat biçilmeden (bazıları 2-3 defa) satışa çıkarılarak bunlardan 21'inin hissesi satılmıştır. Aynı dönemde 31 anonim şirketin toplam 115 milyon somluk hisse senedi satışa çıkarılarak 23 anonim şirketi toplam 129,3 milyon somluk hissesi satılmıştır. Bu rakamın % 70,06'sını, yani esas payı olan 112,7 milyon somu iki kere açık artırmaya çıkarıldıktan sonra "Crystal Diamond S.A" (Polonya) şirketi tarafından satın alınan "Kırgız Kimiko-Metalurji" A.Ş. oluşturmaktadır. Bu şirket 5 yıl içinde üretimini geliştirmesi için yaklaşık 8 milyon dolarlık yatırım yapmayı üstlenmiştir.

#### 4.4. Özelleştirmede İzlenen Yöntemler

Piyasa ekonomisine geçmenin ilk şartı olarak kabul edilen ve reform sürecinde en çok üzerinde durulan konuların başında gelen özelleştirmenin yöntemi konusunda çeşitli yaklaşımlar getirilmiş bulunmaktadır. Ülkeler arasında yapısal farklılıklar ve deneyim çeşitliği, özelleştirme sorununu çözenin tek bir yolu olmadığını, her ülkenin kendi sosyal ve siyasi çerçevesinde en iyi uyan yolu seçmesi gerektiğini göstermektedir (Bruno, 1994, s.37).

Esas olarak, devletin ekonomik yapı içindeki yerini ve rollerini özel sektöre devretme veya yalnızca devletin faaliyet göstermesine izin verilen alanlarda özel sektöre de müsaade etme amacıyla bir iktisat politikası aracı olarak geliştirilen özelleştirme, çeşitli ülkelerdeki uygulaması ile değişik tipler ve yöntemlerde gerçekleştirilmiştir. Başlangıçta, kamunun elindeki iktisadi üretim birimlerinin özel sektöre devri anlamında kullanılan özelleştirme, zaman içinde devletin küçültülmesi, demokratik rejimin ve piyasa mekanizmasının güçlendirilmesi gibi amaçlar için de bir araç olarak düşünölmeye başlanınca uygulamada değişik özelleştirme yöntemleri



ortaya çıkmıştır. Yapılan bir tasnife göre, özelleştirmenin 15 ayrı uygulamayı karşılamak üzere bir kavram haline geldiği belirtilmektedir (Beesley et al, 1983, s. 23).

Özelleştirmede hangi yöntemin uygulanacağı genellikle hangi amaca öncelik verildiğine, özelleştirilecek kuruluşun yapısına, ülkenin sosyo-ekonomik yapısına ve ilgili mevzuata bağlıdır. Özelleştirmenin en yaygın yöntemi sermaye piyasası kanalıyla veya teklif alma yoluyla hisse senetleri satışlarıdır. Hisse senedi satışı dışında direkt veya özel satış, büyük yatırımlarda kamu-özel sektör ortaklığı, kamu hizmetlerinin özel sektöre ihalesi gibi yöntemler de kullanılmaktadır (Yay, 1986, s.18). Bu yöntemler yanında imtiyaz devri, yönetim devri, kupon ve sübvansiyon yöntemi, kiralama, yap-işlet-devret modeli, gelir ortaklığı senedi çıkarılması, çalışanlara ve yöre halkına satış, bağış gibi yöntemler bulunmaktadır (Duran, 1994, s.77-79).

Genel hatlarıyla yukarıda işaret edilen özelleştirme yöntemlerine planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçiş sürecinde ülkeler açısından bakıldığında öncelik verilen amaçlar ve ekonomilerin yapısal özellikleri nedeniyle bu yöntemlerin bazılarının ön plana çıktığı ve bazı kendine has uygulamaların yapılabildiği görülmektedir.

Bu açıdan bakıldığında bu ülkelerde uygulanması durumunda dengeyi özel sektör lehine çevirecek adımlar üzerinde de durulmaktadır. Bunların başlıcaları ön özelleştirme, yeni kurulacak özel girişimler, halka bedava hisse senetleri dağıtılması, işçilerin mülkiyete ortak edilmesi, işletme yöneticilerinin öncülüğüyle ve yukarıdan başlatılan dönüşümler şeklinde sıralanabilir (Mizsei, 1998, s.23)

Özelleştirme çalışmalarında tercih edilecek yöntem ve geliştirilecek yeni yöntemler beraberinde çeşitli tartışmaları da getirmiştir. Bu çerçevede aynı süreci paylaşan ülkelerin sahip oldukları farklı yapısal özellikler ve öncelikler bu ülkelerin bir çok şeyi “yaparak öğrenmek” zorunluluğu ile karşı karşıya bulunduğu ve böyle kendi bünyesinde en uygun yöntemi geliştirebileceği önerilmektedir (Mizsei, 1998, s.36). Bu çerçevede tartışılan konuların başında, toplumsal servetin dağıtımında kimlere ve ne oranda pay verileceği, işletmelerin yeni sahiplerinin kimler olacağı,



dağıtımında hakkaniyetin nasıl sağlanacağı ve tüm bunların hangi teknik düzenleme ve formülasyonlarla yapılacağı hususları gelmektedir.

Bu ülkelerde özelleştirilmeleri gündeme gelen işletmelerin bir kısmının yüzyılın ilk yarısında devletleştirilen işletmelerin olması, bunların eski sahiplerine veya mirasçılarına iadesi yöntemini de gündeme getirdi. Ancak aradan geçen süre içinde bu işletmeler üzerinde toplumsal ve ekonomik birikim de söz konusu olmaktadır. Bu birikim orada çalışanların ve tüm toplumun birikimi haline olmaktadır. Buna karşılık kamu ait müesseselerin, özel sektöre doğrudan piyasa fiyatı üzerinden satılmasından ziyade, halka bunların gerçek değerinin çok altında satılması veya hibe edilmesi yöntemi gündeme gelmektedir. Yabancı ortaklıklar veya yabancı sermaye yoluyla bu sorunun aşılması karşısında ise, kamuoyunda bağımsızlığını yeni kazanmış bir ülkenin ekonomik değerlerinin yabancılara satılması neden olmaktadır. Bu süreçte kamuya ait işlemlerin çalışanlara ait anonim şirketlere dönüştürülmesi ve/veya bu işletmelerin hisse senetlerinin halka dağıtılması görüşü ağırlıklı bir yöntem olarak ön plana çıkmaktadır. Yine özel girişimlerin desteklenmesi ve başlangıçta küçük işletmelerin özel mülkiyete devri ağırlık kazanmaktadır (Mizsei, 1998, s.19-26).

Bununla birlikte, söz konusu ülkeler için gerekli en ideal tek bir yöntemin olmadığı., somut ihtiyaçları dikkate alarak özelleştirme yöntemlerinin bir kombinasyonunun uygulamayı yönlendirmesinin daha gerçekçi olduğu görülmektedir.

Kırgızistan'a bakıldığında, özelleştirme için tek bir yöntemin değil birden çok yöntemin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Daha önce zikredilen 20 aralık 1991 tarihli kanunun 2. Maddesinde “ Kırgızistan Cumhuriyeti’nde özelleştirme bedelli yada bedelsiz olarak devlet ve kamu işletmelerinin ve devlete ait payların anonim ve diğer ticari kuruluşlara, çalışanlara ait iktisadi teşebbüsler, kanuni şekilde kurulan kişi ve aile işletmeleri, vatandaşların özel mülkiyeti, yabancı gerçek ve tüzel kişilerin mülkiyeti de dahil devlet ve kamu mülkiyetine devredilmesi şeklinde gerçekleştirilir” denmektedir (Djiyenbekov, 2001, s.92).

Bu genel düzenlemeden sonra aynı kanunun “Özelleştirme Şekilleri” başlığını taşıyan 14. Madde ise ülkede uygulanacak özelleştirme şekillerini şöyle sıralamaktadır (Djiyenbekov, 2001, s.92).

- Devlet veya kamu işletmelerinin ortak mülkiyete dayanan anonim, kiracı, kooperatif veya başka tür bir ticari işletmeye dönüştürülmesi,
- Anonim veya diğer ticari işletmelerdeki devlet paylarının (hisse senedi, katılımı payı) vatandaşların kurduğu tüzel kişilerce satın alınması,
- Devlet veya kamu işletmesinin kiralanması,
- İşletmenin açık artırma yada ihale yoluyla satılması,
- İşletmenin idaresinin yabancılar dahil ortak mülkiyete dayanan işletme veya vatandaşlara devredilmesi,
- Mülkiyet hakkının bedelsiz olarak devredilmesi.

Özelleştirilecek işletmelerde hangi yöntemin kullanılacağına ve uygulama esaslarına ilişkin karar, ilgili mevzuat çerçevesinde Devlet Mülkleri Fonu veya onun yerel organları vermektedir. Bu seçimde işletmenin sektörü, büyüklüğü, ürettiği mamulün önemi, bölgesel özellikler dikkate alınmaktadır. Çalışan sayısı 100 kişiye kadar olan kuruluşlar açık artırma ile satılmaktadır, ihale yolu istisnai olarak kullanılmaktadır. Çalışan sayısı 100 ile 1000 kişi arasında olan işletmeler anonim şirketlere dönüştürülerek veya özel yatırımcılara doğrudan satış yöntemiyle satılmaktadır. Çalışanların sayısı 100’den fazla olan kuruluşlar bir yıl süreyle özerk yönetime verilmektedir. Bu yönetim kuruluşun teşkilatlandırma esaslarını, mali ve ekonomik durumunu iyileştirmek yönünde teklifini ve özelleştirme projesini hazırlamaktadır. Daha sonra bu hazırlıklar uygulama için Devlet Mülkleri Fonu’na gönderilmektedir. Bu tür kuruluşlarda, kuruluşun ¼ hissesi (525’i) özel ödeme araçları (kupon) ile değiştirilmek üzere ayrılır. Yeni hisselerin %5’i işçilere bedelsiz olarak dağıtılmaktadır.

Kırgızistan’da özelleştirme çalışmalarında kullanılan yöntemlerden biri de “kupon” yöntemidir. Bu yöntem daha ziyade sanayi, taşımacılık ve inşaat sektöründeki teşebbüslere uygulanmaktadır. Ticaret şirketleri teklif yönetimiyle

satılmakta, tarımsal teşebbüsler ise ağırlıklı olarak ortaklara devir veya kiralama yöntemiyle özelleştirmektedir (Pomfret, 1995, s.114).

Özelleştirme kuponu, halkın kitlesel özelleştirmeye katılımı için geliştirilmiş, özel ödeme aracı fonksiyonu yüklenmiş bir kıymetli evrak. Bu yöntem ile özelleştirilen kuruluşlarda özelleştirme iki aşamalı olarak yapılmıştır. Önce halka hükümet tarafından hizmet yıllarına, aylık ücretlerine ve görevlerine göre kuponlar dağıtılmaktadır. Kime ne kadar kupon dağıtılacağına hesaplanmasında 1987-1992 yılları arsına denk düşen beş yıl baz alındı. Kupon dağıtılmasına 1 Ocak 1992 tarihinde başlanmış olduğundan geçen beş yıl dağıtıma esas alınmaktadır. Aynı tarihte Kırgızistan'ın toplam mülkünün 23 milyar ruble olduğu hesaplanmaktadır. Bunun %70'inin özelleştirilmesine karar verildi. Bu kısmın ise %35'inin özelleştirme kuponu ile özelleştirilmesi benimsendi. Bu oranlardan da görüldüğü gibi kupon yöntemi özelleştirme çalışmalarında oldukça ağırlıklı bir yer işgal etmekte ve nihai olarak %70 özel sektör, %30 kamu mülkiyeti olmak üzere karma bir ekonomi hedeflenmektedir (Djiyenbekov, 2001, s.11).

Dağıtılan kuponlar 1996 yılının sonuna kadar geçerli olacak ve bu tarihe kadar düzenlenecek açık artırmalarda hisse senetleri ile değiştirilmesi öngörülmektedir. Kaç kuponla kaç hisse senedi alınabileceğini ise işletmenin karlılığı ve piyasa koşulları belirliyordu. Tek bir defa kullanılabilen kuponlar haline düzenlenmiş olup, sahibi tarafından açık artırmalarda hisse senedi ile değiştirilebildiği gibi satılması da mümkün olmaktadır. Özelleştirme çalışmalarının yürütülmesi ve kupon hisse senedi değişiminin yapılabilmesi için Kırgızistan'da altı büyük şehirde (Bişkek, Oş, Celal-Abad, Balıkçı, Karakol ve Çolponata) Açık Artırma Merkezi kurulmuştur (KMİK, 2001, s.32).

## 5. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME BİÇİMLERİ

Organizasyonel küçülme stratejisi 1990'lı yılların başından beri işletmelerin en çok uyguladığı stratejilerin başında gelmektedir. 1990'lara kadar bir anlamda büyüme bir organizasyon için sağlık göstergesi, küçülme ise "hasta" olan bir organizasyonun iyileşmesi için alınan önlem olarak kabul edilmiştir. Ancak 1980'lerin başında işletme yöneticileri büyüme olayına böyle bakarken, 1990'ların başında yönetim ve organizasyon alanında pek çok yeni kavram ve uygulamalar gibi örgütsel küçülme (downsizing) kavramı çok sık kullanılır hale gelmiştir. 1990'larda kazandığı yeni anlam; bilim ve teknolojideki gelişmeler ve yöntem konusuna olan yeni yaklaşımla artık iyileşmenin, rekabetçiliği artırmanın bir yolu olarak ele alındığını "örgütsel küçülme" kavramı olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Zehir, 2004, s.343).

Bilimsel araştırmalar, basın ve yayın organlarında yayınlanan makaleler bugün organizasyonel küçülmenin, işletmelerin en çok stratejik meselelerin başında geldiğini göstermektedir. Organizasyonel küçülme stratejik bir tercihtir. Hedefleri olan bir yaklaşımdır. Arzulanan hedeflere ulaşmak için ayrıntılı planların uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Organizasyonel küçülme için geniş ve kapsamlı bir tanım şöyle yapılmaktadır (Zehir, 2004, s.343).

"Organizasyonel küçülme; işletmede kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen, işletmenin işgücü miktarında, boyutunda (Luthans et al, 1999, s.46-47) ve işletmenin çalışma yönetimi ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren (Nelson et al, 1998, s.372-373; Adwood, 1998, s.46), rekabet avantajı ve müşteri tatmini sağlamak için izlenen kapsamlı bir stratejidir (Zehir, 2004, s.343).

Örgütsel küçülme (downsizing) kısaca genel giderleri düşürmek, bürokrasiyi azaltmak, karar almayı hızlandırmak, iletişim kolaylığı, girişimciliği ve verimliliği artırma çabası olarak tanımlanmaktadır (Simon, 1999, s.235).

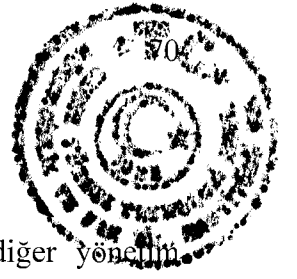
Ayrıca örgütsel küçülme finansal kontroller yoluyla kararlılığı artırmak için değer yaratmayan kaynakların azaltılması yoluyla maliyet kesintilerini içeren

ekonomik model varsayımları üzerinde odaklanmaktadır. Örgütsel küçülme bilinçlidir, genellikle personel azaltımını kapsar, organizasyonun etkinliğini geliştirmeye odaklanır, bilerek veya bilmeyerek şirketin çalışma yönetimini etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel küçülme uygulaması hem yönetici hem de çalışanlar için stresli bir faaliyet olmaktadır. Yine de örgütsel küçülme artan bir şekilde güçlendirme ve güven, hızlı değişim ve belirsiz bir çevrede rekabet avantajı kaynağı olmaktadır. De Meuse and Bergmann'a göre ise şirketler organizasyonel iletişimi ve çalışanların ilgisini artırmak, şirketi müşterilerine karşı cevap vermeye daha hazır hale getirmek ve artan ürün geliştirme zamanları için örgütsel küçülmeye başvururlardır. Ancak doğru bir küçülme uygulaması için öncelikle örgütsel küçülme ve içeriğinin doğru anlaşılması gerekmektedir (De Meuse and Bergmann, 1997, s.169).

## 5.1. İşgücü Azaltma

Örgütsel küçülme kavramını açıklarken öncelikle küçülme ile işten çıkarma arasındaki farkı ayırt edebilmek ve bu faaliyetlerin uzun ve kısa dönemli farklarına dikkat etmek gerekir (Band and Tustin, 1995, s.1). Dewitt'e göre örgütsel küçülme organizasyonel bir kavram iken işten çıkarma (redundancy) bireysel bir kavramdır. Yine örgütsel küçülme stratejik bir konu iken işten çıkarma operasyonel bir konudur (Dewitt, 1998, s.274).

Küçülme ya da işgücü azaltımı çağdaş çağdaş toplumda en korkulan kelime haline gelmiştir (Feldheim and Liou, 1999, s.56). Örgütsel olarak küçülen firmalar için sıklıkla strateji seçiminin ilki olarak kullanılan işgücü azaltma, genellikle kısa dönemli bir çözüm, hızlı bir düzene koyma düşüncesidir ve transferler, emeklilik teşvikleri, bütün hisselerini alma paketleri, işten çıkarmalar, dış satım gibi taktikleri içerir (Appelbaum et al, 1999). Stratejinin en genel şekli olan işgücü azaltımında amaç kısa dönem için insanları elimine ederek kuralları çabuk şekilde azaltmaktır. Bu strateji genellikle üstten alta doğru gelen yöneticiler tarafından yapılır ve amaç genel muhasebe giderlerini azaltmak olduğundan yönetim içerisinde kararlar hızla yerine getirilmektedir. Ancak bu durum çalışanlar arasında endişe, korku ve güvensizliğe neden olmaktadır. Bu da örgütsel küçülmenin olumsuz ve önemle üzerinde durulması gereken sonuçlardan biridir (Zehir, 2000, s.36).



## 5.2. Kademe Azaltma (Delayering)

Örgütsel küçülme Faaliyetleri kapsamında başvuru bir diğer yönetim kademe azaltmadır. Kademe azaltmada organizasyonun yatay bir dilimi kaldırılır; kaldırılan tabakanın altındaki aktivite ve yatay uzmanlaşma etkilenmezken dikey uzlaşma azaltılır (Evans, 1999, s.131). Kademe azaltma yöneticilerin kontrol alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Bunu dışında, son yıllarda yönetici ile astlar arasındaki hiyerarşiyi kaldırmak, yani sıfır hiyerarşi ideal bir durum olarak kabul görmeye başlanmıştır. Sıfır hiyerarşi ile kademe azaltmanın gündeme gelmesi fonksiyonların birleşimini sağlamak ve performans dönük pozisyonların oluşmasını sağlamaktır (Hinderhubar and Krauthammes, 1995, s.9-12). Kademe azaltmada iş verimliliği ve iş esnekliğinin sağlanması ve kalan maliyetlerin başarılı bir şekilde azaltılmasına rağmen, kademe azaltma durumunda iç süreçler örgütsel küçülmede olduğundan daha önemlidir (Zehir, 2000, s.70). Dunford ve Bramble'e göre iç iletişim için gelişmeler, karar alma ve takım çalışmasının kolaylaştırılması müşteri hizmetlerindeki gelişmeler için temel faktörlerdir (Dunford and Bramble, 1998, s.393).

## 6. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN DAVRANIŞSAL BAĞLILIK AISINDAN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİSİ

### 6.1. İş Stresi

Kenneth ve Bergmann yapılan araştırmanın, tüm işçilerin sürekli olarak kızgınlık, korku, hayal kırıklığına uğramış, şaşkın (zihni karışmış), ihanet edilmiş hissettiklerini göstermekte olduğunu ifade etmektedirler. Son zamanlarda pek çok araştırmacı, örgütsel küçülmenin düşük moral, artan sağlık harcamaları, düşen üretkenlik ve yaygın ve yoğun işten çıkarmaların potansiyel sonuçlarının etkilerini sorgulamaktadırlar. Örneğin, Eastman Kodak'ın 1989 yılında 4500 kişilik bir işten çıkarma uygulayacağını bildirdikten sonra işçi tatmini %75'den %35'e düşmüştür. Buna ek olarak Kodak düşük moral, artan iş stresi ve işçi davalarında bir artış gözlemlemiştir. Kalan çalışanlar işlerinin ve işteki sosyal etkileşimlerini nasıl değişeceğini, ikinci bir işten çıkarma uygulamasının olup olmayacağını ve gelecek uygulamada yer alıp almayacakları sorularını sormaktadırlar. Kenneth ve Bergmann yaptıkları araştırmada kalanların sık sık psikolojik, duygusal ve fiziksel stresle karşı karşıya kaldıklarını bulmuşlardır. Bu stres artan sağlık harcamaları, artan gecikme ve işe gelmeme ve düşen üretkenliğe dönüşebilir. Örneğin, AT&T kalanlar arasında uykusuzluk ve yüksek kan basıncı gibi hastalıklarda oldukça belirgin bir artış olduğunu bulmuştur. Ek olarak, AT&T kalan yöneticilerinin hemen hemen yarısının evlilikle ilgili stres yaşadıklarını gözlemlemiştir. Kalan çalışanlar üzerindeki psikolojik etkiler kısa periyotta görünmez fakat uzun süre etkisi altında tutmaktadır. Tüm bu olumsuz ve uzun dönem sürebilen etkilerden dolayı örgütsel küçülme son çare olarak düşünülmemelidir (Kenneth and Bergmann, 1997).

### 6.2. İşe Katılım

Örgütsel küçülme faaliyetleri çalışanların katılımı ve desteğini gerektiren faaliyettir. Bu nedenle de çalışanların tam desteği başarı için önemlidir. Şirket oluşturduğu stratejik planlarını, şirket kültürünü ve vizyonu çalışanlarına anlatmak ve onların da katılımını sağlamak zorundadır. Örgütsel küçülme sırasında katılım ve



işe gelmeme arasındaki ilişkiler konusunda bir araştırma yapmışlardır. Örgütsel küçülme uygulamaları ile artan işe gelmemelerin altında yatan neden işletmede esneklik yetersizliğindedir. Örgütsel küçülme uygulaması sırasında iş görenlerin düşük katılımı yüksek düzeyde işe gelmemeye neden olur. Çalışanların devamsızlığını önlemek için yüksek organizasyonel bağlantı gereklidir (Savery et al, 1997, s.312).

### 6.3. İş Verene Güven

Feldheim ve Liou örgütsel küçülmenin güven üzerindeki etkilerine ilişkin yaptıkları araştırmalarında pek çok yazarın iş gücü indirimi küçülme stratejisinin örgütler içindeki güveni erittiğini, yok ettiğini ileri sürdüklerini ifade etmişlerdir. Bu da çalışanların şirkete olan bağlılıklarının azalmasına ve dolayısıyla verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra öfke, endişe, suçluluk duygusu, artan iş stresi, iş güvensizliği, iş tatminsizliği, düşük moral, organizasyonel bağlantıda zayıflama ve belirsizlik gibi olumsuz etkiler yine çalışanların dolayısıyla da şirketin verimliliğini düşmesine neden olan etkenlerdir (Feldheim and Liou, 1999). Rousseau, Burt ve Caer (1998)'in geliştirdikleri modelde güvene ekonomik ve normatif açılardan yaklaşmışlardır. Feldheim ve Liou'ya göre ekonomik küçülme stratejilerinin örgütler tarafından aşırı kullanılması güven duygusunu küçültmüştür. Çünkü işgücü indirimin yoğun bir şekilde yalnız kullanılması, bireyler ve örgüt arasındaki moral birlikteliğini düşük seviyelere çekmiştir (Feldheim and Liou, 1999).

Çalışan güveni ve güçlendirilmesinin örgütsel küçülme sırasında çeşitli nedenlerden dolayı dikkate değer bir biçimde azaldığını söylemektedirler. İletişimin güvenilir olmaması veya bilginin elde tutulmaması nedeniyle kalan çalışanlar üst yönetimin açıklığına uzun süre güvenmeyebilirler. Ayrıca çalışanları elimine etme üzerine odaklanan örgütsel küçülme stratejileri maliyetleri azaltmada ve kaliteyi geliştirmede fazla etkiye sahip değildir ve aynı zamanda azalan düşük moral, değişime karşı direnme, azalan inovasyon ve sınırlanan iletişim gibi kalanların küçülme faaliyetine gösterdikleri tepkilerle birleşmekteydi (Mishra et al, 1998).

## 6.4. İş Tatmini

İş tatmini, işçilerin fiziksel ve düşünsel sağlıkları yanında bireysel, fiziksel ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. Bir kurumun başarılı olması için o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş tatmini “bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu” olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlilik, ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkiler (Berry, 1997, s.16).

Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmıştır. Locke’un “başkalık teorisi” olarak adlandırılan görüşü iş tatmininin, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke’a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu “ne kadar” istediği ile ilgilidir. Başkalık Teorisi, tatminsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Berry, 1997, s.17).

İş tatminini açıklayan son teori Landy tarafından geliştirilen “zıt süreç” teorisidir. (Landy, 1983). Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatminini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürer. Öte yandan işe bağlılık ile ilgili çalışmalar daha ziyade bu konunun çalışma etkinliği üzerindeki olumsuz etkisi nedeni ile yürütülmüştür. İşe bağlı olan çalışanların iş yerinden ayrılma ihtimallerinin, işe bağlı olmayan çalışanlardan daha az olduğu bulunmuştur (Angel & Perry, 1981). İşe bağlılığın çalışanlara kazandırılması gereken bir nitelik olduğuna inanılmasına rağmen, işe bağlılık ile iş yerindeki davranışlar hakkında az sayıda araştırma bulunmaktadır (Porter et al, 1974, s.42).

## 6.5. Kariyer Memnuniyeti

Örgütsel küçülme faaliyetlerine ilişkin yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu “survivor sendromu” olarak bilinen endişe, suçluluk duygusu, azalan moral ve riskten çekinmeyi içeren, örgütsel küçülmenin kalanlar üzerindeki etkilerini

belirlemektedir. Bunun yanında iş baskısı, kariyer ve bağlılık faktörleri de göz ardı edilmemelidir (Dunford and Bramble, 1998, 386-410).

Gregory'ye göre personel sayısındaki keskin azalmaların küçülme programındaki gibi, şirketlerin sadece çıkarılan elemanlardan dolayı değil, ayrıca şirkette kalanların üzerinde bırakılan etkiden dolayı da etkileyecektir. Kalanlar kendilerin mi sırada olduğunu veya ne zaman gideceklerini bilmedikleri gibi bir durumla karşı karşıyadırlar. Gelecekleri ile ilgili bu belirsizlik çalışanlarda önemli strese neden olabilir. Kariyer gelişimi açısından öncelikli tahminleri yok eder, belki de en önemlisi işin tamamlanması için gerekli olan çalışan sayısını azaltır (Gregory, 1999, s.163).

## 6.6. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakatı, tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Davranışsal bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday, Porter ve Dublin'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler. Bu yüzden bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Davranışsal bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağımlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Mowday et al, 1982, s.41).

# 7. KIRGIZİSTAN'DAKİ ÖZEL İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

## 7.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma özel işletmelerdeki yeniden yapılanma çerçevesinde uygulanan örgütsel küçülme stratejileri ve örgütsel küçülme stratejilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri ile ilgilidir.

Bu araştırmamızın amacı Kırgızistan'daki işletmelerin özelleştirildikten sonra çalışanlar üzerindeki etkiyi ölçmektir. Araştırma yeniden yapılanma faaliyetleri ve bu faaliyetler kapsamında başvuru alan örgütsel küçülme stratejileri ve bu stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkisini incelemektedir. Ayrıca bu etkinin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, kurumdaki kıdem yılı ve sahip olunan unvan ile ilişkisinin olup olmadığı da tespit edilmiştir. Bu amaçla hazırlanan anket soruları Kırgızistan'ın Celalabad şehrinde 12 özel işletmede 85 kişi üzerinde uygulanmıştır.

## 7.2. Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın kariyer memnuniyeti ile ilgili soruları İğbaria (1999), bağlılığı ölçmek için kullanılan sorular Mowday et al (1979) ve Hunt et al (1985), işe katılım ile ilgili soruları Kunango (1982) ve İğbaria vd. (1999) ve iş tatminini Hitt (1994) makalelerinden adapte edilerek alınmıştır. Söz konusu etki ve boyutunu belirleyen sorular yedi faktör altında sınıflandırılmıştır. Bu faktörler ve bu faktörleri saptayan sorular, iş stresi, kariyer memnuniyeti, iş tatmini, iş verene güven, duygusal bağlılık ve davranışsal bağlılığa ilişkindir (Zehir, 2004, s.345).

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak, hipotezlerimizde öne sürülen iddiaların özel işletmelerde çalışanlar üzerinde vaki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu

hipotezleri değerlendirmek amacıyla frekans dökümleri, alfa güvenirlilik testi, ortalama değeri, regresyon, faktör ve korelasyon veri analiz yöntemleri kullanılmıştır.

### 7.3. Araştırmaya Katılanların Demografik ve Diğer Özellikleri

Ankete katılanların cinsiyet dağılımı Tablo 7.1’de gösterilmiştir.

Tablo 7.1. Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Geçerli Yüzde
Erkek	55	64,7
Bayan	30	35,3
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Cevap veren 85 çalışanın % 64,7 erkek, % 35,3’ü ise bayan çalışandır.

Ankete katılanların yaş dağılımı Tablo 7.2’de gösterilmiştir

Tablo 7.2. Yaş Dağılımı

Yaş aralığı	Sıklık	Geçerli Yüzde
21-25	4	4,7
26-30	18	21,2
31-35	22	25,9
36-40	20	23,5
41-45	13	15,3
46-50	7	8,2
51-55	1	1,2
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Cevap veren 85 çalışanın % 25,9’u 31-35 yaş grubunda, % 23,5’i 36-40 yaş grubunda, % 12,2’si 26-30 yaş grubunda, % 15,3’ü 41-45 yaş grubunda, % 8,2’si 46-50 yaş grubunda, % 4,7’si 21-25 yaş grubunda ve % 1,2’si 51-55 yaş grubundadır. Verilerden görölmektedir ki çalışanların çoğu 31-35 arası yaşındadır. Bu, çalışan genç kitlenin değerlerine oranla daha fazla olduğunu kanıtlamaktadır.

Ankete katılanların eğitim düzeyi Tablo 7.3'de görmek mümkündür.

Tablo 7.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Geçerli Yüzde
Lise	38	44,7
Üniversite	42	49,4
Lisans Üstü	5	5,9
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Ankete cevap veren çalışanların % 44,7'si lise, % 49,4'ü üniversite ve % 5,9'u da lisans üstü eğitimine sahiptir.

Ankete katılanların kıdem yılı Tablo 7.4'te gösterilmiştir.

Tablo 7.4. Kıdem Yılı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	22	25,9
6-10 yıl	34	40,0
11-15 yıl	26	30,6
16-20 yıl	3	3,5
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Ankete cevap veren çalışanların % 25,9'u 1-5 yıl, % 40,0'ı 6-10 yıl, % 30,6'sı 11-15 yıl ve % 3,5'i 16-20 yıl aynı kurumda çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Ankete katılanların çalıştığı departmanlar Tablo 7.5'te gösterilmiştir.

Tablo 7.5. Çalışanların Departmanı

Departman	Frekans	Yüzde (%)
İnsan Kaynakları	11	12,9
Pazarlama	12	14,1
Muh.Finans	12	14,1
Üretim	50	58,8
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Ankete cevap veren çalışanların % 12,9'u insan kaynakları, % 14,1'i pazarlama, % 14,1'i muhasebe ve finans ve % 58,8'i üretim departmanında çalışmaktadır.

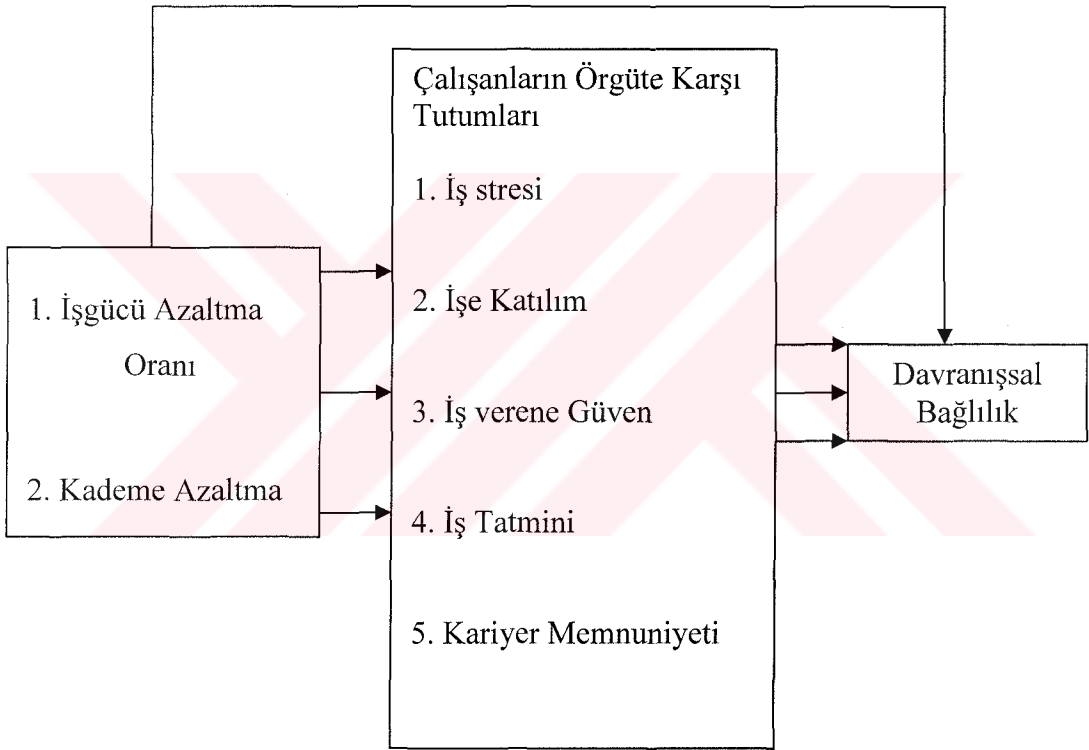
#### 7.4. Araştırmanın Teorik Modeli

Özelleştirilmiş işletmelerde yapılan örgütsel küçülmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelediğimiz çalışmamızda örgütsel küçülme biçimlerinden olan işgücü azaltma ve kademe azaltmanın iş stresi, iş katılımı, iş verene güven, iş tatmini ve kariyer memnuniyeti olmak üzere beş örgütsel küçülme etkisi yarattığını düşünmekteyiz. Ayrıca örgütsel küçülme sürecinde uygulanan işgücü azaltma ve kademe azaltma stratejilerinin davranışsal bağlılık üzerinde etkileri mevcuttur. Örgütsel küçülme biçimlerinin yarattığı örgütsel küçülme etkileri iş gören üzerindeki davranışsal bağlılığı etkilemektedir.



Tüm bu düşünceler ışığında örgütsel küçülmenin özel işletmelerdeki çalışanlar üzerine etkileri ile ilgili yaptığımız bu çalışmamız için oluşturduğumuz model aşağıdaki gibidir. Önce örgütsel küçülme biçimlerinin çalışanların örgüte karşı tutumları üzerine etkileri, daha sonra da çalışanların örgüte karşı tutumlarının iş gören üzerindeki sonucu incelenmektedir. Modeli oluşturan her bir faktör ve bu faktörlerin içerdiği sorular aşağıdaki gibidir.

### Downsizing Biçimleri



Şekil 7.1. Araştırmanın Teorik Modeli

## 7.5. Modeli Oluşturan Faktörler

Araştırmamızla ilgili modelimizde sekiz faktör mevcuttur. Tüm bu faktörler ve bu faktörlere ilişkin araştırma anketimizde yer alan sorular aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.



## 7.6. Hipotezlerle İlgili Değişkenler ve Modele İlişkin

### Hipotezler

Özel işletmelerde örgütsel küçülmenin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırdığımız araştırmamızda iki bağımsız, beş ara ve bir bağımlı olmak üzere sekiz tane değişkenimiz vardır.

Bağımsız değişkenler: işgücü azaltma, kademe azaltma

Ara değişkenleri: iş stresi, işe katılım, iş verene güven, iş tatmini, kariyer memnuniyeti

Bağımlı değişken: davranışsal bağlılık

Özel işletmelerdeki örgütsel küçülmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelediğimiz araştırmamızda öne sürdüğümüz ve test edeceğimiz hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Örgütsel küçülme biçimleri ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgütsel küçülme biçimleri çalışanların daha iyi maaş ve çalışma ortamı olan başka bir işletmeye geçme yönündeki olumsuz davranışsal bağlılık eğilimlerini arttırmaktadır.

Hipotez 3: Çalışanların örgüte karşı tutumları ile davranışsal bağlılık arasında ters bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Çalışanların örgüte karşı tutumları arttıkça çalışanların daha iyi maaş ve çalışma ortamı olan başka bir işletmeye geçme yönündeki olumsuz davranışsal bağlılık eğilimleri de artmaktadır.

Hipotez 5: Örgütsel küçülme biçimleri çalışanlar üzerine olumsuz örgütsel küçülme etkileri yaratmaktadır.

## 7.7. Değişkenlerle İlgili analiz Sonuçları

Araştırma modeli için oluşturulan hipotezleri test etmek için modelde kullanılan değişkenlerle ilgili yapılan analizler ve sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

### 7.7.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 7.7. Modelde Kullanılan Tüm Değişkenlere Ait Pearson Korelasyonu

	Ortalama	İşgücü Azaltma	Kademe Azaltma	İş Stresi	İşe Katılım	İş Verene Güven	İş Tatmini	Kariyer Mem	Davranışsal Bağlılık
İşgücü Azaltma	2,9	$\alpha$ ,7646							
Kademe Azaltma	3,6	-,123	$\alpha$ ,7415						
İş Stresi	2,5	,163	-,301**	$\alpha$ ,6722					
İşe Katılım	3,4	,045	,125	-,114	$\alpha$ ,7971				
İş Verene Güven	3,6	,251*	,057	,054	,135	$\alpha$ ,7167			
İş Tatmini	3,2	-,142	,132	-,083	,424**	,088	$\alpha$ ,8071		
Kariyer Mem	2,8	,356**	,105	-,027	,319**	,024	,394**	$\alpha$ ,8852	
Davranışsal Bağlılık	3,8	-,357**	,104	-,035	-,104	-,147	-,264*	-,391**	$\alpha$ ,8008

\* Korelasyon 0.05 anlamlılık seviyesinde başarılıdır.

\*\* Korelasyon 0.01 anlamlılık seviyesinde başarılıdır.



Değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayıları da Tablo 7.7’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlarda, 60 düzeyinin altında değişken olmadığı ve değişkenlerin güvenilirliklerinin bu oranın üzerinde olduğu görülmektedir.

## 7.7.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma modelindeki değişkenlerle ilgili regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

### 7.7.2.1. Örgütsel küçülme Biçimi ile Davranışsal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 7.8. Örgütsel küçülme Biçimi ile Davranışsal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağlı Değişken
	Davranışsal Bağlılık
İşgücü Azaltma Oranı	-,350**
Kademe Azaltma	,061
R <sup>2</sup>	,131
F	6,187**

P<0,01\*\*\*

P<0,05\*\*

P<0,1\*

Modeli oluşturan değişkenlerden örgütsel küçülme biçimleri ile davranışsal bağlılık arasındaki regresyon analizine baktığımızda örgütsel küçülme biçimlerinden işgücü azaltma oranı ile davranışsal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz. İşgücü azaltma oranı ile davranışsal bağlılık arasındaki ilişkinin ters ilişki olduğunu görmekteyiz (P<0,05). İşgücü azaltma oranı arttıkça çalışanların daha iyi maaş ve çalışma ortamı olan başka bir işletmeye geçme yönündeki olumsuz davranışsal bağlılık eğilimi de artmaktadır. İşgücü azaltma oranı çalışanlar üzerinde olumsuz davranışsal tepkiler oluşturmaktadır.

Örgütsel küçülme biçimi ile davranışsal bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek için ileri sürdüğümüz **Hipotez 1**, “Örgütsel küçülme biçimleri ile örgütsel bağlılık arasında ters ilişki vardır”, kabul edilmiştir.

Bu ilişkiyle ilgili olarak ileri sürdüğümüz **Hipotez 2**, “Örgütsel küçülme biçimleri çalışanların daha iyi maaş ve çalışma ortamı olan başka bir işletmeye geçme yönündeki olumsuz davranışsal bağlılık eğilimlerini arttırmaktadır”, kabul edilmiştir.

### 7.7.2.2. Çalışanların Örgüte Karşı Tutumları ile Davranışsal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 7.9. Çalışanların Örgüte Karşı Tutumları ile Davranışsal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağlı Değişken
	Davranışsal Bağlılık
İş Stresi	-,040
İşe Katılım	,088
İş Verene Güven	-,134
İş Tatmini	-,152
Kariyer Memnuniyeti	-,357**
R <sup>2</sup>	,192
F	3,755**

P<0,01 \*\*\*

P<0,05 \*\*

P<0,1 \*

Modeli oluşturan değişkenlerden örgütsel küçülme sonucu çalışanların örgüte karşı tutumları üzerinde ortaya çıkardığı etkiler ile davranışsal bağlılık arasındaki regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda kariyer memnuniyeti ile davranışsal bağlılık arasında anlamlı (P<0,05) bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Kariyer memnuniyeti ile davranışsal bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani örgütsel küçülme sonucu çalışanların kariyer memnuniyeti arttıkça davranışsal

bağlılık azalmaktadır. Çalışanlar daha iyi maaş ve çalışma ortamı olan başka bir işletmeye geçme yönünde olumsuz bir davranışsal bağlılık eğilimi artmaktadır.

Çalışanların örgüte karşı tutumları ile davranışsal bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek için ileri sürdüğümüz **Hipotez 3**, “Çalışanların örgüte karşı tutumları ile davranışsal bağlılık arasında ters bir ilişki vardır”, kısmen kabul edilmiştir.

Bu ilişkiyi ölçmek için ileri sürdüğümüz **Hipotez 4**, “Çalışanların örgüte karşı tutumları arttıkça çalışanların daha iyi maaş ve çalışma ortamı olan başka bir işletmeye geçme yönündeki olumsuz davranışsal bağlılık eğilimleri de artmaktadır”, kabul edilmiştir.

### 7.7.2.3. Örgütsel Küçülme Biçimi ile Çalışanların Örgüte Karşı Tutumları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 7.10. Örgütsel Küçülme Biçimi ile Çalışanların Örgüte Karşı Tutumları Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağlı Değişken				
	İş Stresi	İşe Katılım	İş Verene Güven	İş Tatmini	Kariyer Memnuniyet
İşgücü Azaltma Oranı	,128	,061	,262**	-,127	,374**
Kademe Azaltma	-,285*	,133	,090	,116	,151
R <sup>2</sup>	,107	,019	,071	,033	,149
F	4,893**	,812	3,139**	1,412	7,187**

P<0,01\*\*\*

P<0,05\*\*

P<0,1\*

Örgütsel küçülme biçimi ile örgütsel küçülme etkileri arasındaki regresyon analizi tablosuna baktığımızda örgütsel küçülme biçimlerinden kademe azaltma ile iş stresi arasında 0,1 anlam seviyesinde ters bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Yani örgütsel küçülme sürecinde uygulanan kademe azaltma stratejisi uygulandıkça çalışanların iş stresi artmaktadır.



Örgütsel küçülme biçimlerinden işgücü azaltma oranı ile iş verene güven arasındaki ilişki de dikkate değerdir. Bu iki değişken arasında 0,05 anlam seviyesinde bir ilişki vardır. Yani örgütsel küçülme sürecinde uygulanan işgücü azaltma oranı arttıkça çalışanların iş verene olan güvenleri azalmaktadır.

Örgütsel küçülme biçimlerinden işgücü azaltma oranı ile kariyer memnuniyeti arasında 0,05 anlam seviyesinde bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Yani örgütsel küçülme sürecinde uygulanan işgücü azaltma oranı arttıkça kariyer memnuniyeti azalmaktadır.

Örgütsel küçülme biçimi ile çalışanların örgüte karşı tutumları arasındaki ilişkiyi ölçmek için ileri sürdüğümüz **Hipotez 5**, “Örgütsel küçülme biçimleri çalışanlar üzerinde olumsuz örgütsel küçülme etkileri yaratmaktadır”, kabul edilmiştir.

### 7.7.3. Araştırmanın Özet Sonuçları

Araştırma Kırgızistan’ın Celalabad şehrinde 11 küçük ve 1 orta boylu özel işletmede 85 çalışan üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmamda faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılarak ilişkiler ortaya konmuştur. Hipotezler oluşturulmuş ve sonuca varılmıştır.

Araştırmada örgütsel küçülme biçimlerinden iş gücü azaltma oranı ve kademe azaltma, iş stresi, işe katılım, iş verene güven, iş tatmini, kariyer memnuniyeti ve davranışsal bağlılık gibi faktörler kullanılmış ve bir birleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir ve araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

12 özel işletmede yeniden yapılanma kapsamında yoğun bir örgütsel küçülme süreci yaşanmıştır. İş gücü azaltma oranı artması ile örgütsel küçülmenin çalışanlar üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir ilişkinin olması dikkat çekicidir. İş gücü azaltma oranı arttıkça işte kalanların kariyer memnuniyeti ve iş verene olan güveni azalmaktadır. Bu durum, kademeler azaltıldıkça iş stresinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Çalışanların iş tatmini arttıkça davranışsal bağımlılığı artıyor, kariyer memnuniyeti arttıkça davranışsal bağımlılığı artıyor. Regresyon analizi sonucuna

göre iş stresi, işe katılım ve iş verene güven ile davranışsal bağlılık arasında ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel küçülme biçimlerinden iş gücü azaltma oranı arttıkça davranışsal bağlılık azalmaktadır. Kademe azaltma ile davranışsal bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.



## 8. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Özelleştirme uygulamaları, 1970'li yıllardan itibaren dünya gündemine girmiş bulunmaktadır. Ferdi mülkiyetin, rekabetin ve fiyat mekanizmasının üstünlüğü savunan görüşler yanında, karşı blokun da büyük bir bunalım geçirerek çökmesi, devletin ekonomik hayattan tamamen çekilmesi düşüncelerine büyük bir haklılık kazandırarak özelleştirme çalışmalarına hız katmaktadır.

Gelişmiş piyasa ekonomilerine sahip ülkelerde, büyük ekonomik durgunlukların aşılması, ulusal ekonomi için büyük önem taşıyan ve büyük sermaye gerektiren tesislerin kurulması ve birtakım sosyal hedeflerin gerçekleştirilmesi önemli olurken, gelişmekte olan ülkelerde özel sektörün sermaye ve bilgi birikimi açısından yetersiz oluşu ve bölgesel kalkınma gibi hedefler bu ihtiyacın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Küreselleşen dünya ekonomisinde kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması, piyasa mekanizmasının işler olmasına bağlı kalmaktadır. Giderek ciddileşen rekabet şartları, firmaları varlıklarını sürdürebilmek için rekabet ile baş edebilmeye zorlamaktadır. Ancak rekabet şartlarının bulunduğu bir ekonomide etkin kaynak dağılımından bahsedilebilmektedir. Bu durum, özelleştirme fikrini gündeme getirmiştir. Çünkü arkasına devletin gücünü alan kamu kurum ve kuruluşları, kar maksimizasyonu amacından uzak, iflas riski olmadan üretim yapmakta ve böylece kaynak israfı yaratarak sosyal faydayı olumsuz etkilemektedir.

Özelleştirme, en basit tanımıyla kamu mülkiyetinin özel sektör mülkiyetine devridir. Serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek, sermaye piyasasını geliştirmek, yabancı sermayenin ülkeye girişini sağlamak, verimliliği arttırmak, enflasyonu önlemek, KİT'lerdeki gizli işsizliği ortadan kaldırmak, ekonomiye genel bir hareketlenme sağlamak gibi ekonomik hedeflere sahip olan özelleştirmenin aynı zamanda toplumsal, sosyal ve siyasi hedefleri de bulunmaktadır. Ancak, özelleştirmeyi nihai bir amaç olarak algılamak yanlış olacaktır. Özelleştirmenin uygulanabilirliği, özelleştirilecek KİT'lerin yapısı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve siyasi şartları ile yakından ilgilidir.

Özelleştirme uygulamalarının sadece bir mülkiyet devri olarak algılanması durumunda, doğal olarak kısa vadeli önceliklerin uygulamalarda belirleyici olmasına yol açmakta ve böylece bütçe için gelir sağlanarak açıkların kapatılması hedefi ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle özelleştirmeyi, KİT sisteminin yapısı ve genel ekonomik sistem içinde önemli bir araç olarak, diğer iyileştirici düzenlemelerin bir bileşeni olarak görmek gerekmektedir.

Toplumun büyük kesiminin desteğini alacak güçlü bir siyasi iktidar tarafından, iyice düşünülmüş bir istikrar programının parçası olarak, uygulamalardan olumsuz etkilenebilecek kesimlerin kayıplarını telafi edecek şekilde tedbirlerin alınmış olduğu, kamu harcamalarının asgariye indirildiği bir ortamda, gerçekçi ve işler vergi reformu ve istikrarlı bir para politikası ile birlikte yürütülecek planlı bir özelleştirme programının büyük faydalar sağlayacağı açıkça görülmektedir.

Kırgızistan'ın bağımsızlığı ile birlikte hükümetin önemli girişimlerinden bir de özelleştirme programını yürürlüğe koyması ve yoğun bir şekilde özelleştirme faaliyetlerini yürütmesi olmaktadır. Ancak ekonomik zorluklar nedeni ile açıklanmış olan özelleştirme programının başlangıç aşaması, piyasaları daraltıcı bir dizi uygulama ile birlikte, özelleştirme konusunda da yeni unsurlar getirmektedir.

Özelleştirme programının ekonomik resesyona çektiği, dış piyasalarda nispi bir durgunluk yaşandığı ve yakın geçmişte ülkemiz kredi notunun da düşürülmüş olduğu göz önünde bulundurulduğunda, özelleştirme uygulamalarının zor bir dönemde girdiği düşünülmektedir. Bu durumda, belirlenen ve kamuya büyük bir yük getirdiği hesaplanan KİT'ler için, karşılıksız devir veya kapatma dışındaki alternatiflerin işlemeyeceği görülmektedir. Kapatmanın ve karşılıksız devrin düşünülmesi halinde ise, bu işletmelerin, talip olmaları halinde, mevcut işyerlerinde çalışan işçilere verilmesi daha uygun bir tercih olacağı, gittikçe yaygınlaşan bir kanaat haline gelmektedir.

Özelleştirilmiş işletmelerde örgütsel küçülmenin çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin yaptığımız araştırmamızda özel sektörde yoğun bir yeniden yapılanma faaliyetleri sürdürüldüğünü görmekteyiz. Yeniden yapılanma kapsamında özel işletmeler çeşitli örgütsel küçülme stratejileri uygulamaktadır.

Özel işletmelerde başarılı bir yeniden yapılanma gerçekleştirilmek isteniyorsa stratejik düşünmenin ve bu çerçevede uzun dönemli planlamanın çok önemli olduğu göz ardı edilmemelidir. Yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme doğru ve tam anlaşılmalıdır. Özellikle de üst yönetim bu konuda bilinçli olmalı ve yeniden yapılanma bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmelidir. Bunun yanında özel sektör de kamu sektöründe olduğu gibi en iyi ürün ya da hizmeti sunmaya istekli olmalıdır. Bu nedenle sürekli gelişme alışkanlığının amaç olarak benimsenmesi gerekmektedir. Sürekli gelişme anlayışı içerisinde özel sektör faaliyetlerini kendini en iyi ile kıyaslayarak (benchmarking) sürdürmelidir.

Kırgızistan'daki özel sektörlerde yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme faaliyetleri çerçevesinde hızlı karar almayı ve hizmet vermeyi engelleyen hiyerarşik kademelerde azaltmaya gidilmelidir. Üst yönetim ve çalışanlar arasında daha az basamağa sahip olarak kısa sürede karara ulaşma sağlanmalı, böylece rekabet daha çok yoğunlaşarak daha çok esneklik elde edilmelidir.

Ayrıca kaynakların etkin ve verimli kullanımı sağlanmalıdır. Bu bağlanma özel sektörün kendi kaynaklarını yaratması gerekmektedir. Özel sektördeki yöneticilerin kaynakları kullanma yetkileri yeniden düzenlenmelidir.

Kırgızistan'da özel sektördeki diğer önemli nokta da yanlış istihdam politikasının yarattığı aşırı istihdam fazlalığıdır. Daha girişimci, daha bağımsız, yenilikçi bilgi çağı işçilerinin istihdam edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca yaratıcılığı ve katılımı sağlayan özel sektör çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

Bunun yanında büyümeyi ve istihdamı destekleyen temel bir adım olan vergi sisteminin de yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Üniversiteler ve hükümet yeniliği beslemelidir. Ayrıca kısa dönemli inovasyon sürecinin olduğu, esnek olmayan, risk almayan ve bürokrasiye sahip olan yönetimsel problemler belirlenmeli ve ortadan kaldırılmalıdır. Problem çözme ve iş organizasyonları için geleneksel yollardan vaz geçilmelidir.

## KAYNAKLAR

1. Adwood, J., Coke, E., Cooper, C. and Loria, K., "How Long Will Downsizing Continue?", Human Resources, February 1998, s.46-57.
2. Akayev A., "Perehodnaya Ekonomika Glazami Fizika", Uçkun Yayınları, Bişkek, 2000, s. 44-175.
3. Akdiş M., "Dünya'da Özelleştirme Uygulamaları ve Türkiye'de 5 Nisan Kararları Sonrası Beklenen Gelişmeler", Maliye Yazıları Dergisi, Sayı:43, Nisan-Haziran, 1994, s.23-35.
4. Aktan Coşkun Can, "Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine: Özelleştirme", İzmir, 1992, s.5-113.
5. 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, s.32-46
6. Aktan Coşkun Can, "Yasal Kurumsal Serbestleşme ve Özelleştirme", Sermaye Piyasası Dergisi, Yıl:8, Sayı: 92, Ekim 1986, s.37-42.
7. Akyüz Yılmaz, "Ekonomide Liberalleşme ve Sanayileşme Latin Amerika Deneyimi", İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Yıl:9, Sayı:96, Eylül 1994, s. 2-18.
8. Alper Yusuf, "İktisadi Amaçlar ve Sosyal Sonuçlarıyla Özelleştirme", Ankara, 1994, s.5-71.
9. Angel, H. and Perry, J., "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 1981, s.18-34.
10. Apak Sudi, "Türkiye'de ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Ekonomik İstikrar Uygulamaları", İstanbul, 1993, s.62-90.
11. Appelbom, H.S., Everard, A. and Hung, S.T. Loretta, "Strategic Downsizing: Critical Success Factors", Management Dec., Vol.37, No.7. MCB University Press, USA, 1999, s.535-552.
12. Arıoğlu Ergin, "Dünya ve Türkiye'de Özelleştirme", Ankara, 1994, s.22-79.

13. Band, C.D., and Tutsin, M.C., "Strategic Downsizing", Management Decision, Vol.33, No.8, MCB University Press, USA, 1995, s.16-36.
14. Beesley Michael and Littlechild Stephen, "Privatization: Principles, Problems and Priorities", Lloyds Bank Review, July 1983, s.1-20
15. Begg, D., Fischer, S; Dornbush, R., "Economics", 4.Ed., MC Graw Hill Book Co., 1994, s.309-313.
16. Bereroğlu İbrahim, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ve İngiltere Uygulaması", Maliye Yazıları Dergisi, Sayı:6, Nisan-Mayıs 1987, s.16-32
17. Berry, Lilly, M., "Psychology at Work", San Francisco, Mc Graw Hill Companies Inc, 1997, s.15-41.
18. Birch Michael, L., "Özelleştirme", Para ve Sermaye Piyasası Dergisi, Yıl:10, Sayı:108, Şubat 1988, s.25-26
19. Ceylan Ali, "Kitlerin Özelleştirmesinde Sorunlar", Sermaye Piyasası Dergisi, Yıl:7, Sayı:74, Mayıs 1985, s.32-36.
20. De Meuse, K.P. and Bergman, T. J., "Corporate Downsizing", Journal of Management Inquiry, Vol.6, Issue.2, 1997, s.168-177.
21. DEİK, "Kırgızistan Ekonomisi ve Türkiye ile İlişkileri", Şubat 2002, s.7-16.
22. Dewitt, Rocki-Lee, "Firm, Industry and Strategy influences on Choice of Downsizing Approach", Strategic Management Journal, John Wilwy & Sons, Vol:19, 1998, s.59-79
23. Djiyenbekov Sadridin, M., "Privatizatsiya 1991-2001: Bıt Hozyainom- Bıt Svobodnım", Şam Yayınları, Bişkek, 2001, s.6-95.
24. Doğan Yahya, "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme", İzmir, 1993, s.137-160.
25. Dunford, Richard and Bramble Tom, "Gain and Pain", Public Productivity & Management Review, Vol:21, Issue.4, Australia, 1998, s.386-410.
26. Duran Mahmut, "İngiltere'de KİT'ler ve Özelleştirme Uygulamaları-II", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:22, Sayı:3, Mart 1985b, s.43-51.
27. Duran Mahmut, "İngiltere'den KİT'ler ve Özelleştirme Uygulamaları", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:22, Sayı :3, Mart 1985a, s.39-48.



28. Evans, G.Martin; Gunz, P.Hugh and Jalland, Michael. R., "Downsizing and The Transformation as Organizational Career System", *Management Review*, Vol.2, No.3, 1999, s.127-148.
29. Feldheim, Ann, Mary and Liou, Kuotsai, "Downsizing Trust", *Management*, Vol.2, No.3, 1995, s.55-67.
30. Görüş Dergisi, "Özelleştirme; Meksika ve Arjantin'de Özelleştirme Uygulamaları", Sayı:11, Eylül 1993, s.38-40.
31. Gregory, Jannifer, "Encouraging Organizational Learning Through Pay After a Corporate Downsizing" *Management*, Vol.2, No.3, 1999, s.163-181.
32. Güner, Nezih, "Özelleştirme: Doğu Avrupa'da Özelleştirme", *Görüş Dergisi*, Sayı:11, Eylül 1993, s.8-58.
33. Hanke Steve H., "Özelleştirme Tercihi: Bir Analiz", Çev: Çoşkun Can Aktan, *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Yıl:27, Sayı:9, Eylül 1990, s.27-35.
34. Hemming, R., Mansor A.M, "Privatization and Public Enterprises", IMF Occasional Paper, No.56, Washington DC, 1988
35. Hinderhubar, H. and Krauthammer, E., "Daha İyi Yönetmek, Daha Az Yönetmektir", *Yönetim Dergisi*, Ekim 1995, s.9-12.
36. Hitt, Michell, A., Keats, Barbara, W., "Rightsizing Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness", *Organizational Dynamics*, Vol:123, Issue.2, 1994, s.18-32.
37. Hunt, S.D. and Chonko, L.B., "Marketing and Machiavellianism" *Journal of Marketing*, Summer 1984, s.16-22.
38. İğbaria, M., Kassicieh, S.K., Silver, M., "Career Orientations an Career Success Among Research and Development and Engineering Professionals", *Journal of Engineering and Technology Management*, 1999, s.29-54.
39. Kepenek Yakup, "100 Soruda Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)", İstanbul, 1994, 12-28.
40. Kikeri.S., Nellis.J., Shirley.M., "Privatization, The lesson of Experience", The World Bank, Washington DC, 1992

41. Kilci Metin, "KİT'lerin Özelleştirilmesi ve Türkiye Uygulaması", Ankara, DPT Yayınları, No:2340, Ankara, 1994, s.2-59.
42. Kırgızistan Milli İstatistik Komitesi (KMİK), "10 Yıl İçerisinden Bağımsız Kırgızistan", Bişkek, 2001, s.14-32.
43. Kırgızistan Respublikası Cogorku Kengeşi, "1994-1995 Cıldarda Kırgız Respublikasında Mamlekttik Mençikti Mamleketten Acıratuunun Cana Privattaşturuunun Konsepsiyası Cönündö Toktom", Bişkek, 12 Ocak 1994, s.4-29
44. Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul, 1999, s.349-357.
45. Kutlu Muammer, "Doğu Avrupa Ülkelerinde Özelleştirme Konferansına Ait Kısa Notlar", Türk İdare Dergisi, Yıl:63, Sayı:392, Eylül 1991, s.19-185.
46. Landy, Frank, "Performance Measurement and Theory", Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Assoc, 1983
47. Lebib Yay, "Özelleştirme, KİT'lerin Halka Satışında Başarı Koşulları", Tusiad Yayınları, İstanbul, 1986, s.6-18.
48. Luthans, B.C and Sommer, S.M., "The impact of Downsizing on Workplace Attitudes", Group Organization Management, Vol.24, 1999
49. Mishra, E., Karen, Spreitzer and Mishra, K. Aneil, "Preserving Employee Morale During Downsizing", Sloan Management Review, Vol.39, No.2, 1998, s.83-94.
50. Mowday, R.T., "reflection on the Study and Relevance of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol.8, No.4, 1999, s.387-401.
51. Naskali E.G., "Bağımsız Kırgızistan: Düğümler ve Çözümler", Ankara, 2001, s.221-237.
52. Nelson, D.L., Bruke, R.J., "Downsizing and Restructuring: Lesson from the firing Line for Revitalizing Organizations", Leadership and Organization Development Journal, Vol.18, Issue.7, USA, 1997, s.372-374.
53. Oktar Suat, "Doğu Avrupa'nın Yeni Sloganı: Karl Marks Öldü Yaşasın Adam Smith", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:28, Sayı:6, Haziran 1991, s.37-42.

54. Önder, İ., “Özelleştirmeye Genel Yaklaşım: Dünya ve Türkiye’de Özelleştirme”, T.Maden İşçileri Sendikası Yay., Ankara, 1994, s.17-32.
55. Özmen Selahattin, “Özelleştirme Alanında Dünya’dan Görüntüler”, Maliye Yazıları Dergisi, Sayı:25, Temmuz-Aralık 1990, s.7-11.
56. Paul Samuelson, “Özelleştirme ve Kamu Sektörü”, Çev: Candan Karasan Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:24, Sayı:10, Ekim-1987, s.37-45.
57. Pomfret Richard, “The Economies of Central-Asia”, Princeton University Press, 1995, s.22-115.
58. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V., “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, 1974, s.18-22.
59. Robert, W. and Bailey, “Uses and Misuses of Privatization”, in Hanke S,(Ed), Prospects for Privatization, New York, The Academy of Political Sciences, 1987, s.86-139.
60. Sasıarslan H., “KİT’ler ve Özelleştirme”, Türkiye’nin Sektörel Analizi, 1998, s.301-302.
61. Savas E.S, “Privatization- The Key to Better Government”, New Jersey, Chatham House, P-1, Inc., 1987, s.3-12.
62. Savaş Vural, “Keynezyen İktisat Yıkılırken”, İstanbul 1984, s.162-173.
63. Savery, K. Lawson; Travaglione, Aanthony and Firms, G.J., İan, “The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing”, Personal Review, Vol.27, MCB University Press, Australia, 1998, s.312-324.
64. Sayer Günay, “Kamu İşletmelerinin Özelleştirilmesi-Britanya Örneği”, Yıl:8, Sayı:88, Haziran 1986, s.43-47.
65. Şener Orhan, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Özelleştirme Olgusu”, Maliye Yazıları Dergisi, Sayı:8-9, Ağustos-Kasım 1987, s.93-95.
66. Sermaye Piyasası Dergisi, “Fransa’da Özelleştirme”, Yıl:8, Sayı:88, Haziran 1986, s.49-50.
67. Simon, Katrin; Sanchez, J., Pedro and Olazaran, Mikel, “Organizational Change in Aranzadi”, Management, Vol.2, No.3, 1999, s.233-249.

68. Stuart M. Butler, "The Privatization Option, A Strategy to Shrink the Size of Government", Washington DC, 1985, s.5-14.
69. Suiçmez, H, Yıldırım Ş, "Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları", MPM Yayınları, No:508, Ankara, 1993, s.42-54.
70. TİKA, "Ülke Profilleri, Kırgızistan Mevzuatı 1993-1994-1995", Ankara, 1995, s.7-78.
71. TUSİAD "Meksika ve Arjantin'de Özelleştirme Uygulamaları", İstanbul, Yayınları, No:93, İstanbul, 1993, s.9-161.
72. Uyanık Sırrı, "İngiltere'de Özelleştirme: Metotlar, Hedefler ve Sonuçları", Türk İdare Dergisi, Yıl:65, Sayı:399, Haziran 1993, s.223-227.
73. Vickers, S.J., Yarrow G, "Privatization: An Economic Analysis", The Mitt Press, 1988, s.32-39.
74. Viravan Amuay, "Özelleştirme: Mali Seçenekler ve Fırsatlar", Maliye Dergisi, Sayı:104, Eylül-Ekim 1991, s.45-56.
75. Webster, "New Collegiate Dictionary", 9th ed. Springfield, Mass: Merriam, 1983
76. Yaman Arslan, "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirmeleri", Ankara, Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi, Yayınlanmamış Çalışma, 1993, s.12-24.
77. Zehir Cemal, "İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye'de Örgütsel Küçülme Uygulamaları", Doktora Tezi, Gebze, 2000, s.36-70.
78. Zehir, C., Keskin, H., "A Field Research About Implications of Oeganzizational Downsizing on Employees Working for Turkish Public Banks", The journal of American Academy of Business, Cambridge. Vol.5, No.1 & 2, September 2004, s.343-346.
79. Zehir, C., Keskin, H., Akgün, A. E., "Organizasyonel küçülme stratejisi (downsizing) ve Türkiye'deki büyük işletmeler üzerine bir araştırma", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, s.239-250.

## ÖZGEÇMİŞ

16.02.1979 yılında Kırgızistan'ın Celalabad şehrinde doğan İbrahim MAMASALİEV ilk ve orta öğrenimini Celalabad şehrindeki Ališer Nevai adlı okulda gördü. 1997 yılında Celalabad şehrindeki Kırgız-Türk Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Celalabad Ticaret Enstitüsü İşletme Bölümünü kazandı ve 2001 yılında bu bölümü başarıyla ile tamamlayarak mezun oldu. 2001 yılı Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Bölümünde Yüksek Lisansa başladı.





**Sayın yönetici,**

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde 1991 YILI SONRASI KIRGIZİSTAN'DA ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI VE BU UYGULAMALARIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİSİ" konusunda yapılan araştırma çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir.

Anketteki sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışmada ve bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın başarılı olması ve gerek bilgilere dayanarak sonuçlanması için lütfen sorulara doğru cevap veriniz. Peşin teşekkürlerimi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, P.K.141 Çayırova/Gebze

Tel: (262) 653 84 97

Fax: (262) 653 84 90

Cinsiyetiniz : Bay.....Bayan.....  
Yaşınız : .....  
Eğitim Seviyeniz : Orta .....Lise .....Üniversite.....Lisans Üstü....  
Bu Kurumdaki Kıdeminiz (Yıl) : .....  
Unvanınız : .....  
Kurumda Çalışan Sayısı : .....  
Son Üç Yılda Azaltılan İşgücü Yüzdesi : .....

İşinizdeki mevcut duruma göre 1-5 arasındaki bir rakamı işaretleyiniz. Aşağıdaki cevaplarda (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

1. Şu an yapmakta olduğum iş benim için hayatımda en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
2. Şu an yapmakta olduğum iş benim için küçük bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
3. Kişisel olarak işime çok bağlıyım.	1	2	3	4	5
4. İşimle yaşar, yer ve nefes alırım.	1	2	3	4	5
5. Hayatta en çok ilgilendiğim konu işimdir.	1	2	3	4	5
6. Kişisel hedeflerimin çoğu işimle ilgilidir.	1	2	3	4	5
7. Benim için işim çok önemlidir.	1	2	3	4	5
8. Zamanımın çoğunu işimle ilgili konuları düşünerek geçiririm.	1	2	3	4	5

1. İşimle ilgili çok az bir sorumluluğum var.	1	2	3	4	5
2. İşimle ilgili kararların çoğunu ben kendim veririm.	1	2	3	4	5
3. Konumum itibarıyla büyük bir yetkiye sahibim.	1	2	3	4	5

1.Şu ana kadarki iş kariyerimdeki başarımdan memnunum.	1	2	3	4	5
2.Genel kariyer hedeflerime yönelik olarak gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	1	2	3	4	5
3. İş hayatım boyunca elde ettiğim terfilerden (terfi hızımdan) memnunum.	1	2	3	4	5
4. İş hayatım boyunca elde ettiğim maaş artışlarından memnunum.	1	2	3	4	5
5. İş hayatım boyunca elde ettiğim statü artışından memnunum.	1	2	3	4	5

1. İşimin bana sağladığı maddi imkanlardan çok memnunum.	1	2	3	4	5
2. İşimin bana sağladığı manevi imkanlardan çok memnunum.	1	2	3	4	5
3. İş arkadaşlarımla ilişkilerimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
4. Astlarımla ilişkilerimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
5. Yöneticilerimle ilişkilerimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
6. İşimin gerektirdiği çabaları sarf etmekten çok memnunum.	1	2	3	4	5
7. Genel olarak işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
8. Genel olarak bu şirkette çalışmaktan çok memnunum.	1	2	3	4	5



1. Çalışırken yüksek düzeyde gerilim / stres yaşıyorum.	1	2	3	4	5
2. İşim yüzünden sinirlilik ve benzeri rahatsızlıklarım oldu.	1	2	3	4	5
3. Başka bir işte çalışsaydım ruh halim daha iyi olurdu.	1	2	3	4	5
4. İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güçlüğü çektiğim oldu.	1	2	3	4	5
5. İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.	1	2	3	4	5

1. Eğer şimdiki maaşımdan % 25 daha fazla maaş teklif eden başka bir işletme olursa hemen ona geçerim.	1	2	3	4	5
2. Eğer daha özgür ve bağımsız bir iş ortamı sunan başka bir işletme olursa hemen ona geçerim.	1	2	3	4	5
3. Eğer daha iyi terfi imkanları sunan başka bir işletme olursa hemen ona geçerim.	1	2	3	4	5
4. Eğer daha iyi bir arkadaşlık ortamı olan başka bir işletme olursa hemen ona geçerim.	1	2	3	4	5

1. İşletmemizin başarısı için benden beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye arzuluyum.					
2. Tanıdıklarına ve arkadaşlarına işletmemizin çalışmak için çok iyi bir yer olduğunu söylüyorum.					
3. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için verilen her türlü görevi yapmaya razıyım.					
4. Benim sahip olduğum inanç ve değerler ile şirketiminkiler birbirine yakındır.					
5. Bu şirketin bir parçası olmaktan gururluyum.					
6. Çalıştığım firma işimde daha başarılı olmamı sağlayan duygular uyandırıyor.					
7. Bu şirketin geleceğini gerçekten kendi geleceğim gibi önemsiyorum.					
8. İşe girerken bu şirketi seçtiğim için şimdi çok mutluyum.					
9. Bu işletme çalışılabilecek en iyi işletmedir.					

1. İşletmeme güvenirim.					
2. İşletmemin amaçlarına katılıyorum.					
3. İşletmemin benden ne beklediğini tam olarak biliyorum.					
4. Genel olarak işletmemin beklentilerime uygun davranır.					
5. İşletmem iş güvenliği ihtiyaçlarımla ilgilenir.					
6. Çalışanlar iş verenlerinin değerlerinin paylaşmalıdırlar.					

İşletmeniz yeniden yapılanırken aşağıdakilerden hangileri uygulandı? İşaretleyiniz.

1.Hiyerarşik kademe azaltma	1	2	3	4	5
2.Belirli görevlerdeki çalışan sayısında azaltmaya gitme	1	2	3	4	5
3.Çalışanların tümünü kapsayan ücret kesintisi veya ücret artışını belli süreli, dondurma	1	2	3	4	5
4.Erken emeklilik ve gönüllü istifalarla işgücü azaltma	1	2	3	4	5

İşletmenizde Yeniden Yapılanma sürecinde insan kaynakları bölümü aşağıdaki hizmetlerin hangilerini uygulamıştır?

1.İş görenleri değişime yönlendirme.	1	2	3	4	5
2.İşten çıkarma ölçütünü açıklama.	1	2	3	4	5
3.İşten ayrılan ve kalanlara kariyer danışmanlığı.	1	2	3	4	5
4.Uzun dönemde olacak değişimler hakkında bilgilendirme.	1	2	3	4	5
5.Kritik yetenekteki çalışanları işte tutacak yeni bir ödüllendirme sistemi.	1	2	3	4	5
6.Stres yönetim programları.	1	2	3	4	5
7.Eğitim fırsatlarını artırma.	1	2	3	4	5
8.Performans yönetim sistemini yeniden yapılandırma.	1	2	3	4	5
9.Kuruluşa değer katan ve değer katmayan faaliyetleri ayırma.	1	2	3	4	5
10.Kısa, orta ve uzun vadeli insan kaynağı ihtiyacını belirleme.	1	2	3	4	5
11.Takım çalışması faaliyetlerini başlatma veya yönlendirme.	1	2	3	4	5
12.Örgütsel adalet anlayışını zedelememe.	1	2	3	4	5
13.Haberleşme ve bilgi paylaşımını geliştirme.	1	2	3	4	5
14.Çalışanlara yeni yetenekler kazandırma.	1	2	3	4	5
15.İş verenin küçülmeye ilgili yeterli uyarıyı vermesi.	1	2	3	4	5