



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

107318

AZERBAYCANDA SOSYALİST EKONOMİK
SİSTEMDEN SERBEST PİYASA
EKONOMİSİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE
İŞLETMELERİN YENİDEN YAPILANMASI
VE TEKSTİL SEKTÖRÜ İŞLETMELERİ İÇİN
BİR MODEL ÖNERİSİ

107318

Ruslan MUSAYEV

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Yard.Doç.Dr.Cemal ZEHİR


GEBZE

2001

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MENKUL

Ruslan MUSAYEV'in Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...21/08.../2001 Tarih ve 2001/22. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ



ÜYE : Yard.Doç.Dr.Cemal ZEHİR (GYTE)
(Tez Danışmanı)



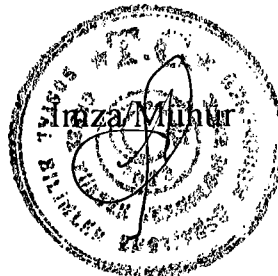
ÜYE : Prof.Dr.Salih AYNURAL (GYTE)

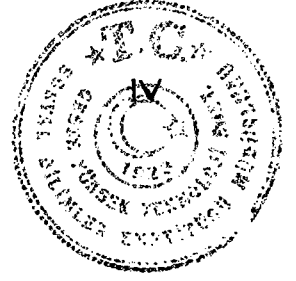


ÜYE : Yard.Doç.Dr.Adnan CEYLAN (GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04/09/2001 tarih ve 2001/24 sayılı kararı.





ÖZET

Azerbaycan'da Sosyalist Ekonomik Sistemden Serbest Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecinde İşletmelerin Yeniden Yapılandırılması ve Tekstil Sektörü İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi adı altında ele alınan bu yüksek lisans tezinde, Sosyalist Ekonomik Sistemden Serbest Piyasa Ekonomik Sistemine geçişte Azerbaycan işletmelerinin bu değişime uyum sağlayabilmesi için yapısında ve yönetim şeklindeki yapılması gereken değişiklikler gösterilmeye çalışılmıştır. Tez çalışması Türkiye'den bir örnek olarak alınmış tekstil şirketinde yerinde inceleme ve birebir görüşmelerle yürütülmüştür.

Tezin 1.Bölümü "*Sosyalist Sistemde İşletmeler ve İşletmecilik*" başlığı altında incelenmiştir. Bu bölümde SSCB'nin kuruluşundan dağılına kadar geçen 71 yıllık dönemde meydana getirilen sistem ana hatları ile ele alınmaya çalışılmış ve özellikle sosyalist sistemin iktisadi görüşlerinin işletmeler ve işletmecilik alanına etkileri incelenmiştir. Bu bölümdeki tespitler özellikler ikinci bölümde ele alınan sosyalist sistemden Serbest Pazar Ekonomisine geçiş döneminin daha iyi anlaşılması ve iki dönemin karşılaştırılmasının daha rahat yapılabilmesini sağlamağı amaçlamıştır.

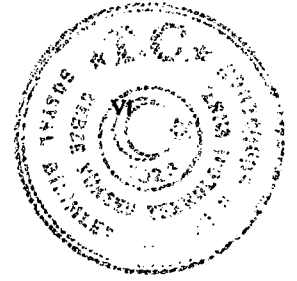
Tezin 2.Bölümü "*Serbest Pazar Ekonomisine Geçiş Döneminde İşletmeler ve İşletmecilik*" adı altında incelenmiştir. Bu bölümde de ana hatları ile geçiş döneminde yapılan altyapı çalışmaları ve karşılaşılan zorluklarla meydana getirilen yenilikler ele alınmaya çalışılmıştır. Bu bölüm esas itibariyle yeni dönemde işletmelerin ve işletmecilerin nasıl olması gerektiğinin de ilkelerini belirlemektedir.

Tezin 3. Bölümünde "*İşletmelerde Organizasyon ve Yeniden Yapılanma*" adı altında işletmenin başarısı için organizasyon yapısının önemi ve değişen dünyadaki konumu, bu organizasyonda esas faktörlerden yönetici liderin yeniden yapılanma çalışmalarındaki yeri ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.



Tezin 4. Bölümü: Bu bölümde “*Azərbaycan'da Tekstil Sektöründe Yeniden Yapılanma İçin Bir Model Önerisi*” başlığı altında ele alınmıştır. Sosyalist Sistem ve Serbest Pazar Ekonomisi Sisteminin karşılaştırılmasından elde edilen olumlu ve olumsuz tespitler bu işletmenin yeniden yapılandırılması çalışmalarına ışık tutmuştur. Ancak ülke genelinde rejim değişikliği nedeniyle işletmenin yapılandırılmasında Serbest Pazar Ekonomisi modeline uygunluk esas alınmıştır.





SUMMARY

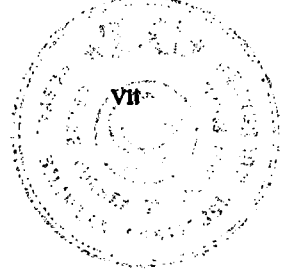
In this master's thesis "The Restruction of Administrations in Azerbaijan under the transition period from Socialist Economic System to Open Market System and Proposition of a Model for Textile Companies", under the transition system from Socialist Economic System to Open Market System, the changes in the management structure in order to be in accordance with this restruction were discussed. In this thesis, a textile company taken as a sample from Turkey was researched by face to face meetings.

The First Part of Thesis was discussed under the name "Administrations in Socialist System and Management". In this part, during 71 years from establishment till collapse of USSR, emerging system was tried to be reviewed and especially the impacts of economical sides of socialist system to administrations and management area were discussed. The informations in this part were especially useful in the Second Part – The Transition Period from Socialist System to Open Market Economy and in their comparison.

The Second Part of Thesis was discussed under the name of "Administrations and Mangement during Transition Period to Open Market Economy". In this part too, the background studies and innovations emerged durng the difficulties of the transition period were discussed. This part especially emphasizes the rules of how Administrations and Management should be in the new stage.

In the Third Part of Thesis "Structure and Restoration in Administrations", the importance of structure and managing director's role in restoration were emphasized for the success of administration.

The Fourth Part of Thesis was discussed under the name of "Sample studies offered for the Restoration of a one Textile Administration in Azerbaijan". The informations emerged during the comparison of a Socialist Sytem and Open Market Economy were important during the restoration studies of this administration. On the other hand, in whole country because of the change in the regime, the accordance to Open Market Economy became important in the restoration of administration.



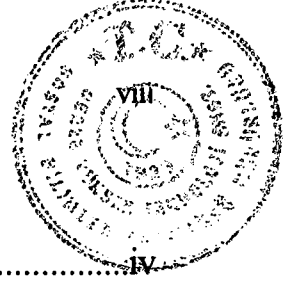
TEŞEKKÜR

Tez çalışma esnasında bana yol gösteren, yönlendiren ve teşvik eden danışman hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Cemal Zehir'e, kaynak araştırmasında ve çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. İsmayıl Dalay'a ve Yrd. Doç. Dr. Adnan Ceylan'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmalarım sırasında bana fikirleri ile yardımcı olan, tezin hazırlanmasında büyük emeği geçen ve manevi desteklerini esirgemeyen Mali Müşavir Bülent Tarhan'a ve Huzur Kargo A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Hasan Erkut'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışması sırasında manevi desteği esirgemediklerinden dolayı emeği geçen bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda bana maddi ve manevi destek olan, yardımlarını esirgemeyen başta abim Ruhlan olarak tüm aileme teşekkürü bir borç bilirim.



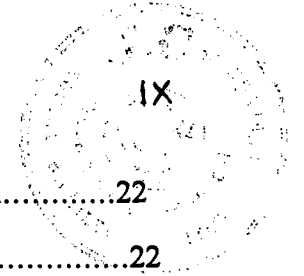
İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET.....	iv
SUMMARY.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SOSYALİST SİSTEMDE İŞLETMELER ve

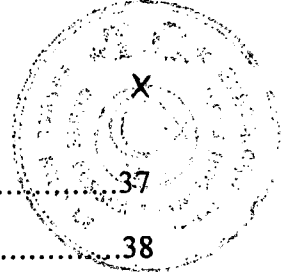
İŞLETMECİLİK.....	3
1.1. GENEL OLARAK SOSYALİST SİSTEM VE TARİHÇESİ.....	3
1.1.1. Sosyalist Sistemin Tarihçesi.....	4
1.1.1.1. Sosyalist Sistemin Tanımı ve İdeolojik Süreci.....	5
1.1.1.2. Sosyalist Sistemin SSCB Olarak Kuruluş Süreci.....	9
1.1.1.3. Sosyalist Sistemin SSCB’de Dönemleri.....	12
1.1.1.4. Sosyalist Sistemin Çöküşü ve Nedenleri.....	15
1.1.1.5. Sosyalist Sistemin Siyasi Kavramları.....	18
1.1.1.6. Sosyalist Sistemin Ekonomik Kavramları.....	19
1.2. SOSYALİST SİSTEMDE İŞLETMELER ve İŞLETMECİLİK.....	19
1.2.1. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Hukuki Yapıları.....	19
1.2.1.1. Kolhoz İşletmeler.....	20
1.2.1.2. Sovhoz İşletmeler.....	20
1.2.2. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Mülkiyet Yapıları.....	21
1.2.2.1. Yönetim İnisyatifi Devlette Olan İşletmeler.....	21
1.2.2.2. Yönetim İnisyatifi Şahıslarda Olan İşletmeler.....	21



1.2.3. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Tasnifi.....	22
1.2.3.1. Sosyalist Sistemde Büyük İşletmeler.....	22
1.2.3.1. Sosyalist Sistemde Küçük ve Orta İşletmeler.....	23
1.2.4. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	23
1.2.4.1. Sosyalist Sistemde Sanayi İşletmeleri.....	23
1.2.4.2. Sosyalist Sistemde Ticari İşletmeler.....	24
1.2.4.3. Sosyalist Sistemde Hizmet İşletmeleri.....	24
1.3. SOSYALİST SİSTEMDE İŞLETMELERİN YÖNETİMİ.....	25
1.3.1. Sosyalist Sistemde İktisadi İşletmelere	
Yönetici Yetiştiren Kurumlar.....	25
1.3.1.1. Kent Tasarrufatı Enstitüleri.....	26
1.3.1.2. Halk Tasarrufatı Enstitüleri.....	26
1.3.2. Yönetici Yetiştirme Usulleri ve Siyasi	
Sistemin İşleyişi Gereği Atama Usulü	27

İKİNCİ BÖLÜM

2. PAZAR EKONOMİSİ SİSTEMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE	
İŞLETMELER ve İŞLETMECİLİK.....	28
2.1. PAZAR EKONOMİSİNİN TARİHÇESİ.....	28
2.1.1. Pazar Ekonomisinin Dünya Literatüründeki Yeri.....	28
2.1.1.1. Merkantilizm.....	28
2.1.1.2. Liberal İktisadi Doktrinin Doğuşu.....	29
2.1.1.3. İktisadi Liberalizmin Felsefesi.....	30
2.1.1.4. Pazar Ekonomisinde Model Arayışları.....	31
2.1.1.5. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde Modelleri Etkileyen	
Unsurlar.....	33
2.1.2. Serbest Piyasa Ekonomisi Sistemiyle Sosyalist Ekonomik Sistemin	
Karşılaştırılması.....	34
2.2. SERBEST PİYASA EKONOMİSİ SİSTEMİNE	
GEÇİŞ SÜRECİNDE İŞLETMELER.....	36

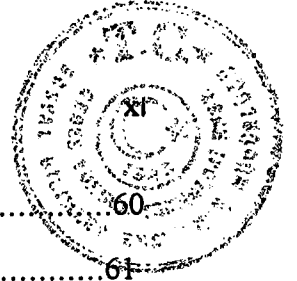


2.2.1. Geçiş Döneminde İşletmeler ve İşletmecilik.....	37
2.2.2. Geçiş Dönemindeki Özelleştirmelerin Stratejisi.....	38
2.2.3. Geçiş Döneminde Kamu İşletmeciliği İle Özel Sektör İşletmeciliğinin Karşılaştırılması	40
2.2.4. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde İşletmelerin Hukuki Yapıları	41
2.2.5. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde İşletmelerin Mülkiyet Yapıları	43
2.2.5.1. SPES' de Kamu İşletmeleri.....	43
2.2.5.2. SPES' de Karma İşletmeler.....	44
2.2.6. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Tasnifi	44
2.2.6.1. SPES' de Büyük İşletmeler.....	45
2.2.6.2. SPES' de Küçük ve Orta İşletmeler.....	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE ORGANİZASYON ve YENİDEN

YAPILANMA.....	47
3.1. GENEL OLARAK ORGANİZASYON.....	47
3.1.1. Organizasyonun Tanımı.....	47
3.1.2. İşletmelerde Organizasyon İhtiyacını Belirleme.....	48
3.1.3. Organizasyonların İşletmelere Yararları.....	49
3.1.4. Organizasyon Oluşturma İlkeleri.....	51
3.1.5. Organizasyon Yöntemlere Dayanır.....	52
3.1.6. Organizasyonda Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi	52
3.1.7. Organizasyon Oluşturmada Uzmanlık	54
3.1.8. Organizasyon Oluşturmada Ekip Çalışması	55
3.1.9. Organizasyon Oluşumunda Kıstaslar	58
3.1.10. Organizasyon Oluşturmanın Zamanlama Safhalar	59
3.2. GENEL OLARAK YENİDEN YAPILANMA.....	60

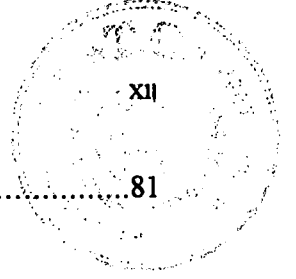


3.2.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı.....	60
3.2.2. Yeniden Yapılanmanın Zamanlaması.....	61
3.2.3. Yeniden Yapılanmanın Nedenleri.....	61
3.2.3.1. Yeniden Yapılanmanın İşletme içi Nedenleri.....	63
3.2.3.1.1. Yeniden Yapılanmanın Fiziki, Teknolojik ve Bilimsel Nedenleri	63
3.2.3.1.2. Yeniden Yapılanmanın Sosyal-Psikolojik Nedenleri	65
3.2.4. Yeniden Yapılanma ve Liderlik.....	67
3.2.5. Yeniden Yapılanma ve Eğitim.....	69
3.2.6. Yeniden Yapılanma ve Strateji.....	70
3.2.7. Ekonomik Psikolojik ve Sosyal Yapının Yeniden Yapılanma Zamanlamasına ve Kararlara Etkisi.....	72
3.2.7.1. Ülkenin Genel Ekonomik Durumu ve Yeniden Yapılanma	73
3.2.7.2. Ülkenin Genel Siyasi Durumu ve Yeniden Yapılanma.....	73
3.2.7.3. Bilimsel Ve Teknolojik Birikimin Seviyesi ve Yeniden Yapılanma	74
3.2.7.4. Nüfus Yapısı ve Yeniden Yapılanma.....	75

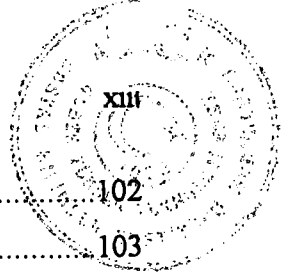
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. AZERBAYCAN'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

ÇALIŞMASI.....	77
4.1. YENİDEN YAPILANMADA TAKİP EDİLECEK YOL.....	77
4.1.1. İşletmenin Tanıtımı.....	80
4.1.2. İşletmenin Faaliyet Alanı ve Ekonomik Gücü.....	80
4.1.3. İşletmenin Personel Yapısı.....	81
4.1.4. İşletmenin Problemleri ve Yeniden Yapılanma İçin	



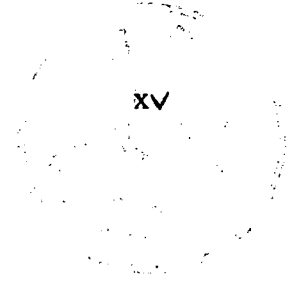
İncelenme Nedenleri.....	81
4.1.4.1. Kuruluş Safhasındaki Hatalardan Kaynaklanan Sorunları	82
4.1.4.2. Kuruluş Yerinden Kaynaklanan Problemler.....	83
4.1.4.3. Fabrika Yerleşim Düzeninden Kaynaklanan Problemler.....	83
4.1.4.4. İşletmenin Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Sorunları.....	86
4.1.4.5. İşletmedeki Yönetim Bilişim Sisteminden Kaynaklanan Sorunları.....	87
4.1.4.5.1. Bilgisayarlı Bilişim Sistemlerinin Problemleri.....	88
4.1.4.5.2. Manuel Bilişim Sistemlerinin Problemleri.....	89
4.1.5. Diğer Olumsuzluklardan Kaynaklanan Sorunlar.....	90
4.1.5.1. Personelden Kaynaklanan Sorunlar.....	90
4.1.5.2. Tekstil İşkolu ve İşyeri Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar.....	91
4.2. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI.....	93
4.2.1. Yeniden Yapılanma Çalışmasının Gündeme Getirilmesi ve Liderlik.....	93
4.2.1.1. İşletme Sahibi ve Yöneticilerle Yapılan Toplantılar.....	94
4.2.2. Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Planlanması.....	94
4.2.2.1. Kısa Vadeli Yeniden Yapılanma Planları.....	95
4.2.2.2. Orta Vadeli Yeniden Yapılanma Planları.....	95
4.2.2.3. Uzun Vadeli Yeniden Yapılanma Planları.....	96
4.2.2.4. Hazırlanan Yeniden Yapılanma Planlarının Görüşülmesi ve Alınan Kararlar.....	97
4.3. PLANLARA UYGUN ÇALIŞMALAR ve SONUÇLARI.....	98
4.3.1. Departman Değerlendirme Organizasyon Etütleri.....	98
4.3.1.1. Seviyeler İtibariyle İş Tarifleri.....	99
4.3.1.2. Muhteviyat İtibariyle İş Tarifleri.....	100
4.3.1.3. Personel Konumu İtibariyle İş Tarifleri.....	100
4.3.2. Belge Değerlendirme ve BBD Sistemi Etütleri.....	101
4.3.2.1. BBD İçerisinde Rapor Çeşitleri ve Düzeni.....	102
4.3.2.2. BBD İçerisinde Kullanılacak Belgeler.....	102



4.3.2.3. BBD İçerisinde Kullanılacak Dosyalar.....	102
4.3.2.4. BBD İçerisinde Kullanılacak Defterler.....	103
4.3.2.5. Belge Hazırlama ve Dağıtım Prosedürü.....	103
4.3.2.6. Belge Değerlendirme Prosedürü.....	104
4.3.2.7. Dosyaların Arşivlenmesi ve Korunması Prosedürü.....	104
4.4. ÖNERİLEN ORGANİZASYON YAPISI.....	105
4.4.1. Önerilen Üstyapı Organizasyonu.....	105
4.4.2. Önerilen Genel Müdürlük Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu.....	106
4.4.3. Önerilen Üretim ve Teknik İşler Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu.....	110
4.4.4. Önerilen Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu.....	112
4.4.5. Önerilen Satınalma-Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu.....	113
4.5. ÖNERİLEN BİLGİ-BELGE ve DOSYALAMA DÜZENİ.....	114
4.5.1. Genel Müdürlük Departmanı ve Bağlı Birimler İçin Önerilen BBD Düzeni.....	114
4.5.1.1. Genel Müdürlük Departmanı Önerilen BBD Düzeni.....	114
4.5.1.2. Genel Müdür Asistanı ve Sekreterlik Önerilen BBD Düzeni.....	115
4.5.1.3. Yönetim Kontrol Kurulu Önerilen Bilgi - Belge Dosyalama Düzeni.....	115
4.5.2. ÜTGMY ve Bağlı Birimler İçin Önerilen BBD Düzeni.....	116
4.5.2.1. Fabrika ve Üretim Grup Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni.....	116
4.5.2.1.1. İmalat Müdürlüğü BBD Düzeni.....	116
4.5.2.1.2. Yardımcı İşletmeler Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni.....	117
4.5.2.2. Tek. İşler-Planlama Grup Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni.....	117
4.5.2.2.1. Üretim Planlama ve Kontrol Müdürlüğü	



Önerilen BBD Düzeni.....	
4.5.2.2.2. Mühendislik ve Teknik İşler Müdürlüğü	
Önerilen BBD Düzeni.....	118
4.5.3. MİGMY ve Bağlı Birimler Önerilen BBD Düzeni.....	119
4.5.3.1. Mali İşler ve Muhasebe Müdürlüğü	
Önerilen BBD Düzeni.....	119
4.5.3.2. İdari İşler ve Personel Müdürlüğü	
Önerilen BBD Düzeni.....	120
4.5.4. SSGMY Departmanı ve Bağlı Birimleri İçin	
Önerilen BBD Düzeni.....	121
4.5.4.1. Satınalma Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni.....	122
4.5.4.2. Fason İşleri Servisi Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni.....	122
4.5.4.3. Satış ve Pazarlama Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni.....	123
4.5.4.4. İç Piyasa Toptan Satış Şefliği Önerilen BBD Düzeni.....	124
4.6. BİM' DE TASARLANAN BBS'LERİ VE DEPARTMANLARIN BİM'LE FONKSİYONEL İLİŞKİLERİ.....	124
4.6.1. Üretim Grup Müdürlüğü BBS' leri.....	125
4.6.2. Mühendislik ve Teknik İşler Grup Müdürlüğü BBS' leri.....	125
4.6.3. Mali İşler Muhasebe Müdürlüğü BBS' leri.....	125
4.6.4. Personel ve İdari İşler Müdürlüğü BBS' leri.....	125
4.6.5. Satın Alma Müdürlüğü BBS' leri.....	125
4.6.6. Fason İşler Müdürlüğü BBS' leri.....	126
4.6.7. Satış Müdürlüğü BBS' leri.....	126
4.6.8. Özel Programlar.....	126
4.7. ORGANİZASYON ve YBS MODEL ÇALIŞMASINDA ENGELLEMELERDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	127
4.7.1. Yeniden Yapılanma Karşısında İşletme Sahibinin Durumu Ve Sorunları.....	127
4.7.2. Yeniden Yapılanma Karşısında Yöneticilerin Sorunları.....	128
4.8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	128
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	128
KAYNAKLAR.....	135
ÖZ GEÇMİŞ.....	139



TABLULAR DİZİNİ

Sayfa

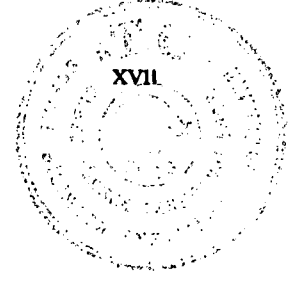
4.1. Yönetim Fonksiyonlarının İşletme Fonksiyonları Üzerinde Dağılımı.....	108
4.2. Yönetim Fonksiyonlarının Yönetim Fonksiyonlarına Dağılımı.....	109
4.3. Yönetim ve İşletme Faaliyetleri Toplam Maliyet Tablosu.....	110



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

4.1. Yeniden Yapılanmanın Safhaları.....	78
4.2. Fabrika İçinde Kumaş ve İplik Hareketleri.....	84
4.3. Mevcut Merkez Organizasyon Şeması.....	86
4.4. Fabrika Mevcut Organizasyon Şeması.....	87
4.5. Organizasyon Ön Çalışma Formu.....	99
4.6. Belge Değerlendirme Formu.....	101
4.7. Önerilen Üst Yapı Organizasyon Şeması.....	106
4.8. Önerilen Genel Müdür Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyon Şeması.....	107
4.9. Önerilen Üretim ve Teknik İşler Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu.....	111
4.10. Önerilen İdari ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu.....	112
4.11. Önemli SSPGMY Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyon Şeması.....	113

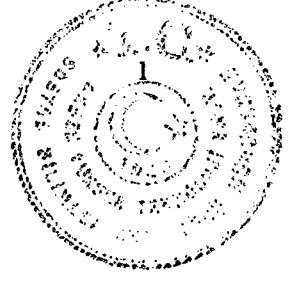


KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler

Açıklama

a.g.e	Adı Geçen Eser
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TİKA	Türk İş Birliği ve Kalkınma Ajansı
YBS	Yönetim Bilişim Sistemi
BBD	Bilgi Belge Dosyalama
ÜTGM Y	Üretim ve Teknik İşler Genel Müdür Yardımcılığı
MİGM Y	Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı
SSPGM Y	Satınalma-Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığı
BBS	Bilgisayarlı Bilişim Sistemi
BİM	Bilgi İşlem Merkezi



GİRİŞ

Bir ülkede rejim değişikliği bir bütün olarak devlet ve toplum hayatını da derinden etkileyen ve kökten bir takım değişikliklere neden olan çok büyük değişikliklerdir. 1917 yılında bu tür kökten değişikliklerle çarlık Rusya'sı ve işgali altındaki bölge halklarının hayatına hakim olan "*Sosyalist Devrim*", yaklaşık 75 yıl sürdükten sonra yıkılmıştır. 1991 yılında var olan düzenin yıkılıp, yerine yeni bir düzenin kurulmağa çalışılması, toplumu ikinci bir şoka sokmuş, bu durum en az 1917 Ekim Devrimi kadar etkili olmuş ve devrim denebilecek türde kökten değişikliklere sahne olmuştur.

Özellikle de Azerbaycan'da, bu sistem değişikliğinin yanı sıra zengin serveti, (başta uranyum, petrol, v.d.) ve bulunduğu coğrafi-stratejik konumu bakımından dolayı daha ağır zorluklar yaşanmaktadır. Öyle ki, Azerbaycan'ın bağımsızlıktan sonra bilinçli bir şekilde kendi vatandaşı olan Ermenilerle iç savaşa sokulması, Rusya'nın Azerbaycan'a karşı Ermenistan'la ittifak halinde açık savaşı başlatması, Avrupa'nın güçlü devletleri başta olmakla bir takım Hıristiyan topluluklarının gelişigüzel yaptırımlar uygulaması Azerbaycan'ı oldukça zor durumda bırakmıştır. Durumu özetleyecek olursak Azerbaycan bağımsızlık savaşını, iç savaşı, siyasi ve ekonomik sistem değişikliğini aynı zamanda yaşamaktadır.

Tezin konusu esas itibarıyla tarih ve siyaset olmayıp, işletmeciliğin geliştirilmesini kendisine amaç edinmiştir. Ancak işletmeler ve işletmecilik üzerinde, ülkede hakim olan sistemin etkisi son derece büyüktür. Dolayısıyla konu ile yakın ilgisi olan yakın dönemin tarihi ve siyasi olaylarının incelenilmesi zorunda kalmıştır. Ancak SSCB'nin tarihi ve sistemi ile ilgili araştırma ve değerlendirmeleri siyaset bilimciler ve tarihçiler araştırarak, bu araştırmalarla ilgili sonuçları ve hükmü de belirli ölçülerde onlar yönlendirecekler ve zamanla daha iyi bir şekilde anlatacaklardır. Her zamanki gibi hükmü; tarih ve halk verecektir.

Ancak sistemin değişmesi toplumu cehennemden çıkartmışsa da cennete de sokmamıştır. Dolayısı ile SSCB'yi oluşturan eski cumhuriyetler yeni dönemde de bir çok problemlerle karşılaşmışlardır. Adeta sudan çıkmış balığa benzeyen,

bağımsızlığını yeni kazanmış bu cumhuriyetler, dünya ülkeleri arasında yerlerini almağa çalışırken yaşadıkları acemilikler diğer devletlerin ve toplumların gözlerinden kaçmamaktadır. Dolayısı ile bu yeni dönemde tüm meslek gruplarına, bilim adamlarına, siyasetçilere ve konuya ilgi duyan herkese çok büyük görevler düşmektedir. Başta hukukçular, sistemin hukuki temellerinin atılmasına yönelik yeni yapılanmaların alt yapısını oluşturmakla meşgulken, diğer meslek grupları da biçimlenen hukuki, sosyal ve siyasi yapıya uygun yeniden yapılanma gayretlerini göstermek zorundadırlar.

Serbest Pazar Ekonomisine geçiş döneminde önemli görevlerden bir kısmı da iktisatçılara ve işletmecilere düşmektedir. İktisatçılar; ülke genelinde makro politikalar oluşturup, yeni ekonomik model çalışmaları ile uğraşırken, işletmeciler de; işletmelerin yeniden yapılandırılması, modernizasyonu ve çağdaş işletme politikalarının tespit ve uygulamaları ile uğraşmak zorundadırlar. Yeniden yapılanma sürecini yaşayan Azerbaycan'da işletmelerde toplam kalite yönetiminin sağlanması, milletlerarası düzeyde işletme kalitelerinin belgelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Dağılan SSCB ülkelerinden en büyük toprak ve nüfus payını Türk Cumhuriyetleri almıştır. Diğer eski SSCB ülkelerine nazaran Türk Cumhuriyetleri model arama konusunda sıkıntı çekmemişlerdir. Anadolu ve Trakya toprakları üzerinde kurulu Osmanlı İmparatorluğunun devamı ve mirasçısı olan Bağımsız Türkiye Cumhuriyeti, bağımsızlıklarını yeniden kazanan Türk Cumhuriyetlerine her konuda örnek olduğu gibi, Türk Yardımlaşması ve Dayanışmasına da önderlik etmiştir. Bağımsızlıklarını yeniden kazanan Türk Cumhuriyetleri ve Türkiye Cumhuriyetinin her alandaki bilgi birikimleri ve sahip oldukları avantajlar, karşılıklı olarak birbirlerinin istifadelerine sunulacaktır. Bu manada Türkiye'de çok gelişmiş olan işletmecilik ve işletme yönetimi anlayışı, Türk Cumhuriyetlerinde işletmelerin yeniden yapılanmalarında model olarak ele alınacaktır. Bütün Türk Cumhuriyetlerinde benzer konularda aynı standartların oluşturulması, bu ülkelerin kardeş ve kandaş halkları arasında, her sahada birlik ve beraberliğin temellerini oluşturacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SOSYALİST SİSTEMDE İŞLETMELER ve İŞLETMECİLİK

1.1. Genel Olarak Sosyalist Sistem ve Tarihçesi

Liberalizmin temel felsefesi olan “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” inancı tam rekabete duyulan güvene dayanır. Oysa, gerçek dünyada tam rekabet piyasası hiç olmadığı gibi, böyle bir piyasa arızı olarak doğsa bile, üretim ilişkileri burjuva lehine sonuçlanacak, sermayenin tekelleşmesi ve sömürü devam edecektir (Demir, 1997, s. 39). Marks ise, özel mülkiyete karşı çıktığını şöyle dile getirmiştir; “Amacı ne olursa olsun, mülkiyetin her türlü ihlali hırsızlıksa, o zaman özel mülkiyetin kendisi bir hırsızlık değil midir? Kendi özel mülkiyetim aracılığı ile bir başkasını bu mülkiyetten yoksun bırakmıyor muyum? (Galbraith, 1989, s. 80) yazılanlardan görüldüğü gibi, kapitalist sistemin temel prensipleri gereğince ekonomik faaliyetlerin tamamen serbest piyasaya bırakılması kısa zamanda çeşitli mahzurlar doğurmuştur.

Kapitalist sistemin ilk yıllarında kapitalist müteşebbisler ile işçiler arasında, asil sınıf ile serfler arasındaki kadar olmamakla beraber, gelir bölüşümü ve iş emniyeti bakımından büyük eşitsizlikler meydana çıkmıştır. Ayrıca, ekonomik faaliyetler ve istihdam seviyesi plansız ve müdahalesiz rejim sonucunda, konjunktür dalgalanmaları göstermeğe başlamış ve ekonomiler zaman zaman buhranlara sürüklenmişlerdir (Hiç, 1979, s. 9). Kapitalist sistemin bu aksamaları ve mahzurları karşısında “İhtilalci Sosyalizm” ve “İslahatçı Sosyalizm” gibi çeşitli politik akımlar ve doktrinler ortaya çıkmıştır.

1. Dünya Savaşı yenilgisinden sonra, büyük ekonomik ve sosyal buhranlar ortamı içinde ve kuvvet mücadelesi sonucunda İtalya’da Faşizm, Almanya’da nasyonal sosyalizm akımı iktidarı ele geçirmişlerdir. İhtilalci sosyalizm ise, Avrupa ülkelerine kıyasla biraz daha geri durumda olan Rusya’da, yine 1. Dünya Savaşı

yenilgisinin yarattığı moral bozukluğu ortamı içinde, kütleli işçi ihtilali olarak değil, bir azınlığın Leninist metotlar dahilinde teşkilatlanarak iktidara geçmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Daver, 1968, s. 63).

Sosyalist sistem kurulurken ilk önce ideolojiye uygun kavramlar hayatın tüm alanlarına hakim hale getirilmiştir. Daha çok ekonomik, kültürel, siyasi ve sosyal nitelikli kavramlar yeniden düzenlenirken fen bilimleri, teknik bilimler ve askeri terminolojiyle ilgili kavramlarda bir değişikliğe gidilmemiştir. Özellikle serbest girişimcilik ve dini terminoloji hayattan tamamıyla silinmiştir. Bugünkü anlamda gelişmiş bir sisteme sahip olmayan çarlık düzeni de, monarşik sistemin eksik ve yanlış uygulamalarını içerdiği için sosyalist sistemin yaklaşım tarzı ve hayata hakim kıldığı yeni kavramlar, birer yenilik gibi algılanmıştır. Aslında tarihi süreci karşılaştırmalı olarak ele alacak olursak, Çarlık Rusya'sı ile SSCB'yi, SSCB'yi de BDT (Bağımsız Devletler Topluluğu) ile mukayese etmek gerekmektedir. Ancak yakın dönem uygulamalarını daha iyi anlayabilmek için sosyalist sistem ile piyasa ekonomisi sistemini kavram, kurum ve kuruluşları ile ele alıp karşılaştırma yapmak daha yararlı olacaktır.

1.1.1. Sosyalist Sistemin Tarihçesi

K. Marks'a göre, kapitalist ülkelerde plansızlık, aşırı üretim, eksik talep, yatırım hacminin ve emek talebinin ücret seviyesi üzerindeki etkileri gibi sebeplerle devamlı konjonktürel dalgalanmaların ve buhranların ortaya çıkması mukadderdir. Bu dalgalanmalar ve buhranlar gittikçe daha şiddetli bir hal alacak ve en sonunda büyük bir buhran işçi ihtilalinin patlamasına vesile olacaktır. Böyle bir kanlı ihtilal sonucu kapitalist sistem yıkılarak, işçi sınıfı namına kurulacak olan "proleter diktatörlüğü" ile sosyalist sisteme girilecektir. Kapitalist sistemin evrimi, tarihi seyri tamamlamadan ve az gelişmiş bir ülke seviyesinde iken, sosyalizm bahis konusu olamaz (Hiç, 1979, s. 52). Böylece, proletarya iktidar olunca devlet düzenini yeniden ayarlayacak, devleti burjuva ile savaşan ve üretim araçlarını toplumsallaştıran bir güç olarak kullanacaktır (Demir, 1997, s. 46).

Sosyalist sistemin en iddialı olduğu konu kolektif ekonomik sistem ve kamu

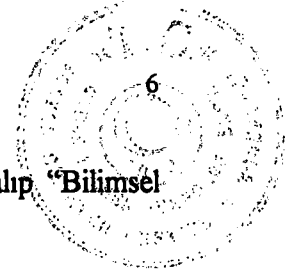
işletmeciliğidir. Sosyalist sistemde işletmeler ve işletmecilik konusunu detaylı bir şekilde incelemek için SSCB'nin tarihine ve yaşadığı dönemlere kısaca değinmekte yarar vardır. Zira SSCB tarihinde yaşananların ve her iktidar döneminin yönetim tarzı işletmelere ve işletmecilik anlayışına da yansımıştır.

1.1.1.1. Sosyalist Sistemin Tanımı ve İdeolojik Süreci

Sosyalizm, pek genel bir şekilde, üretim araçlarında özel mülkiyet yerine kollektif mülkiyeti ikame etmeyi ve insanın insanı sömürmesini önlemeği; üretimin kar gayesiyle değil fakat toplumsal ihtiyaçların tatmini amacıyla, planlı bir şekilde yapılmasını; kişinin özgürleşmesini hedef tutan bir düşünce akımı olarak tarif edilebilir. 19 uncu yüzyılda bu doktrinin gelişmesinde, bir taraftan kapitalizmin geniş halk kitleleri üzerindeki olumsuz sonuçları; bir taraftan da liberalizmin, bir ideoloji olarak, vaat ettiği şartlar büyük ölçüde etkili olmuştur. Kapitalizmin yarattığı somut gerçekler ile liberalizmin vaat ettikleri arasındaki farkların doğurduğu sosyalist eleştiri, aynı zamanda, 19 uncu yüzyıl batı Avrupa'sının hakim düşünce akımlarının da etkisi altında kalmıştır. Çarlık Rusya'sında sosyalist düşünce ise bu ülkenin iktisadi şartları ve düşünce akımlarının rengini taşımıştır. Fakat, her yerde, sosyalist eleştiri, kapitalist sistemi ıslat etmek değil de, onun yerine yeni bir toplumsal-iktisadi düzen getirmek özlemi ile kurumsallaşmıştır. (Kazgan, 1969, s. 358)

İkinci Dünya Savaşından sonra, dünya kapitalist ve sosyalist diye iki bloğa ayrılmış, sosyalist Rusya'nın emperyalizmi, bu savaş sonucu Doğu Avrupa ülkelerinin işgalini müteakip kendini özellikle gelişen ülkelerde hissettirmeye başlamıştır (Rostow, 1963, s. 100).

Sistemin uygulandığı Sovyet Rusya'sı aynı eylemini Doğu Asya Ülkelerinde ve Küba'da da devam ettirmiş ve bazı ülkelerde başarılı olmuştur. Sosyalist sistem her ne kadar sanayi devrimi ve kapitalizmin müesseseseleşmesi ile beraber bir tepki ve alternatif sistem olarak ortaya çıkmış olsa bile felsefi temelleri materyalist düşüncenin başlangıcına kadar gitmektedir. Esasen sosyalist iktisat anlayışı gelişen ve değişen teknolojinin ülke ekonomileri, devlet yönetimi ve toplumlar üzerinde meydana gelen etkilenmeler neticesinde ortaya çıkan önemli bir siyasi bir anlayıştır. Sosyalizm bir siyasi sistem olmanın yanında, aynı zamanda ekonomik, kültürel,



felsefi ve ideolojik bir süreçtir. Hatta sosyalizmi bir bilim olarak ele alıp “Bilimsel Sosyalizm” şeklinde adlandıranlar da vardır.

Meşhur iktisatçılardan E. Roll'e göre sosyalizmin ilham kaynağı liberalizmdir. Bu düşünür'e göre; tabii kanun felsefesi ve faydacı felsefe hem devrimci hem tutucu yoruma elverişliydi. Kapitalizm daha önceki iktisadi sistemlerin hepsinden daha devrimci olmuş, gelişmesini engelliyecek bütün eski kurumları yıkmıştı. Bunu bir sınıfın menfaati değil fakat tüm insanlık için yaptığı iddiasındaydı. Özgürlük, eşitlik, adalet, en büyük sayı için en büyük mutluluk gibi sloganlar, bir ideal çağın inşa edildiği ümidini uyandırıyor. Fakat yeni düzen bu ümitleri gerçekleştiremeyince, işler kendisi aleyhine döndü. İnsanlar devlete akılla baktılar ve yeni bir düzen için çalıştılar. Liberal felsefeye dayanan bu hareketten sosyalizm ilhamını aldı. Liberalizmin temelini teşkil eden akıl, sosyalizmin de temelini teşkil etmiştir. Fakat liberalizmin toplum düzenini veri ve değişmez kabul eden pasif akılcılığına karşı, sosyalizmin temelinde aktif bir akılcılık vardır (Kazgan, 1969, s. 359).

Sosyalizm, her şeyden önce, kapitalist sanayiın yarattığı belirli kötülöklere bir “isyan” hareketi olarak düşünölebilir. Şöyle ki kapitalist sanayileşme olayı kapitalist sınıfın yanında gittikçe büyüyen bir ücretli işçi sınıfı yaratmıştır. Ücretli işçi, feodal düzenin kalkmasıyla hukuk açısından özgürlöğe kavuşmuş olsa; serbest iş mukavelesi yapabiliyor olsa; kanun karşısında eşit sayılsa da, üretim araçları mülkiyetine sahip olan kapitaliste gittikçe daha fazla bağılı hale gelmiştir. İktisadi eşitsizlik, serfliğin kalkmasının önemini azaltmıştır; zira gücü farklı iki tarafın yaptığı iş mukavelesi feodal Lord'un ki kadar zalim olabilmıştır. Bundan başka, 19 uncu yüzyıl kapitalizmi sık sık iktisadi krizlerle sarsılmış ve işsizlik “iktisadi emniyetsizliğı” de beraberinde getirmiştir. Makineleşme ve teknik yeniliklerin uygulanmasının getirdiğı işsizlik buna ilave edilmelidir. İşsizlik dolayısıyla, işçinin orta çağda sahip olduğı iş emniyeti de kaybolmuştur. Bu sebeplerden ötürü, sosyalist eleştirinin üzerinde durduğı başlıca “kötölöklere” olarak iktisadi krizler ve kapitalist mülkiyet ilişkileri olağan kabul edilebilir. (a.g.e. , s. 359)

Sosyalizmin tarihçesinde önemli yer tutan ilk çalışmalar Almanya, Fransa ve İngiltere'de başlamıştır. Bunun sebebi ise gerek sanayileşme ve teknolojinin, gerekse kapitalist sistemin önce bu ölkelerde gelişmiş olmasıdır. Öncü sosyalist düşünürler



bu ülkelerden çıkmış, Alman sosyalizmi, Fransız sosyalizmi ve İngiliz sosyalizmi, sosyalist düşüncenin ilk adımlarını oluşturmuştur.

Fransız düşünür Jean Jaures'e göre "Sosyalistler Alman felsefesi ve Alman dehasının gerçek öğrencileridir.. Daha büyük sanayi gelişmesinden önce, sosyalizm Alman zihniyetinden doğmuştur. (a.g.e., s.360)

Alman dehası, ferde karşı devletin üstünlüğünü ve "varlık felsefesini" benimsediği ölçüde, sosyalizmin yorumlanmasında etkili olmuştur. 19 uncu yüzyılın sonlarına kadar (1871) Alman Konfederasyonunun parçalanmış, bölünmüş durumu, Alman filozoflarının devlete üstünlük tanıyan bir görüşe sahip olmalarına yol açmıştır. Kant, halkın temsilcisi olarak devleti övmekte; Fichte devlette akıl ifadesini görmekteydi. Hegel'in diyalektiği ise "varlık" a karşı "oluşmak" felsefesi ile "devlet" i tarihte ideenin gerçekleşmesi olarak görmesiyle, aynı şekilde, sosyalizmin yorumlanmasında etkili olmuştur. (a.g.e., s. 360)

Kapitalizmin teorik bakımdan tutarlı ve sistematik bir eleştirisini; toplumsal evrim kanunlarıyla kapitalist sistemin sosyalizme evrim kanununun açıklanmasını Karl Marks yapmıştır. Bununla beraber Marks kurduğu teorik sistemi, kendisinden önce gelen hiçbir şeyi almaksızın, bir boşlukta geliştirmiş değildir. Eğer kurduğu sistemin bir ayağı klasik iktisatta ise bir ayağı da, kendinden önce gelen kapitalist sistemi eleştirerek iye bir toplum düzeni düşünen Fransız ve İngiliz sosyalistlerindedir. (Kazgan, 1969, s. 360)

İngiliz sosyalizminin klasik iktisat ile çok daha yakın bir ilişkisi vardır ve kapitalizmin işleyişini Fransız sosyalistlerine nazaran daha yeterli bir şekilde girebilmiştir. Ayrıca, İngiltere'nin daha ileri derecede sanayileşmiş olması, işçi hareketlerinin yoğunluğu dolayısıyla sosyalist iktisadi düşünce daha yoğun bir muhtevaya sahip olabilmıştır. Buna karşılık, Fransa'da sosyalizmin iktisadi muhtevası daha zayıf , daha romantik niteliktedir. Bir düşünce akımı olarak romantizmin sosyalizmi büyük ölçüde etkilediği ve ona "hayalci" (ütopist) niteliği verdiği söylenebilir. Almanya'da ise, Alman felsefesinin devlete ve evrimci görüşe üstünlük taşıyan niteliği sosyalizmin yorumlanmasında büyük ölçüde etkili olmuştur. (a.g.e., s. 360)

Kapitalizme karşı ilk eleştiriyi Sismondi yapmış, ancak Karl Marks gibi alternatif bir sistem ortaya koyamamıştır. Malthus gibi klasik okula bağlı olan Sismondi aynı zamanda ve aynı sebeple klasik doktrini ve kapitalist sistemi eleştirmiştir. Daha önce liberal geleneğe tamamiyle bağlı olduğu halde, İngiltere’de yaptığı gezi sırasında sefalet, iktisadi krizler gibi gerçeklerin etkisinde kalarak, ilk eserini reddetmiş ve Ricardo’nun “Politik İktisadın Temel İlkeleri” ne karşı “Politik İktisadın Yeni İlkeleri” ni yazmıştır. (a.g.e., s. 361)

Sismondi, toplumun “*bourgeois*” (burjuva) ve “*proleter*” (emekçi-işçi) olarak iki sınıfa ayrıldığını ve bu iki sınıfın menfaatlerinin çelişik olduğunu söylemekle, tabii ahenk anlayışına karşı çıkmaktadır. Üretim ve servet temerküzü, kanısınca, bu ayrımı daha da şiddetlendirmektedir. Toplumsal sınıflar ve temerküz teorisi ile Marks’a öncülük eden Sismondi, iktisadi krizlerin sebebini de buna bağlamaktadır. (a.g.e., s. 361)

Netice itibariyle sosyalizmin; 19 uncu yüzyıldan itibaren kapitalizme karşı bir tepkiden kaynaklandığı, yer yer toplumsal gerçeklere dayandığını da ifade etmek gerekmektedir. Sosyalist sistem toplumda oluşan iktisadi sorunların yanında felsefi, sosyal ve kültürel etkilenmeler ve karşı görüşlerden de ilham almıştır. Sosyalist düşünce iktisadi sistem olarak kapitalizme karşı kurumsallaşırken, ateist görüşlerle dinlere, sınıfçı görüşlerle de milliyetçiliğe karşı tavrı almıştır.

Sosyalist düşünce sisteminin oluşmasında Sismondi’nin kapitalist sistemi eleştiren iktisadi görüşleri, Darwin’in “Biyolojik Evrim Teorisi”, Hegel’in “Üstün Akılcılık Teorisi”, nin etkileri büyüktür. Marks, daha iyi bir dünyayı hayal eden kendinden önceki sosyalistlerden farklı olarak görüş ve isteklerini bilime dayandırmayı ilke olarak kabul etmiştir. Dolayısıyla Marks’ın sosyalist anlayışı literatüre “*Bilimsel Sosyalizm*” veya “*Marksizm*” olarak geçmiştir. (a.g.e., s. 371)

Marksizmin üç temel bölümden oluşmaktadır (a.g.e., 371-372).

1. Marksizmin felsefesi, insanlık tarihinin evrim kanunlarını belirli bir yöntemle ortaya çıkarmağa yönelmiştir.

2. Marksist iktisat, kapitalizmin analitik yoldan eleştirisi ve kapitalizmin niçin çökeceğini açıklayacak kanunlarla ilgilidir.
3. İhtilal teorisi de kapitalist toplumun yıkılışı ve yeni bir toplum düzeninin, sosyalizme geçişin teorisidir.

Netice itibariyle Marksizm iktisadi manada kapitalizme bir tepki olarak ele alınsa da temelleri insanlık tarihi ile aynı sayılabilecek sosyalist düşüncenin tekamül etmiş bir halidir. Esas olarak gelir dağılımındaki adaletsizlik, sınıflar arası refah farkı gibi gözle görünen iktisadi nedenler kadar, felsefi nedenler de sosyalist düşüncenin gelişmesine zemin hazırlamıştır. Marksizm felsefi olarak “Diyalektik Felsefe”, “Materyalist Felsefe” ve “Praksis veya Aksiyon Felsefesi” nden beslenerek gelişmiştir. (a.g.e., s. 371-380)

1.1.1.2. Sosyalist Sistemin SSCB Olarak Kuruluş Süreci

19’cu yüzyıl Çarlık Rusya’ında sosyalist düşünce, kısmen batı düşüncesinin etkisi altında kısmen de bundan bağımsız olarak gelişmiştir. Bu ideoloji sonunda Marksizm’e erişmiş ve Lenin de buna belirli bir yön vermiştir. Lenin, gerçekte, aşağı yukarı 75-80 yıl devam eden sosyalist düşünce akımının ve hareketin mirasçısıdır. (Kazgan, 1969 s. 365)

Hegel felsefesi, daha sonra beynelmilel anarşist hareketin lideri haline gelen, Bakunin tarafından Rusya’ya tanıtılmıştı. Hegel ve Feurbachtan esinlenen Herzen, 1830’ larda Rus köylüsünün “*potansiyel sosyalist ve ihtilalci*” olduğunu; devlet fonksiyonlarını üzerine alıp karşılıklı anlaşma esasına göre yürütebilecek olan köy komünlerinin, gelecekteki düzenin, temelini teşkil edebileceğini söylemekteydi. Rusya, bu dönemde, Batı Avrupa ülkelerine nazaran daha az sanayileşmiş, temeli çok daha ilkel bir tarıma dayanan bir ülkeydi. 1870’lerde popülist “*Narodnik*” partisi, Herzen’den “Rusya Komünü” nün komünal mülkiyetinin gelecekteki sosyalist düzenin temeli olabileceği ve Rusya’nın Batı’yı yozlaştıran kapitalizmin kötü etkilerinden kurtulabileceği fikrini alarak benimsemiştir. Parti, 1874’te başlattığı “Halka Gitme Hareketi” sırasında Rus köylüsünün sosyalizmle hiç ilgilenmediğini gördüğü halde, sosyalizmin kaynağı olarak köylüye bakmağa devam

etmiştir. Popülizm'den Marksizm'e geçişin öncülüğünü, Rusya'da G.Plekhanov yapmaktaydı. Plekhanov, eninde sonunda kapitalizmin Rusya'da "proletarya"yı doğuracağını ve başlangıçtan itibaren Rus sosyalist düşüncesinin benimsendiği ihtilali, köylü değil, proleteryanın öncülüğünde gerçekleşeceğini söylemekteydi. Köylü esas itibariyle ihtilalci değildi; köy komünü de ancak küçük burjuva kapitalizmine yönelebilirdi. İşçilerin iktidarı ele geçirmesiyle sonuçlanacak nihai bir adım, ancak burjuva-demokratik ihtilalden sonra atılabilirdi. Dolayısıyla, burjuva-demokratik devrim ilk gaye olmalıydı. Plakhanov, bir kuşak Rus Marksistini ve Lenin'i yetiştirmiştir. 1890'larda öngördükleri gerçekleşmiş; Rusya'da kapitalizm süratle ilerlemiştir. 1914'lerde henüz üç milyon sanayi işçisi olmakla beraber, 1905 ve 1917 ihtilalleri proleteryanın öncülüğü ile gerçekleşmiştir. (Kazgan, s.365-366)

1905 devrimi ile Meşrutiyet'e dayalı parlamenter sistem gelişirken, 1917 ihtilali ile Meşrutiyet de ortadan kaldırılmış, yerine dünya da ilk defa farklı bir sistem kurulmuştur. İşçi sınıfının önderliğinde, her şeyin devlet mülkiyetinde ve devlet eliyle işlediği, özel mülkiyet ve girişimciliğin yok edildiği, katı devlet otoritesine dayalı bu sistem, sınıfsız mutlu bir topluma varma isteği hiçbir zaman gerçekleşmemiştir. Kendinden önceki sosyalist düşünceleri hayalcilikle suçlayan Marksizmin kendisi zamanla ütöplast bir harekete dönüşmüştür.

1917 Bolşevik ihtilalinin felsefi temelini Marksizm oluşturmuştur. Önceki iki bloklu dünyada sosyalist blokun lideri olan Rusya, savaş ve uzay teknolojisinde kapitalist blok ile yarışmak zorunda kalmıştır. Bu sebeple, askeri ve uzay araştırmalarına yönelik büyük harcamalar yapmıştır. Kaynaklar önemli ölçüde askeri ve uzay araştırmalarına gidince, tüketim malları arzı ikinci derecede önemli olmuştur (Demir, 1997, s. 47).

Sovyetler döneminde sosyalist sistemin kurucuları, SSCB olarak kuruluş sürecini esas olarak dört aşamaya ayırmışlardır :

- Birincisi, 1917 sosyalist inkılabının gerçekleştirilmesi,
- İkincisi sınıfların kaldırılması (muhaletet hareketinin tamamen ortadan kaldırılması-1935),
- Üçüncüsü ekonominin yükseltilmesi (sanayinin gelişimi ve tüm köylerin elektriklenmesi vb.),



- Dördüncü olarak da, 1945 sonrası sosyalizmin tam olarak yerleştirilmesi

Sosyalist Devrim, Çarlık Rusya'sının başarısızlıkları nedeniyle değil, dünyada imparatorlukların yıkıldığı bir döneme rastlaması, cumhuriyet ve demokrasi kavramlarının devletlerin ve toplumların hayatına girdiği bir döneme rastlamış ve doğan iktidar boşluğundan yararlanarak ülkede hakimiyeti ele geçirmiştir. Sosyal adaletsizlikler ve hürriyetsizlikler bir yana, sosyalist diktatörlüklerde milli gelir seviyesi ve kalkınma hızı da kapitalist ülkelere ve gelişen ülkelerde ise karma ekonomi düzeni uygulandığına kıyasla yüksek olmaktadır. Nitekim, Rusya'nın ekonomik kalkınması büyük bir manevi bedel karşılığında ve kendine has şartlar altında cereyan etmiş, komünist iktidar Rusya'da geri bir ülke değil, kültür seviyesi yüksek ve kalkınmanın ilk safhalarını tamamlamış bir ülke devir almıştır (Rostow, 1963, s. 93-100).

Sosyalist Devrim o günün koşullarına göre daha çok iş, daha çok hürriyet ve monarşiye karşı demokrasi, çarlığa karşı da cumhuriyet ilkelerini savunarak iktidarı ele geçirmiştir. İktidarın ele geçirilmesi halkın hür iradesi ve demokratik tercihini kullanması ile değil, zor kullanılarak ve kanlı bir şekilde elde edilmiştir.

1917 Devrimi ile Çarlık rejiminin yerini alan yeni tip siyasi rejimin devamlılığını sağlayan çeşitli etkenler (dünya siyasi konjonktürü, Çarlık rejimi, iktisadi durum vs.) yanında coğrafi etkeni de ekleyebiliriz. Alan büyüklüğü, sosyal ve siyasi davranışlar yönünden devrim lehine olumlu bir etkide bulunmuştur. (Çam, 1987, s.189)

Fakat söylemek gerekir ki, Çar Rusya'sına nazaran Sovyet Rusya'sı (kızıl emperyalizm) ister ağır sanayi, isterse de ziraat (tarım) sanayiinin gelişiminde daha hızlı ve daha büyük mesafe kat etmiştir. Özellikle de köylerin ve bu sektörün gelişiminde pek çok gelişmiş kapitalist ülkeyi geride bırakmıştır.

1.1.1.3. Sosyalist Sistemin SSCB'de Dönemleri

Görüldüğü gibi, sosyalist sistem esas itibariyle devletçiliğin hakim olduğu sistemdir. Ancak SSCB'nin kuruluş yılı olan 1922 yılı şartları ile daha sonra ki gelişmeler bu devletçi sistemde de bir takım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu değişiklikler ülkede iktidara gelen ekibin bakış tarzını da yansıtmaktadır.

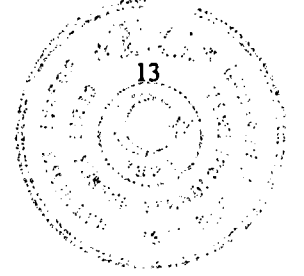
Fransız Devriminin dünya devletleri siyasi sisteminin değerleri ve yapısı üzerinde yaptığı ilk köklü değişiklikten sonra, Ekim 1917 Rus Devrimi de, ikinci bir kere , siyasi sistem değerleri ve yapısında köklü değişme yapmıştır. 1917 Rus Devrimi ile yeni bir devlet tipi ortaya çıkmış ve bu devlet tipi kurulduğundan beri geçirdiği aşamalarla "*Doğu Bloku*" olarak adlandırılan dünya devletlerinin bir kısmı tarafından benimsenmiş bulunmaktaydı. Bu yeni devlet tipi, Marksist ideolojiye dayandırılarak otoriter bir rejim görüntüsüne sahip olmuştur. Otoriter nitelik, özellikle, siyasi hürriyetin son derece kısıtlı olması, muhalefet partilerinin yokluğu, tek bir partinin bütün ülkeye egemen olması ve seçimlerin plebisit niteliği ile ortaya çıkmaktadır. Siyasi sistem, ideolojik sistem olarak görüldüğünden, siyasi arenanın bütün güçleri ve karar alma gücü, ideolojiyi gerçekleştirme ile görevli tek bir partide somutlaşmaktadır. Parti, gerek alt, gerek üst kademelerde mutlak şekilde tek egemen ünite olarak görünmektedir. (Çam, 1987, s. 189)

1917'nin Bolşevikleri sosyalist istihsal ve dağıtım meselelerini ütöplast amatörler olarak ele almışlar ve özel sermayenin devlete devredilmesiyle, sına mekanizmanın eskisi gibi işleyeceğini ve piyasa mekanizmasının ortadan kaldırılmasının bu işlemde bir değişiklik yapmayacağına inanmışlardı (Hudson, 1969, s.76).

Rusya'nın sosyalizm öncesi ve sonrası siyasi tarihinin gelişimini şu şekilde sınıflandırmak mümkündür.

A-Sosyalizm Öncesi Dönem

- 1- Knezlikler Dönemi
- 2- Monarşik Çarlık Dönemi



3- Meşrutî Çarlık Dönemi

B- Sosyalist Dönem

- 1- Lenin Dönemi (1921-1924)
- 2- Stalin Dönemi (1924-1953)
- 3- Kuruşov Dönemi (1953-1964)
- 4- Brejnev Dönemi (1964-1983)
- 5- Andropov Dönemi (1983-1984)
- 6- Çernenko Dönemi (1984-1985)
- 7- Gorbaçov Dönemi (1985-1991) (SSCB-BDT)

Konumuz gereği sosyalist dönem öncesi değil, sosyalist dönemin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu dönemlerden Lenin'in kısa süren iktidarının kalıcı yapısal çalışmaları pek göze batmaz.

Lenin; yaratıcı, örgütçü ve iktidarı yürütmek için yeterli yeteneklere sahip kişiliği ile yarattığı partiye, bütün hayatı organize eden merkezci yapılı, polis örgütüne sahip otoriter bir güç görüntüsü vermiştir. Bu görüntü de proletarya ile halk, proletarya ile parti, parti örgütü ile parti, lider ile merkezi komite birbirine karşılaştırılmak suretiyle yeni bir tip şeklinde ortaya çıkmıştır. (Çam, 1987, s. 201)

Stalin dönemi SSCB'de planlı ekonominin uygulandığı dönemdir. Beş yıllık planlar şeklinde tasarlanıp uygulamaya konulan bu sistem, Birinci Beş Yıllık Planını Ekim 1928 ila Aralık 1932 arasında uygulamıştır. Dolayısı ile SSCB'de sosyalist sistemin tüm kurum, kural ve kuruluşları ile hayata geçirildiği dönem Stalin Dönemidir. Ancak bu dönem sistemin en katı ve tavizsiz olduğu dönem olması nedeniyle çeşitli tepkileri de beraberinde getirmiştir. Stalin'in sert yönetimi nispeten daha yumuşak yaklaşımlar taşıyan Kuruşov dönemine davetiye çıkarmıştır.

Kuruşov ve Gorbaçov dönemleri sosyalist sistemin nispeten liberalize olduğu dönemlerdir. Kuruşov dönemi siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel sahalarda bazı reformların yaşandığı dönemdir. Bu dönem daha sonra sosyalizmden tavizler verildiği iddiasında olan Stalinci Brejnev iktidarının gelişini hazırlamıştır.



Kuruşov'un siyasi düşüşünden sonra Parti Birinci Sekreterliği ve Başbakanlık makamları tekrar birbirinden ayrıldı, birinci makama Brejnev, ikinciye Kosiğın getirildi. Böylece Stalin ve Kuruşov'un Parti ve Devletin en yüksek makamlarını birleştirme teşebbüslerinden sonra Sovyet siyasi sistemi, Lenin' in ölümünden sonra Stalin'in Parti Genel Sekreteri ve Rikov'un Halk Komiserliği Konseyi Başkanı olduğu devre döndü (Hudson, 1969, s. 140).

Brejnev dönemi her ne kadar Stalin çizgisini benimsese bile o derece katı uygulamaların içerisine girememiştir. SSCB'de en uzun iktidar dönemi Brejnev'le yaşanmıştır. Soğuk savaş döneminin bütün ağırlığının yaşandığı bu dönem SSCB'nin yükselme, duraklama ve gerileme dönemlerini de içinde barındırmaktadır. Yani SSCB; tarihinin en kuvvetli dönemini Brejnev ile yaşamış, Brejnev'in son dönemine doğru ise SSCB duraklama ve gerileme dönemlerini yaşamıştır. 1983 yılında Brejnev'in ölümü ile beraber SSCB'de ki sorunlar su yüzüne çıkmış ve dünya medyasına yansımıştır.

1983-1985 arasında iktidara gelen Konstantin Çernenko ve Yuri Andropov'un görevleri başında ölmeleri nedeniyle, bu dönem SSCB tarihinde pekte etkileyici olmamış, daha ziyade çözülmeyi hızlandırmıştır. 1985 yılında iktidara gelen Mihail GORBAÇOV, Glastnost (Açıklık), Peresteroyka (Yeniden Yapılanma) politikaları ile SSCB tarihinde yeni bir çağır açmıştır. Diğer bir deyimle SSCB'nin durgunluk ve gerileme döneminde iktidara gelen Gorbaçov, kendi döneminde SSCB'nin dağılma ve yıkılışının alt yapısını hazırlamıştır. SSCB'nin dağılışı ve yıkılışı aynı zamanda bu ülkede komünist sistemin yıkılışı, pazar ekonomisine geçişin de başlangıcını ifade etmektedir. Pazar ekonomisine geçişin getirdiği değişiklikler sosyal yapıda da köklü değişimleri beraberinde getirmiştir. İşletmelerde ve işletmecilikte yaşanan en büyük değişiklik ise kamu işletmeciliğinin yerini özelleştirme yolu ile özel sektöre bırakmasıdır.

1.1.1.4. Sosyalist Sistemin Çöküşü ve Nedenleri

Marksistler, demokrasinin işçi sınıfının sömürsünü bütünüyle ortadan kaldıracığına inanmazlar. Çünkü, toplum sermayenin baskısı altında olacağı için,

halkın karşısına çıkarılacak adaylar kapitalist sınıfın adayları olacak ve proletaryaya söz hakkı tanımayacaktır. Ancak, proleterlerin güç birliğiyle yapacakları devrim sonucu devlet burjuva hakimiyetinden kurtulabilecektir. Proleterlere yönelik zulüm arttıkça bu süreç hızlanacaktır (Demir, 1997, s. 46). Sosyal demokrat yahut evrimci sosyalizm okuluna mensup J. A. Schumpeter'in söylediklerinden de sistemin ideolojisinin temelinde bir bozukluk olduğu ortaya çıkmaktadır;

“1840 ve 1850’lerin sosyal durumunun yanlış bir teşhisine dayanmasına, temellerinin ideolojik bakımdan daha başlangıçtan ters olmasına, gittikçe artan sefalet tezi ile büyük bir hataya düşmesine, gerek analitik bakımdan gerek fiili gelişmeler bakımından eksiklikler içinde bulunmasına rağmen K. Marks’ın eseri yine de hepsinden (diğer çağdaş okullardan anlamında) daha kuvvetlidir” (Schumpeter, 1955, s. 573).

Fakat, Marksizm nasıl eleştirilirse eleştirilsin, işçi sınıfının kazandığı haklarda önemli rol oynamıştır. Marks, dizginlenmemiş kapitalizmin kahredici sömürsünü açık ve net ortaya koymuş, hatta onu yıkılıp yok olmakla tehdit etmiştir. Dolayısıyla kapitalizmin eksiklerini giderip kendine çeki düzen vermek zorunda kalmıştır. Marksizm bir zamanların “*bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler*” tabusunu yıkmayı başarmıştır. Kapitalizm kendini sosyal adalete yönelik yenilemiş olmasaydı, bu gün daha güçlü bir Marksizm var olabilirdi. Marksizm, kapitalizmi eleştirerek onun kendini yenilemesini sağlamış, fakat kendisi güçlü bir alternatif olamamıştır (Demir, 1997, s. 50).

SSCB’deki Sistemde ise, aldatıcı bir demokrasi vardı. Kağıt üzerinde kulağa hoş gelen ve bir ütopyadan ibaret olan “Sınıfsız Toplum” hayali uygulamada tam tersi bir hal almış ve serbest pazar ekonomisinin uygulandığı ülkelerdeki gibi olmasa bile “*iltimaslı, imtiyazlı sınıflar ve halklar toplumunun*” meydana gelmesine neden olmuştur. Sistemde devleti yöneten Komünist Partisi yönetici ve üyeleri adeta ikinci bir hanedanlık kurmuşlar ve bu parti yandaşları ile yıkılması çok zor olan mafyavari örgütlenmiş, imtiyazlı bir sınıf meydana getirmişlerdir. Demokrasinin gereği olan açık hükümlerin olmayışı, kanunların baskıcı oluşu, farklı demokratik tercihlerin gerekliliği, zamanla halkta tam demokratik sisteme geçiş ihtiyacını doğurmuştur.

Kuruşov döneminde, Vladimir Dudintsevin Stalin dönemini eleştiren “Yalnız Ekmekle Değil” adlı kitabı, Rusya dışında bile, özellikle Macaristan’da yoğun etkisini göstermiş ve bunun sonucu Macaristan’da ayaklanma olmuştur. Macaristan direnişi Rusya tarafından kanla bastırılrsa da, Kuruşov geriye dönüş yapmış ve yazardan kitabının yanlış olduğunu açıklanması istenmiştir. Böylece Kuruşov da Gorbaçov gibi sistemi sarsan bir lider olmuştur.

1970’lerden sonra ekonomik kalkınma oranlarının hedeflerin altında kalması ve 1980’ den sonra stagnasyona dönmesiyle, ekonominin çöküş dönemine girdiği ilk kez Andropov zamanında ortaya çıkmıştır. Andropov’un, işgücünün verimini artırmak “*disipline edici kampanyalar ve uyarılar*” formülünü uygulasa da, sistemdeki bozuntular yüzünden bu tedbirlerin etkisi olmamıştır.

Gorbaçov’un başa geçtiği 1985’den itibaren başlayan reform hazırlık çalışmaları, 1987’ye kadar sürmüştür. 1988’de ise çok sayıda fikir uygulamaya girmiştir. Bu reformlar, 1960 ve 70’lerdeki reform deneyimlerine uzanmaktadır. 1920’lerin NEP (Yeni Ekonomik Politikası) ile de bir bağı vardır. Uygulama ise 12,5 yıllık plan (FYP) ile 1986’da başlamıştır. 1990’da sona eren bu plan, Stalinist ekonomik sistemden bir ayrılış olarak tanımlanmıştır (Uludağ, 1996, s. 23).

Sovyet rejiminin çöküş nedenini: istenilen kalitede üretimin yapılmaması, verimsizliğin çok düşük olması, teknolojinin eski olması, merkezi planlama sonucu ekonomide dengenin bozulması, aşırı istihdam ve yönetimdeki hatalara ve bütün bunların yanında, dünyadaki gelişen liberalleşme ve milliyetçilik hareketlerinden etkilenmesine de bağlayabiliriz. Genel olarak SSCB iktisadi başarısızlık ve insan haklarına saygısız politikaları sonucu yıkılmıştır.

SSCB adı altında 22 milyon km²’lik devasa bir alanda dünyanın en sömürücü devletini ve düzenini kuran, dünyanın en büyük coğrafi alanını işgal eden devlet sıfatını taşıyan bu zorba sistem yine aynı şekilde sömürgesi altında tuttuğu esir millet sayısı ile de dünyada başka bir rekoru da elinde tutmaktaydı. Sömürüye, zulme ve Rus ırkçılığına dayalı, bilimsellikten ve insani duygulardan uzak bu totaliter yönetimi komünist partisi ve sistemin silahlı kuvvetleri olan kızıl ordu zorla, zulümle, kan ve

gözyaşı ile ayakta tutmağa çalışıyordu. Ancak hiçbir sistemi zorla ayakta tutmanın mümkün olmadığı tarihte yaşanmış bir çok örneklerle ispat edilmiştir.

SSCB'deki bu kanlı ve totaliter sistem artık çalışamaz hale gelmiş, daha fazla direnemeyerek geride unutulması mümkün olmayan kanlı bir tarih yazarak tarihin karanlıklarına gömülmüştür. Başka bir deyişle;

“İktisadi büyümedeki durgunluk, Paul Kennedy'nin “İmparatorlukların Yükselişi ve Çöküşü” adlı eserinde belirtildiği gibi imparatorlukların tabii hayatının bir sonucudur. Bir başka deyişle, ülkeler güçlendikçe genişler ve yayılırlar. Bu yayılma merkezden ekonomik kuvvet yönünden desteklenmezse, o zaman yük olmaya başlar, ekonomik kuvvet zayıfladıkça büzülme başlar, yüksek balonun tüm torbalarını atması gibi Sovyetler Birliği önce üzerinde yıllık ekonomik yükü 200 milyon doları aşan Doğu Avrupa ülkelerini atarak, yavaş yavaş bağımsızlık vererek kendi iktisadi yapısını kurtarmaya çalışmaktadır (Uludağ, 1996, s. 17).

Bu çözümlenme olayını hızlandıran sömürgeciliğin esaretinde bulunan Türkler olmuştur denilebilir. Çarlığın devamı olan kızıl emperyalizm Rus ırkçılığı ve haçlı zihniyetinin yanı sıra Türk düşmanlığı politikalarına karşın, Türklerin 1988'de Kazakistan'da Alma-Ata ayaklanması, aynı yılda Azerbaycan'da Sumgayit ayaklanması, Özbekistan'da Fergane ve Gürcistan'da ki Tiflis olayları bu çözümlenme daha da hızlandırmış, 20 Ocak 1990 Bakû katliamı ise son darbeyi vurmuştur. Kısacası bir birinin devamı ve aynısı olan iki Rus imparatorluğunun çöküşüne en başlıca nedeni başta Kafkas Türkleri olmakla imparatorluk esaretindeki Türkler olmuştur.

SSCB'nin yıkılması aslında geç kalmış bir olaydır. Çünkü Birinci Dünya savaşının sonuçlarının başında imparatorlukların dağılması ve içlerinden yeni devletlerin kurulması geliyordu. Osmanlı İmparatorluğu ve Avusturya-Macaristan İmparatorluğu bunun en açık örnekleriydi. Çarlığın devamı olan SSCB'nin yıkılışının gecikmesi bu coğrafya içinde yer alan başta Türkler olmak üzere diğer halkların da dünyadaki iktisadi, siyasi ve teknolojik gelişmelerden geri kalmasına neden olmuştur. 1991'den beri eski SSCB ülkeleri kendi devletlerini kurma, sistemi geliştirme ve uygar dünya ile entegre olabilme mücadelesi vermektedir. Rusların



stratejik sömürge politikaları sonucu bu ülkeleri iktisadi ve sosyal açıdan felç etmesi yanında geleceğin yönetici kadroları da yetiştirilmemiştir. Özellikle bilinçli olarak bir milletin devlet kurmasında etkili olan hukukçu, mülki idareci ve asker sınıf yetiştirilmemiştir. (Türkiye’de devletin çekirdek kadroları Mülkiye, Hukuk ve Harbiye eğitimidir. Ayrıca bu kadrolar Amme İdaresi Enstitüsü, Milli Güvenlik Akademisi ve Harp Akademilerinde kurmaylık eğitimi almaktadırlar.) Ruslar özellikle Türk cumhuriyetlerinde devlet yönetiminde etkisi olmayan ve yönetici yetiştirmeyen eğitime ağırlık vermiştir. Bu bağlamda daha çok ideolojik nitelikli güzel sanatlar, edebiyat, spor ve müzik ağırlıklı okullara ağırlık verilmesi nedeniyle bu alanlarda ihtiyaç fazlası eleman yetişirken, yeniden yapılanmada liderlik yapacak değişim mühendisleri olmadığından hala bir sürü sıkıntılar çekilmektedir. (Tüm bunların yanı sıra çok “iyi ve titiz” çalışan Sovyet (Rus) KGB’ si yalnız 1937-1938 yılları arasında Azerbaycan’ın yetişmiş 118 bin aydınını “çeşitli yollarla” katletmiştir.) Rusların kriz çıkarmaya dayalı yönetim anlayışları sonucu nedeniyle çökerken dahi bağlı cumhuriyetleri arasında bir sürü anlaşmazlıklar bırakarak dağılmıştır (Karabağ, Fergane, Çeçenya vb. gibi).

1.1.1.5. Sosyalist Sistemin Siyasi Kavramları

Marks’a göre, monopolleşmeye ve küçük firmalar ile el sanatlarının yıkılmasına paralel olarak orta sınıf ortadan kalkacaktı (Hiç, 1979, s. 56).

Buradan ve umumilikte buraya kadar gösterdiğimiz tüm konulardan yola çıkıldığında görülmektedir ki, sosyalist sistemde burjuva sınıfı yerine sınıfsız toplum, güçlü proletarya, işsiz ordusu, merkezi planlama, sosyal adalet vs. gibi esas siyasi kavramlar yer almaktadır.

1.1.1.6. Sosyalist Sistemin Ekonomik Kavramları

Sosyalist sistemde, üretim araçlarının kamuya devredilmesi işçilerin sömürülmesine mani olacak ve kamuya mal edilen “artık-değer” işçi sınıfı namına yüksek bir büyüme hedefinin tahakkukuna ve yeni işçi sınıfının günlük ihtiyaçlarının yahut maddi refahının teminine yöneltilecekti. Bu ihtiyaçlar fertlerin subjektif

zevkleri esasına göre değil, devlet otoritesi tarafından ve objektif ölçülerle tespit edilecekti. Böylece, sosyalist sistemde refah objektif ihtiyaçların karşılanması anlamında ve kamulaştırma ve kamu üretimi yoluyla azamileştirilmekteydi.

K. Marks, kar hadlerinin düşmesi yüzünden ortaya çıkan rekabet savaşı sonunda sermayenin mutlaka merkezleşeceği, monopolcü dev firmaların teşekkül edeceği tezini ileri sürmektedir (Hiç, 1979, s. 55).

Fakat, kapitalist ülkelerde en çok rastlanılan piyasa şekli monopol değil, benzer mal satan çok sayıda firmaların mevcudiyetini ifade eden monopollü rekabet olmuştur.

Kısa bir deyişle sosyalist sistemde tüm ekonomik kavramların temeli başta sosyal faydaya dayanmaktaydı.

1.2. SOSYALİST SİSTEMDE İŞLETMELER ve İŞLETMECİLİK

1.2.1. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Hukuki Yapıları

Sosyalist sistemde işletmelerin hukuki yapılanmasında herhangi bir çeşitlilik söz konusu değildir. Sosyalist hukuk sisteminde tekli (monolist) bir anlayış hakimdir. Yani hukukta söz konusu olan tek unsur devlettir. Dolayısı ile bütün kurum ve kurallar kamu hukuku üzerine oluşturulmuştur. Özel hukukun mülkiyetle ilgili hükümleri özel işletmecilik yapmağa müsait değildir.

SSCB'de, Aralık 1927'de toplanan 15. Parti Kongresinde, ziraatin kolektifleştirilmesine karar verilmiş, ferdi zirai işletmeler yerine Kolhozlara geçilmesi esasa bağlanmıştır. Toprak icarı yasaklanırken, zengin çiftçilere yüksek vergiler konulmuştur. (Daha sonra Stalin döneminde varlıklı köylülerin tasfiyesine karar verilecektir.) Tarım sektörü Kolhozlar ve Sovhozlar şeklinde teşkilatlanmıştır (Uludağ, 1996, s. 7).

Ancak işletmelerin yönetim yapısı bir hukuk anlayışını da beraberinde getirmiştir. Bunlar :

1. Halkın yönetimine katıldığı işletmeler (kolhozlar)
2. Devletin direkt yönettiği işletmeler (sovhozlar, fabrikalar, zavodlar vs.)

1.2.1.1. Kolhoz İşletmeler

Bu tarz işletmeler adını Rusça “Kollektivny Hozaystva” kelimelerinin ilk hecelerinin alınarak kısaltılmış halidir. Anlamı kollektif sahiplik (Devlet Tarımsal Kooperatif İşletmeleri) anlamına gelmektedir. Belirli bir büyüklüğün üzerine çıkan ve yönetim sorunları ile karşılaşan Kolhoz işletmeler sistem değişikliğine uğrayarak Sovhoz işletmeler haline geliyordu. Sovhoz işletmelerde çalışma karşılığı ücret mevcuttur ve yevmiye üsulu ödemeler yapılmaktadır. Kolhozlarda ise mahsul artışına göre ödemeler yapılmaktadır.

Sosyalist sistemde her köy aynı zamanda ekonomik bir birim olarak bir kolhozdu. Bazen dağınık ve küçük birkaç köyde tek bir kolhoz idaresi altında ekonomik faaliyetini sürdürüyordu. Kolhozlar kasaba ve ilçe büyüklüğüne kadar olan yerleşme merkezlerinde duruma göre birden fazla kolhozlar şeklinde örgütlenmişlerdi. Büyük yerleşim merkezlerinde kolhozlardan ziyade sovhozlar mevcuttu. Sovhozlar daha ziyade şehir hayatıyla ilgili işletmelerdi.

1.2.1.2. Sovhoz İşletmeler

Bu işletmeler de adını yine Rusça “Sovetskiy Hozaystva” kelimelerinin ilk hecelerinin alınarak kısaltılmış halidir. Şura Sahipliği (Devlet Tarım İşletmeleri) anlamına gelmektedir. Kolhoz sahipleri bellidir. Sovhozlar ise umuma aittir. Umumun temsilcisi sıfatıyla yönetim ve mülkiyet hakkı devletindir.



1.2.2. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Mülkiyet Yapıları

Kamu hukukunu esas alan ve kamu işletmeciliğini kendisine rehber edinen sosyalist sistemde özel mülkiyet söz konusu olmadığı için işletmeleri mülkiyetlerine göre sınıflandırmak mümkün değildir. Sosyalist sistemde genel olarak mülkiyet devlete ait olmakla beraber Kuruşov döneminde başlayan ılımlı uygulamalar arasında mülkiyeti devlete, yönetim ve işletmeciliği ise şahsa ait olan işletmecilik tarzı geliştirilmiştir. Buna göre sosyalist sistemde işletmelerin maddi manadaki mülkiyeti devlete aittir. Bu sistemde mülkiyet paylaşılmamış, sadece yönetim paylaşılmıştır.

1. Yönetim inisiyatifi devlette olan işletmeler
2. Yönetim inisiyatifi şahıslarda olan işletmeler

1.2.2.1. Yönetim İnisiyatifi Devlette Olan İşletmeler

Sosyalist sistemin temel prensiplerine uygun olarak tüm işletmelerin sahibi ve yöneticisi devlettir. Devletin sahibi ve yöneticisi olduğu işletmelerde (fabrika, zavod, kolhoz, sovhoz, kombinat gibi) çalışanlar yevmiye usulü (belli bir ücret, maaş karşılığı) çalışmaktadırlar.

1.2.2.2. Yönetim İnisiyatifi Şahıslarda Olan İşletmeler

Yönetim inisiyatifi şahıslarda olan işletmeler esas itibariyle hukuki olarak yoktur. Çok küçük işletmeler vardır ki, bu işletmelerin (köylerdeki küçük berber dükkânları gibi) çalıştırılması belirlenmiş belli gelir (ücret) karşılığı çalıştırılmaktadır. Serbest Pazar ekonomilerinde ve özellikle Türkiye’de “*Esnaf*” diye nitelenen işletmecilik tarzı bu tür işletme ve işletmeciliklere iyi bir örnektir. *Esnaf* ; “*Geçimini maddi sermayeden ziyade bedeni çalışması ile sağlayan serbest girişimcidir.*” Ancak Türkiye’deki uygulamalarda Mülkiyet ve yönetim şahsa aittir ve nispeten büyük esnaflarda söz konusudur. Sosyalist sistemde yalnız şahsi mülk vardır ki, bu da kişinin sahip olduğu bahçesi, evi, arabası, malkarası vs. ’den oluşmaktadır. Yani bu tür girişimlerin büyümelerine ve gelişmelerine müsaade

edilmez. Hatta insanların kendi malı olarak besledikleri hayvanların sayına bile sınırlamalar getirilmekteydi.

1.2.3. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Tasnifi

Sosyalist sistemde: işletmelerin önemli bir kısmı büyük ve ortanın üzeri çapta işletmelerdir. Çünkü devlet işletmeciliği büyük sermaye, büyük işgücü ve büyük oranda hammadde ile üretimi esas almaktadır. İhtiyaç miktarı esas alınmakta ve planlı ekonomi gereği ihtiyaç kadar mal ve hizmet, tek bir işletme tarafından yerine getirilmektedir. Bu durumda onlarca küçük ve orta büyüklükte işletme yerine farklı bölgelerde kurulmuş birkaç büyük işletme ile üretim gerçekleştirilmektedir. Üretim işletmelerinin büyük ölçekli olması, sosyalist sistemin planlı ekonomi mantığı ve tercihinden kaynaklanmaktadır. Ancak, hizmet üreten işletmeler için aynı mantık söz konusu değildir. Örneğin: bir berber dükkanının belirli bir büyüklüğün üzerinde olması ve merkezi yerde hizmet vermesi mümkün değildir. Yani bin kişinin bir arada tıraş olabileceği ve birkaç yerleşim merkezinin tıraş ihtiyacının bir merkezden karşılanması, hayatın akış mantığı ile ters düşmektedir. Dolayısı ile hizmet işletmelerinin yerinde kurulup çalıştırılmaları, faaliyetin özünden kaynaklanan bir tercihtir. Netice itibariyle sosyalist sistemde, işletmelerin büyüklüğü, işletmenin faaliyeti ile doğrudan ilgilidir. Buna göre işletme büyüklüklerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

1.2.3.1. Sosyalist Sistemde Büyük İşletmeler

Daha ziyade üretim işletmeleri büyük ölçekli işletmelerdir. Bu tür işletmelerin büyük olması, seri üretim ve üretim maliyeti açısından her ne kadar olumlu görülse bile, işletmelerin ürünlerinin diğer bölgelere nakli, işletmenin yönetim ve karar mekanizmalarının işleyişindeki hantallık, gelişen teknolojik yeniliklere ayak uydurmada gösterdiği uyumsuzluk ve ileri teknolojilerin büyük işletmelere transferi büyük yatırımlar yanında önemli bir zaman ve yeniden yapılamayı gerektirmektedir.

1.2.3.2. Sosyalist Sistemde Küçük ve Orta İşletmeler

Daha ziyade hizmet işletmelerinin küçük ve orta çapta olmaları bu faaliyetin yerinden hizmet ilkesine göre yapılmasından kaynaklanmaktadır. Ancak eğitim kurumları ve hastaneler gibi bir takım sosyal nitelikli kurum ve kuruluşlar büyük ölçekli işletmeler de olabilmektedir.

1.2.4. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Faaliyet Alanları

İster sosyalist sistemde isterse Pazar ekonomisi sisteminde veya hangi sistem olursa olsun işletmelerin faaliyet alanlarını insan ihtiyaçları belirler. Dolayısıyla insanların temel ihtiyaçları ile ilgili tüm alanlarda üretim faaliyetleri sosyalist sistemde de mevcuttur. Ancak pek çok üstün yönleri olan sosyalist sistemde insan ahlakına aykırı, batı demokrasilerinde olan bazı iktisadi faaliyetlere rastlamak mümkün değildir. Örneğin; sosyalist sistemde “Bar-Gazino-Genelev”, “Kumarhane İşletmeciliği”, “Pavyonculuk” gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmeler yoktur. Bunları yanı sıra “İnsan Kaynakları”, “Komisyonculuk”, “Reklamcılık”, “Her Çeşit Müşavirlik” vb. özellikle hizmet alanlarında faaliyet gösteren işletmeler de yoktur. Bunun dışında sosyalist sistemde de işletmeleri faaliyet alanlarına göre ayırmak mümkündür.

1.2.4.1. Sosyalist Sistemde Sanayi İşletmeleri

Sosyalist sistemde işletmeleri faaliyet alanının basit veya zorluk, sermaye yoğun veya emek yoğun, yatırım değeri düşük veya yüksek gibi derecelere göre de ayırmak mümkündür. İşletmeler faaliyet alanları ve büyüklüklerine göre adlar almaktaydı. Büyük sanayi işletmelerine “Zavod”, küçük sanayi işletmelerine ise “Fabrika” denilmekteydi. Ancak işletmeler esas itibariyle “Ağır Sanayi” ve “Hafif Sanayi” diye iki gruba ayrılmaktaydı. Buna göre işletmeleri ana hatları ile şu şekilde kümelendirmek de mümkündür.

1. **Ağır Sanayi** : (Demirçelik, Savunma, Kimya, Metal Sanayi Otomotiv, Petrol, Elektrik ve Elektronik vb.)



2. **Hafif (Yüngül) Sanayi :** (Gıda, Tekstil, Deri İşleme, Küçük Araç Gereç İmalatı, Kırtasiye vb. hizmet işletmeleri)

- a) Tarımsal ve Hayvancılık Faaliyetleri
- b) Tarım Ürünleri ve Hayvansal Ürünlerin İşlendiği İşletmeler

1.2.4.2. Sosyalist Sistemde Ticari İşletmeler

Sosyalist sistemde en zayıf olan alanlardan biri ticari işletmelerdir. Sanayi işletmelerini planlı ekonomiye uygun olarak büyük ölçekli olarak kurulmasına rağmen, ticari işletmelerin en küçük yerleşim birimlerinde de kurulmasını gerektirdiğinden sistem bu konuda ideolojisine uygun yapılanmayı gerçekleştirilememiştir. Sanayi işletmeleri planlı ekonomiye uygun olarak faaliyet gösterirken, ticari işletmelerin kuruluş ve yönetimi planlanamamıştır. Merkezi kontrol esasına göre hareket eden sistem, sanayi işletmelerini rahatlıkla kontrol altında tutarken, coğrafi olarak en küçük yerleşim birimlerine kadar yayılan ticari işletmeleri ve marketleri aynı disiplin ile kontrol edemiyordu. Bu nedenle ticari işletmeleri sınıflandırması sistematik olmamaktadır. Ticari işletmeleri şu şekilde saymak mümkündür;

- a) Büyük Marketler (Univermag)
- b) Küçük Dükkanlar (Normal Magazinler)
- c) Devlet İthalat-İhracat İşletmesi (Soyuz İnport-Eksport)

1.2.4.3. Sosyalist Sistemde Hizmet İşletmeleri

Sosyalist sistemin en zayıf olduğu alanların başında hizmet işletmeleri gelmektedir. Hizmet sektörü devlet otoritesinin en az hissedildiği alandır. Devlet otoritesini esas alan sosyalist sistemin mantığı hizmet sektörünün gelişmesini ve hizmet işletmelerinin kurulmasını engellemiştir. Hizmet işletmeleri turizmin, serbest girişimin geliştiği yerlerde doğrudan halka ve hizmet ihtiyacı hisseden sektörlerle yönelik faaliyet yapmayı esas almıştır. Sosyalist sistemde ise kısıtlı olarak şu hizmet alanlarından ve hizmet işletmelerinden bahsetmek mümkündür.

- a) Oteller (Mehmanhane)
- b) Restaurant (Büyük Yemekhaneler)

- c) Lokantalar (Küçük ve Orta Büyüklükte Yemekhaneler)
- d) Kahvehane vb. (Çayhaneler)
- e) Turizm İşletmeleri
- f) Sağlık-Eğitim İşletmeleri (Sanatoryumlar)

1.3. Sosyalist Sistemde İşletmelerin Yönetimi

Sistemin yönetici yetiştiren yüksek öğrenim kuruluşları başlıca üç grupta toplanmaktaydı. Bunlar ;

- Askeri Kurum ve Kuruluşlara Yönetici Yetiştiren Okullar
- Mülki İdareci ve Diplomat Yetiştiren Okullar
- Diğer İktisadi ve Sosyal Nitelikli Mal ve Hizmet Üreten İşletmelere Yönetici Yetiştiren Okullar

1.3.1. Sosyalist Sistemde İktisadi İşletmelere Yönetici Yetiştiren Kurumlar

İktisadi ve sosyal nitelikli mal ve hizmet üreten işletmelere yönetici yetiştiren okullar başlıca iki grupta toplanmaktaydı.

1. Küçük Yerleşim Merkezlerindeki İktisadi ve Sosyal hayata uygun yöneticiler yetiştiren okullar (Kent Tasarrufatı Enstitüsü- Köy İktisadi Enstitüsü)
2. Büyük Yerleşim Merkezlerindeki iktisadi ve sosyal hayata uygun yöneticiler yetiştiren okullar. (Halk Tasarrufatı Enstitüsü- Halk İktisadi Enstitüsü)

Sosyalist eğitim sisteminde tek taraflı iktisat ilmi verilmekteydi. Bilimsel anlamda da olsa propaganda mahiyeti taşıması zannıyla diğer iktisadi sistemler hakkında ya hiç bilgi verilmemekte veya çok az ve yönlendirilmiş eleştirel nitelikli dersler verilmekteydi.

1.3.1.1.Kent Tasarrufatı Enstitüleri

Bu okullar adından da anlaşılacağı üzere köylerin ekonomik hayatı üzerine kurulmuştur. Daha ziyade kolhoz yöneticisi yetiştirmek amacına yöneliktir. Her ülke gibi Azerbaycan'da da köy iktisadiyatı aşağıdaki alanlar üzerindedir;

- Tarım
- Hayvancılık (Büyükbaş, küçükbaş, kuşçuluk, kümes hayvancılığı, arıcılık)
- Bağ ve Bahçecilik (Meyve ve Sebzeçilik)

Bu faaliyetler daha ziyade hammadde üretimi niteliğindedir. Ayrıca bu ürünlerin işlenmesine yönelik sanayi dalları da mevcuttur. Bu tarz işletmelerde şunlardır;

- Tahıl ürünlerini işleyen fabrikalar (Un fabrikaları, makarna fabrikaları gibi)
- Hayvan ürünlerini işleyen fabrikalar (Et, süt, yağ, yoğurt, bal işletmeleri. Ayrıca dericilik ve artık ürünlerin işlenmesi üzerine kurulu işletmeler)
- Bağ ve Bahçe ürünlerini işleyen fabrikalar. (Konserve fabrikaları ve şarap fabrikaları gibi)

Yukarıda sıralanan gerek kırsal kesimin hammadde üretim sahaları, gerekse üretilen hammaddelerin işlenerek endüstriyel mal haline getirilmesi birer işletmecilik sahası ve işletmelerdir. Bu tarz işletmelerin tüm işlevlerini icra edecek yöneticileri işte bu okullarda yetiştirilmekteydi. Nispeten aynı sistem yeni dönemde de uygulanmaktadır.

1.3.1.2. Halk Tasarrufatı Enstitüleri

Halk Tasarrufatı Enstitüleri, Kent Tasarrufatı Enstitülerine göre daha geniş işletmecilik eğitimi veren yüksek öğrenim kurumlarıdır. Bunlar daha ziyade şehir hayatında rastlanan işletmecilik türlerine ve devletin maliye bakanlığı ve benzeri kurumlarına yönelik yönetici yetiştiren okullardır. Daha çok büyük sanayi, ticaret ve hizmet işletmelerine yönelik programlar uygulayan bu okullar sovhoz işletmelere yönetici yetiştiriyordu. Bu okullarda;

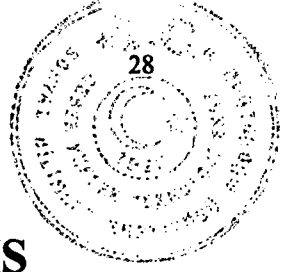
- Maliye

- Finansman
- Bankacılık
- Organizasyon
- Denetim
- Üretim Yönetimi

gibi işletmelerin genel yönetimi ile ilgili üst düzey yönetim dersleri ile üst düzey yönetici adayları yetiştiriliyordu.

1.3.2. Yönetici Yetiştirme Usulleri ve Siyasi Sistemin İşleyişi Gereği Atama Usulü

Tek partili sistem olmanın getirdiği rekabetsizlik ortamı yöneticilerin yetiştirilmesi ve atanmasına da yansımıştır. Yöneticiler mesleki ve bilimsel alanlarda eğitim, öğretim görmenin yanında ideolojik olarak da sosyalist sistemin devam ettirilmesinin sorumlularıydılar. Sisteme hakim olan Komünist Partisi, üst düzey yöneticilerin parti üyesi olmasını ilk şart olarak belirlemiş ve yöneticilerin işletmelere atanmasını da gene parti yönetiminin yetkisine bağlamıştı. Bu kural sistemin (rejimin) tüm işletmelerinde (ve resmi kuruluşlarında da) aynıydı. Bunun dışında eğitim durumu, iş deneyimi, performans göstergesi dikkate alınarak atama yapılıyordu. Ancak yöneticilerin liyakati değerlendirilirken birinci ölçü rejime sadakatti. Kişisel yetenekler ise ancak tali nitelikte kriterler olarak ele alınmaktaydı.



İKİNCİ BÖLÜM

2. PAZAR EKONOMİSİ SİSTEMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE İŞLETMELER ve İŞLETMECİLİK

2.1. PAZAR EKONOMİSİNİN TARİHÇESİ

2.1.1. Pazar Ekonomisinin Dünya Literatüründeki Yeri

Pazar ekonomisi tabiri iktisadi düşünceler tarihi içerisinde belirli aşamalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu aşamalar :

- İkel iktisadi yaklaşımlar ve düşünceler
- Merkantilizm
- Liberal iktisat düşüncesi

şeklinde sıralamak mümkündür. Bu aşamaları daha sonra liberal iktisat düşüncelerine karşı tepkilerden kaynaklanan ekoller ve sistemler oluşturmaktadır. Bunların içindeki tek ve ciddi alternatif *sosyalist iktisat* teorisidir.

Liberal iktisadi düşünce kavramı kapitalizm, liberal kapitalizmi, Pazar ekonomisi, serbest pazar sistemi gibi kavramlarla da adlandırılmaktadır.

2.1.1.1. Merkantilizm

Liberal iktisadi düşüncenin temellerini felsefi ve ideolojik olarak “merkantilizm” oluşturmaktadır. Şunu da kaydetmek gerekir ki, iktisadi düşüncelerin doğduğu ve sistemleştiği yer Avrupa ve Amerika’dır. İktisadi düşüncelere yön veren kaşifler; *Rönesans, reformlar, sanayi devrimi, din dışı ideolojiler*, hemen hepsi Avrupa’da cereyan etmiştir.

“Merkantilist” doktrini, iktisat teorisinin başlangıcında bir aşama olmamakla beraber “*iktisadi adam*”ı batı Avrupa ülkelerinde doğuran ticari kapitalizm

aşamasının merkezindeki ticari kapitalistin ideolojisini yansıtan bir “*politik İktisat*” sistemidir. (Kazgan, 1969, s. 2)



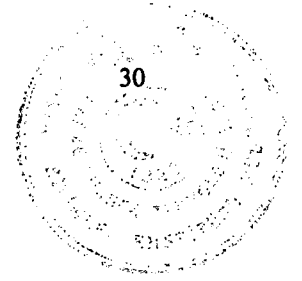
Yukarıdaki tanımlamadan da anlaşılacağı üzere *Merkantilizm*, iktisadi sistemler içinde bir aşama olmanın yanında politik iktisadın veya iktisada politikanın yön verdiği, liberal kapitalist sistemin ilk temellerinin atıldığı sistemdir.

“Batı Avrupa ülkelerinde orta çağın sonuyla sanayi inkılabı arasındaki dönem feodalizmin yıkılışı ve kuvvetli merkezi devletlerin kuruluşuyla, kapital birikimi ve piyasa ekonomisi şartlarını hazırlayan ticari kapitalizmin geliştiği çağ oluşmuştur. Merkantilizm yeni ticari kapitalist sınıfın ideolojisini yansıtan bir politik iktisat sistemi olarak aşağı yukarı üç yüzyıl merkezi milli devletlerin iktisat politikası ilkelerini belirlemiştir. Politik iktisat deyiimi de ilk defa merkantilistler tarafından kullanılmıştır. (Kazgan, 1969, s. 18)

Merkantilizmin ortaya çıkışını hazırlayan şartları şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Yeni keşfedilen ülkelerden Avrupa'ya gelen altınlar ülkede büyük bir sermaye birikimi sağlamıştır.
2. Sermaye birikimi Avrupa'da fiyatların yükselmesine neden olmuştur.
3. Fiyatların yükselmesi yeni iş alanlarının doğmasına neden olmuştur.
4. Ticaretin gelişmesi gayrimenkul zenginlerini fakirleştirmekteydi.
5. Üretim tekniğinin gelişmesi geleneksel geçimlik ekonomiyi yıkmıştı.
6. Tarımsal üretim piyasaya yönelmiş, piyasa kavramıyla beraber ticari kapitale bağlı hale gelmiştir.
7. Ticaretle artan kâr imkanlarıyla beraber ferdiyetçilikte gelişti.

Tüm bunlar olurken dinde reformasyon hareketi, Rönesans ve hümanizma da rol oynamıştır. Serbest piyasa ekonomisi görüşünün ilk aşaması olarak ele alınan merkantilizme ticari kapitalizm de denmektedir. Sanayi kapitalizminin de gelişmesi ile serbest piyasa ekonomisinin temelleri atılmıştır.



2.1.1.2. Liberal İktisadi Doktrinin Doğuşu

Bu iktisadi görüş esas olarak Fransa ve İngiltere’de, ticari kapitalizmin iktisadi düşüncesini teşkil eden merkantilizme tepki olarak ve yeni doğan sınıai kapitalizmin sözcülüğünü yaparak ortaya çıkmıştır. (Kazgan, 1969, s. 29)

Liberal iktisadi doktrini üzerine teoriler üreten iktisatçılar üç iktisat okulunda toplanmaktadır:

1. Fیزیokratlar
2. Klasik Okul
3. Neo Klasik Okul

Fیزیokratların savunduğu fizyokrazi; Merkantilist ticari kapitalizm ve yeni gelişen mutlak monarşilerin iktisadi düşünce sistemini yansıtmaktaydı. Fیزیokrazi ise müteşebbis çiftçi, büyük ölçekte üretim yapacak tarımsal üreticiyi ön plana çıkarmak isteyen Fransız reformcularının doktrini olmuştur. (a.g.e. , s. 48)

Klasik okul ise, bir taraftan fizyokratların izinde Laisser-faire ideolojisini sürdürürken ve bunu destekleyecek iktisat teorisini kurarken, bir taraftan da geliştirdiği tahlil araçlarını özel olarak kendilerine ve genel olarak kapitalist sisteme karşı kullanacak Marks’a kaynaklık etmiş; daha sonra Marks’ı etkileyecek olan Marks öncesi İngiliz sosyalistlerini büyük ölçüde etkilemiştir. Böylece klasik okul hem fizyokratlardan devraldığı iktisadi liberalizmi neo-klasiklere devreden bir zincirin halkası, hem de iktisadi liberalizmi tümünden reddeden Marks ve izleyicilerini besleyen başlıca kaynaktır. Fakat iktisadi liberalizmi toptan ret etmemekle beraber, buna bazı noktalarda karşı çıkan görüşlerin kaynağı da kısmen klasik okul olmuştur. (a.g.e. , s. 57)

Neo-Klasik okul dar anlamda 1870’lerden 1920’ye kadar olan yarım asırlık dönemde klasik “kıymet teorisi”nde köklü bir değişme yapan fakat bunun dışında genel olarak klasik görüşleri ve bir takım kayıtlarla liberal ideolojiyi sürdüren iktisatçıları toplayan bir okul olmuştur. Bununla beraber, Keynes’ten sonra dahi

ABD’de Şikago Okulu gibi Neo-Klasik anlayışa bağlı iktisatçılar da, görüşleri de günümüze dek süregelmiştir. (a.g.e. , s. 126)

2.1.1.3. İktisadi Liberalizmin Felsefesi

İktisadi Liberalizm ve ya Serbest Piyasa Ekonomisi düşüncesi çeşitli okullar etrafında bir çok iktisadi teorinin ortaya atıldığı, tartışıldığı ve dünyanın hemen hemen bütün ülkelerinde en ilkel ve ya en gelişmiş haliyle uygulandığı ekonomik sistemdir.

Serbest Piyasa Ekonomisi de denilen bu görüşün temellerini oluşturan felsefesini ve dayandığı ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Tabii mantığa dayanır, akılcıdır, tündengelimci ve soyutlayıcıdır
- Ahlaki tabii kanun felsefesi ve özel mülkiyete, ferdi girişim özgürlüğüne dayanır
- Tabii kanunlar ve toplumsal kanunların evrenselliğine dayanır
- Toplumsal ilimlerde tabii kanun ve toplumda tabii ahenge dayanır
- Tabii mantık ve ferdi davranışlarla ilgili varsayımlara dayanır
- Merkezi planlamaya değil, arz ve talebin piyasada serbest oluşup, fiyatın da serbest oluşması ilkesine dayanır

2.1.1.4. Pazar Ekonomisinde Model Arayışları

İktisadi liberalizm özellikle 2. Dünya Savaşından sonra batıda çok gelişmiştir. Batı bloğunun aynı zamanda siyasi ve iktisadi sistemine yön veren bu düşünce, gelişen ve gelişmekte olan tüm ülkeleri derinden etkilemektedir.

2. Dünya savaşından sonra iktisadi liberalizme (serbest piyasa ekonomisine) tepki olarak kollektif ekonomik sistemin (komünizm-sosyalizm) geliştiği ve kurumlaştığı doğu bloğunda bu sistem kademeli olarak zayıflamıştır. Sosyalist sistemin gerek felsefe, gerek tanım ve gerekse uygulama açısından ana vatani, laboratuvarı olan SSCB’de ilk gevşemeler 1980’den sonra başlamış, 1985’te “*perestrovyka*” ve “*glasnost*” politikaları ile sistemin iflasi batıya ilan edilmiştir. 1991 yılında ise, SSCB’nin dağılmasıyla sona ermiştir. SSCB’den önce sosyalist



sistem, Polonya ve Yugoslavya da büyük ölçüde reformize olmuştur. Çin, Arnavutluk, Küba ve bazı üçüncü dünya ülkelerinde bir süre daha direnen sosyalist sistem, en gevşek ve melezleşmiş haliyle Çin, Kuzey Kore ve Küba da yaşatılmaya çalışılmaktadır.

Konu ve anlatım şekli ne olursa olsun, birçok olayın derinlemesine incelenmesi için çoğunlukla söz konusu olayın modeli kurulur. Model kurma; mimarın maketi, elektrik mühendisinin akım şeması gibi, konunun belli ölçekler içinde küçültülmesi ve incelenebilir hale getirilmesi olaydır (İlyasoğlu, 1976, s.20).

Yukarıda anlatıldığı gibi model bir şeyin en iyi şekilde anlaşılması veya uygulaması için ortaya atılmış bir şekil veya görüştür (İlyasoğlu, 1976, s. 22). Modelleri Forrester altıya ayırmaktadır;

1. Abstre ve Fiziksel modeller,
2. Doğrusal ve doğrusal olmayan modeller,
3. Statik ve dinamik modeller,
4. İstikrarlı ve istikrarsız modeller,
5. Devamlı hal (steady- state) ve geçişli (transient) modeller,
6. Açık ve kapalı modeller.

Ayrıca Martin K. Starr bu sınıflamaya ek olarak ;

1. İzomorfik ve homomorfik modeller,
2. Normatif ve deskriptif modeller,

şeklinde farklı modellerden de bahsetmektedir.

Model kavramı iktisadi sistemlerde en çok problem olan durumdur. Gerek serbest piyasa ekonomisi, gerekse sosyalist sistem, uygulandığı ülkelere göre farklılıklar göstermektedir. Sosyalist sistem:

- SSCB modeli,
- Çin modeli
- Kore modeli,
- Küba modeli,

- Arnavutluk modeli,
- Yugoslavya modeli,

şeklinde farklı biçimlerde uygulanmıştır. Ayrıca gelişmemiş bazı Afrika ve Asya ülkelerinde de çok farklı, ilkel ve monarşi ile iç içe sosyalist modeller kurulmuş ancak SSCB'nin yıkılmasıyla beraber. bu derme çatma basit sistemler de ortadan kalkmış, çoğunun yerine derebeylik tarzı siyasi sistemler hakim olmuştur.

Aynı şekilde serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkelerde de model farklılıkları göze çarpılmaktadır. Ana hatları ile serbest piyasa ekonomik sistemini ;

1. Gelişmiş ülkelerde uygulanan serbest piyasa ekonomisi modeli,
2. Gelişmekte olan ülkelerde uygulanan serbest piyasa ekonomisi modeli,
3. Az gelişmiş veya geri kalmış ülkelerde uygulanan serbest piyasa ekonomisi modeli.

Gelişmiş ülkelerde uygulanan serbest piyasa ekonomisi modelleri;

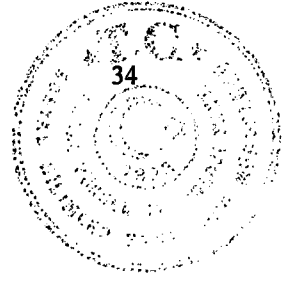
1. ABD de uygulanan serbest piyasa ekonomisi,
2. Batı Avrupa ülkelerinde uygulanan serbest piyasa ekonomisi modelleri,
3. Uzakdoğu'da uygulanan Japon serbest piyasa ekonomisi modeli,
4. İskandinav ülkeleri serbest piyasa ekonomisi modeli

şeklinde sıralanabilir.

Türkiye geliştirmekte olan ülkeler kategorisinde olup, serbest piyasa ekonomisi modeli olarak Azerbaycan'a ve diğer Türk Cumhuriyetlerine en uygun örnek modeldir.

2.1.1.5. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde Modelleri Etkileyen Unsurlar

Serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkelerde modeli etkileyen unsurları şu şekilde sıralayabiliriz;



1. Ekonomik yapı (tarıma, sanayiye veya hizmete dayalı)
2. Nüfus yapısı
3. Bilim ve teknoloji seviyesi
4. Doğal kaynaklar ve coğrafi yapı
5. İklim ve bitki örtüsü

Bu unsurlardaki ağırlık o ülkenin serbest piyasa ekonomisi sistemini de etkilemektedir. Doğal kaynakların, bitki örtüsü ve coğrafyanın cömert olmadığı ülkelerde sistem, eğitim seviyesinin gelişmişliğine bağlıdır. Örneğin, İngiltere böyle bir ülkedir. Amerika ise serbest piyasa ekonomisi sistemi için gerekli bütün unsurlara tam anlamıyla sahiptir. Japonya bir ada ülkesi olmasına rağmen bilim ve teknolojide ileri olması sağlam bir serbest piyasa ekonomisi sistemini kurmasını sağlamıştır. Bilim ve teknolojiyi dışardan aldığı ülkelerde ise, istikrarsız serbest piyasa ekonomisi sistemleri vardır. Bunların yanında özellikle ekonomisi petrole dayalı ülkelerde serbest piyasa ekonomisi sistemi doğal olarak, kaynakların zenginliği sayesinde, ithale dayalı bir modelle ayakta durmaktadır.

Serbest piyasa ekonomisi sisteminin uygulandığı ülkelerde en önemli unsur, demokrasi kültürüdür. Demokrasinin tüm kurum ve kuralları ile işlediği ülkelerde sağlıklı bir serbest piyasa ekonomisi sistemi kurmak daha kolay olmaktadır.

2.1.2. Serbest Piyasa Ekonomisi Sistemiyle Sosyalist Ekonomik Sistemin Karşılaştırılması

Serbest piyasa ekonomik sistemi ile sosyalist ekonomik sistemin karşılaştırılması daha ziyade teorik bazda yapılmış, SSCB' nin dağılmasına kadar fiziki ve fiili mukayeseler yapılamamıştır. Sistemler arası karşılaştırmaların yapılamamasının nedeni sosyalist ülkelerin her yönüyle dışa kapalı, totaliter bir anlayışla idare edilmesinden kaynaklanmıştır.

Teorik bazda yapılan tartışmalar iktisatçıları nicel iktisat ta denilen doktrinsiz iktisada doğru yöneltmiştir.



İktisat, klasik okul ve sosyalist doktrinde olduğu gibi, insanın -insanla ilişkisini inceleyen bir toplumsal ilim niteliğini muhafaza ettiği sürece, ideoloji niteliğini de muhafaza etmektedir. İktisadın, insanın eşya ile ilişkisini inceleyen bir ilim haline getirildiği Neo-Klasik iktisat ise statükocu ideolojiye çok daha yakından bağlıdır. Ayrıca, gerçekçi “öz veya muhteva” dan da büyük ölçüde yoksundur. Fakat gerek W. Mitchell’in tümevarım yöntemi, gerek Keynesgil iktisat ve sosyalist doktrininin gerçekçi yaklaşımları, gerekse Neo-Klasik okulda Walras’ın başlattığı matematiğin iktisada uygulanarak, iktisat kanunlarını matematiksel denklemler olarak düşünme yöntemi, 2. Dünya Harbi sonrası dönemde, iktisadın evrimine yeni bir yön vermiş; iktisadi planlamanın, sosyalizmin “aktif akılcılık”ın bir sonucu olarak evrensel uygulama olanağı bulmasında, bu yeni yönün oluşmasında önemli rol oynamıştır (Kazgan, 1969, s. 501).

Buradan da anlaşılacağı üzere, doktrinsiz iktisat yaklaşımı matematiksel modellere dayandırılmakta ve objektif bir yaklaşım sergilenmeye çalışılmaktadır. Amaç, ideolojik yaklaşımlardan kaynaklanan subjektifliğin ve doktrinlerin katı dogmalarından kurtulmaktır.

İktisadın evriminde bu yeni yön;

1. Ölçmenin nicel tahlilinin iktisada girmesi,
2. Ölçmeye ve nicel tahlile dayanan, iktisadi sistemden ve gelişme seviyesinden, dolayısıyla ideolojiden ve yapısal farklardan bağımsız olarak, evrensel uygulama alanları bulunan modellerin kurulmasıdır. İktisad evriminin bu aşamasında bir adım, evrensel uygulama alanı bulan büyüme modellerinin, istatistikî araştırmalar sonucu, açıklanması olmuştur.

Fakat, şurası da bir gerçektir ki, bu doktrinsiz niteliği ile iktisat, bir toplumsal ilim özüne sahip değildir. Böylece, çelişkili bir durum ortaya çıkmaktadır. İktisat, toplumsal ilim olarak ideolojik bir muhtevaya sahip olduğu sürece, evrensel gerçeklikten yoksundur. Nicel tahlil olarak ideolojiden bağımsızlaştıkça, evrensel uygulama alanı bulmakta, fakat bu kere bir toplumsal ilim özünden yoksun kalmaktadır (a.g.e. , s. 501-502).

Teorik düzeyde tartışılan bu konular özellikle serbest piyasa ekonomisi sistemi ve sosyalist ekonomi sistemi karşılaştırılmasında dikkat çekmiştir. Soğuk savaş yıllarında farklı ekonomik, sosyal ve siyasi sistemlere sahip olan ülkelerin sistemleri de karşılaştırılmamıştır.

Netice itibarıyla;

1. Serbest piyasa ekonomik sisteminde merkezi planlama yoktur. Arz ve talep piyasada birbirine paralel olarak gelişir. Arz ve talep arasındaki dalgalanmalar sık sık konjonktürel iktisadi olaylara neden olur.
2. Serbest piyasa ekonomik sistemi ferdiyetçidir. Hür teşebbüse dayalı olup, insan hakları ve girişim ruhunun gelişmesini sağlamıştır.
3. Hürriyet ve demokrasi ile serbest piyasa ekonomisi sisteminin uygulandığı ülkelerde, bilim ve teknoloji de ilerlemiştir.

2.2. SERBEST PİYASA EKONOMİSİ SİSTEMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE İŞLETMELER

Dünyanın bir çok ülkelerinde ekonomik ve sosyo-politik yenileşme süreci özellikle 20. Yüzyılda ortaya çıkmıştır. 90 yıllarında sosyalist ülkelerinde oluşan ekonomik ve sosyo-politik değişimin ve yenileşmenin aynısı hiçbir devlette görülmemiştir. Azerbaycan'ın bağımsızlıktan sonra adeta içine itildiği ekonomik ve sosyo-politik sorunların sonucu olarak enflasyonun hızla artması, ülkedeki siyasi durumun suni şekilde kötüleştirilmesi, gereken ekonomik reformların gerçekleştirilmesini yavaşlatmıştır.

Türk Cumhuriyetlerinin doğal ve beşeri kaynak ile belirli düzeyde sınıai yapılanmaları bulunmaktadır. Buna rağmen, bu ülkelerde, anılan kaynak ve kapasiteleri ekonomik olarak harekete getirecek girişimci bir sınıf mevcut olmadığı gibi, modern yönetim bilgi ve becerisi de bulunmamaktadır (Türkiye-Türk Cumhuriyetleri İliş. Raporu, 1993, s. 147).

Azerbaycan'da ise, yukarıda gösterilen nedenlere bir de siyasi nedenler ilave edilecek olursa, mevcut ekonomideki zorlukların nedenlerini görebiliriz. Yani,

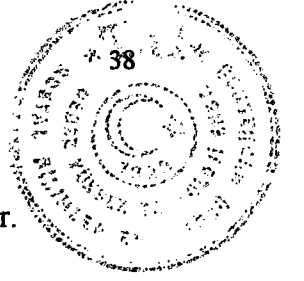
ekonomik reformların gerçekleştirilmesi için ülkede hem ekonomik hem de siyasi sabitliğin olması gerekmektedir.

2.2.1. Geçiş Döneminde İşletmeler ve İşletmecilik

Sosyalist sistemin diğer sistemlerden en önemli farklarından biri işletme büyüklükleridir. Bu sistemde küçük ve orta ölçekli işletmeler hemen hemen hiç yoktur. Bunun nedeni de planlı ekonomi anlayışıdır. Bu ekonomik anlayışa göre bir mal birden fazla yerde üretilmektense bir işletmede üretilmesi daha ekonomiktir. Örneğin ; Bakü'de kurulu bir buzdolabı fabrikası ülkenin tüm buzdolabı ihtiyacını karşılamaktadır. Dolayısıyla ülkenin diğer yerlerinde buzdolabı fabrikası kurulması gereksizdir. Ancak buzdolabı üretim miktarı nüfusla doğrudan ilgisi olması nedeniyle, üretim planlamasının rahat bir şekilde yapılabileceği düşünülebilir. Fakat buzdolabı da birçok parçanın birleştirilmesinden meydana gelen bir üründür. Dolayısıyla yan sanayisini geliştirmek suretiyle işletme küçültülebilir.

Azerbaycan'da küçük ve orta ölçekli işletmecilik teşvik edilmelidir. Ülke çapında ekonomik hayatın canlanması, maliyetlerin azaltılması ve bazı üretim alanlarında uzmanlaşmanın sağlanması için bu şarttır. Sosyalist ekonominin hantal yapısı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin olmamasından kaynaklanmaktadır. Büyük işletmelerin tasfiye edilmesi veya küçültülmesi, yeni işletmelerin kurulmasını teşvik edecektir. Çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulması yöneticilere de istihdam alanları açacaktır. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulması sanayi ve ticaretin ülke geneline yaygınlaşmasını, nüfusun ülke içinde dengeli dağılımının oluşmasını ve istihdamın dengeli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Yeni dönemde halkın girişimcilik ruhunu geliştirmek, başarılı işadamları ve yöneticiler yetiştirmenin en iyi yolu budur. Büyük ve hantal işletmelerin sakıncalarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Yönetim kademelerinin çokluğu nedeniyle çalışan kesimle doğrudan ilişkiler zordur.
- Çalışanların yönetime katılması oldukça zordur.
- İş idaresi ve personel yönetimi katı kurullarla icra edilmektedir.
- Ekonomik konjoktüre uygun olarak büyüme veya küçülme operasyonlarını



yapmak çok zordur.

- Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak pahalı ve zaman isteyen bir iştir.

Bunun gibi daha bir çok olumsuzluğu saymak mümkündür. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kurulması her şeyden önce hukuki alt yapının hazırlanması ile mümkündür.

2.2.2. Geçiş Dönemindeki Özelleştirmelerin Strajesi

Mülkiyetin tamamına yakınının devlet elinde olduğu ve devlet eliyle işletmeciliğin yapıldığı sosyalist sistemden serbest pazar ekonomisine geçişte en önemli değişiklik devlet elindeki iktisadi varlıkların ve işletmelerin özel girişimcilere devredilmesidir. Mülkiyetin devri veya kısaca özelleştirme olarak adlandırılan bu yöntem iki türlü olmaktadır;

- a) Mülkiyeti ile beraber iktisadi varlığın satış yoluyla özel girişimcilere devredilmesi
- b) Mülkiyeti devlette kalmak şartıyla kiralama yöntemi ile yalnızca işletmeciliğinin özel girişimcilere devredilmesi

Azerbaycan'ın devlet özelleştirme programına göre, ülkede özelleştirme iki rotada gerçekleştirilmektedir.: küçük devlet müesseslerinin özelleştirilmesi. Küçük müesseselerin özelleştirilmesi bitmek üzere iken orta ve büyük müesseselerin özelleştirilmesi. (Oğan, 2000, s.32) Bu özelleştirmeler yapılırken karşılaşılan zorlukların başında sosyalist düzen nedeniyle özel girişimci bir sınıfın oluşmamış olmasıdır. Ayrıca sosyalist sistemin katı mantığı insanlarda girişimciliğin gelişmesini önlemiş ve her şeyi devletten bekleyen hazırcı bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlamıştır. Girişimciliğin olmaması yanında, girişimciliğin öğrenileceği bir ortam da mevcut değildir. Bunun yanında sermaye birikimi, ortaklık kültürü gibi diğer faktörlerde yoktur. Maddeler halinde sıralarsak ;

- Girişimcilik ruhu ve kültürü yoktur
- Sermaye birikimi yoktur
- Şahısların tek başına iş yapma yeteneğinin eksikliği yanında ortaklık kültürü yoktur.

- Devlet desteği olmadan belirsizliklere karşı iş yapma cesareti yoktur
- Girişimi sermaye yönünden destekleyecek finans kuruluşları yoktur
- İşletmeleri verimli ve rekabet ortamı şartlarına göre yönetebilecek tecrübeli ve donanımlı işletmeciler, iktisatçılar yoktur.

Buradaki nedenlere mevcut bürokratik engelleri ve ihmalleri de ilave edebiliriz. Bu ve bunun gibi birçok eksiklik sosyalist sistemden serbest pazar ekonomisine geçiş sürecini uzatmakta ve başarısızlıklara neden olmaktadır. Böyle bir ortamda halkı girişimci ruha yöneltecek en önemli faktör yönetimin demokratik olması, halka güven vermesi, girişimcilere destek olması, gerek yurt içinde, gerekse yurt dışında serbest pazar ekonomisi sistemine geçişte en önemli rolü üstlenecek olan eğitilmiş insan gücüne önem verilmesi ve bu yönde eğitim yapacak kurum ve kuruluşların özendirilmesi gerekmektedir.

Özelleştirmede takip edilecek yolları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Küçük işletmelerin işletenlere cüzi fiyatlarla ve taksitlendirilerek devredilmesi
- Büyük işletmelerin verimsiz olanlarının tasfiye edilmesi veya modernleştirme şartıyla özelleştirilmesi. Bu özelleştirmede öncülüğü devlet şirketleri yapmalı, profesyonel yabancı yatırımcılarla ortaklığa girmek suretiyle serbest piyasa ekonomisi tecrübesi elde edilmelidir. Belirli bir süre sonunda da devlet şirketleri bu ortaklıktaki payını özelleştirmelidir.
- Ortaklık kültürünün topluma yerleşmesi için süratle Ticaret Hukuku, Borçlar Hukuku ve Şirketler Hukuku gibi hukuki alt yapıyı belirleyen önemli kanunlar serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkeler seviyesine çıkarılarak ülkede sermaye birikimi sağlanmalıdır.
- Ülkede yapılacak özelleştirmelerde şeffaflığa önem verilmeli, halkın adalet duygularını incitecek yanlışlıklara meydan verilmemelidir. Özellikle stratejik öneme sahip olan kurum ve kuruluşların yabancılara satılmamasına dikkat edilmelidir.
- Devlet, özellikle halka devredilen küçük işletmelerin özelleştirilmesinde kar amacı gütmemeli, halkın çalıştığı işlerin ve kullandığı mülklerin eşit bir şekilde halka devredilmesi sağlanmalıdır.
- Özelleştirme nedeniyle ülkede işsizliğin meydana gelmemesine dikkat

edilmelidir. Var olan işgücü en iyi şekilde istihdam edilmeli, sosyal barış bozulmamalıdır.

2.2.3. Geçiş Döneminde Kamu İşletmeciliği İle Özel Sektör İşletmeciliğinin Karşılaştırılması

Geçiş dönemi SSCB'yi oluşturan ülkelerin bağımsızlıklarını kazanmaları ile beraber başlamıştır. Serbest pazar ekonomik sistemi ile ilgili bilgi ve tecrübeye en önemli kaynak ülke rolünü ise komşu ülkeler oynamışlardır. Rusya, Ukrayna ve Beyaz Rusya batı Avrupa ülkelerini model olarak alıp uygulamaya çalışırken, başta Kafkasya ve Türkistan'da ki cumhuriyetler ise Türkiye'yi örnek almaya başlamışlardır.

Özel sektör işletmeciliği eski sosyalist ülkelerde aynı zamanda oluşacak yapısal yeniliklerin de bir başlangıcıydı. Küçük işletmeler halinde kendini gösteren özel girişimciliğin ilk örnekleri şunlardı :

- Ekmek ve pasta fırınları
- Restaurant ve lokantalar
- Hazır yiyecek dükkanları (dönerciler, kafeteryalar vs.)
- Turistik oteller
- Tekstil-Deri ürünleri mağazaları
- İtiryat-Parfümeri vb. ürünler satan ticarethaneler

Özel girişimciliğin ilk örnekleri olan bu ve bunun gibi işletmeler serbest piyasa sistemini halka bir ölçüde de olsa tanıtan numunelerdi. Bunun yanında halk malın fiyatının piyasada nasıl oluştuğu, malın kalitesinin tüketiciler üzerindeki etkisi gibi önemli faktörleri yaşayarak öğreniyordu. Yani, devlet işletmeciliğinden farklı olarak :

- Halk ticari cesareti öğrendi
- Fiyat ve kaliteyi öğrendi
- Görev ve sorumluluk yanında yetkiyi ve yetki kullanmayı gördü ve öğrendi.
- İnisiyatif kullanmanın ne demek olduğunu sonuçlarını görerek ve yaşayarak öğrendi.



Çok basit olarak sıralanacak bu ve bunun gibi faktörler halka devlet işletmeciliği ile özel işletmecilik arasında ilk bakışta görülen farklılıkları gösterdi. Bu farklılıklar olumlu ve olumsuz yönleri ile halk üzerindeki etkisini devam ettirmektedir.

Serbest piyasa ekonomisi sistemine çeşitli nedenlerden dolayı ayak uyduramayanlar eski sistemin özlemini duyarken, eski sistemin yöneticileri yeni sistemin girişimcileri ve yöneticileri olarak serbest piyasa sisteminin imkanlarından olabildiğince yararlanmaktadırlar.

Sosyalist sistemden çıkan tüm ülkeler gibi Azerbaycan'da da serbest piyasa sistemi ile beraber bazı sorunlarda başlamıştır. Serbest piyasa ekonomilerinde üretim, kalite ve kazançları artırma, sermaye birikimi, dünya ile ticaret, teknoloji ve benzeri konularda ilerleme kaydedilirken, gelir dağılımı ve sosyal adalet gibi toplumsal konularda istenilen başarı elde edilememektedir.

Serbest piyasa ekonomisi sistemini ayakta tutan en önemli faktör orta sınıf olarak tanımlanan kesimdir. Gelir dağılımının bozulduğu ülkelerde toplum çok zenginler ve çok yoksullar olarak ikiye ayrılmakta, bu durum sistemi işlemez hale getirdiği gibi sosyal sorunların da kaynağını oluşturmaktadır.

Esasen sosyalist sistem mülkiyeti devletleştirmek suretiyle gelir dağılımını devlet kontrolünde tabana yayıp, sınıfsız bir toplum oluşturmayı hedeflerken, serbest piyasa sistemi ise toplumun büyük bir kısmını birbirine yakın düzeyde olan bir orta sınıf yaratmaktadır.



2.2.4. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde İşletmelerin Hukuki Yapıları

Azerbaycan başta söylediğimiz gibi serbest piyasa ekonomisi sistemine geçişte Türkiye modelini esas almıştır. Serbest piyasa ekonomisi sistemin Türkiye modelinde işletmelerin hukuki yapıları Türk Ticaret Kanunu ile düzenlenmiştir.

Azerbaycan'da özelleştirme sürecinin başlatılması hakkında ilk kanun 1992'ci yılın nisan ayında çıkarılmıştır. Bu "Kiralamaya İlişkin Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu" idi (TİKA, Ağustos-1995, s. 32). Özelleştirmeğe ilişkin gerçekleşen yasal düzenlemelerden diğeri ise, 1993 yılının ocak ayında "Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesine Dair Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu" idi. Ancak bu kanunun icra mekanizması olmadığından özelleştirme prosesi bir müddet geciktirilmiştir. Özelleştirmenin hızla ilerleyebilmesi açısından "Azerbaycan Cumhuriyetinde 1995-1998'ci yıllarda Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesinin Devlet Programı" Cumhurbaşkanı tarafından 1995 yılının Eylül ayında imzalanmıştır. (Alican, 1998, s. 3)

Türk Ticaret Hukuku, ticari işletmenin dolaylı ve dolaysız yarattığı tüm sorunları inceler (Kocaman, 1994). Azerbaycan'da gelecekte özelleştirme sonrası özel tekellerin oluşmasını engellemek amacıyla 1993 yılının mart ayında "Anti-Tekel Faaliyetler Kanunu" adlı kanun kabul edilmiştir. Azerbaycan'da Devlet Emlakını Yöneten organ ve ya Devlet Emlak Komitesi 1993 yılında oluşturulmuştur ki, Azerbaycan Cumhuriyetinde Devlet Mülkiyetinin özelleştirilmesini sağlamakta, Devlet Programını hazırlamakta, ülkedeki özelleştirmenin uygulanmasını yönetip ve denetlemektedir (Nesibov, 1998, s. 4).

İşletmeleri yasalar açısından sınıflandırırsak;

1. Şahıs işletmeleri:

- Tek şahıs işletmesi,
- Adi ortaklık,
- Kollektif şirket,
- Adi komandit şirket,

2. Sermaye işletmeleri:
 - Anonim şirket,
 - Limited şirket,
 - Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ,
3. Kooperatif işletmeler.
4. Cemiyet (dernek) ve tesislerin işletmeleri .

2.2.5. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde İşletmelerin Mülkiyet Yapıları :

Serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkelerde işletmeler mülkiyetleri itibariyle kamu ve özel işletmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kamu işletmelerinde mülkiyet devlete ait olmakla beraber işletmecilik anlayışı sosyalist sistemdeki gibi değildir. Serbest piyasa ekonomik sisteminde kamu işletmeciliği şu maksatlarla kurulmaktadır; (İbadoğlu, 1999)

1. Özel sektörün sermaye yetersizliği nedeniyle yatırım yapamadığı alanlarda devlet yatırım yapmaktadır.
2. Devlet kar amacı gütmeyen, halka ucuz ve kaliteli mal ve hizmet üretmek sosyal sınıflar arasındaki uçurumu ortadan kaldırmayı hedef almaktadır.
3. Devletin egemenlik alanı ve milletin güvenliği ile ilgili sektörlerde özel sektörün yatırım yapması demokratik düzen açısından da risk oluşturacağı düşüncesiyle bu tür alanlarda kamu işletmeciliği yapılması esas alınmıştır. Bazı sektörlerde özel işletmelerin kurulamayacağı kanunla sabit hale getirilmiştir.
4. Devlet bazı alanlarda sanayi ve teknolojinin ilerlemesi için yatırım yapmakta ve bunların daha sonraki dönemlerde özelleştirme yolu ile özel sektöre devrini amaçlamaktadır. Devlet bu konuda öncü girişimci olma vasfını korumaktadır.

2.2.5.1. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde Kamu İşletmeleri

Kamu işletmeleri genel olarak mali, sosyal, ekonomik ve politik nedenlerle kurulan, sermayesinin tamamı ve ya büyük bir kısmı kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir. Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı tarafından 1997 yılı Aralık ayında kabul edilen kanunla devlete ait işletmelerin büyük bir kısmı özelleştirmeye

tabi tutulmuştur. Bu “Özelleştirilen Devlet İşletme ve Kurumların Buldukları Toprak Alanlarının Satılması Kuralları Hakkında Kanun” olmuştur. Bu kanun ışığında özel kurum ve şahıslar sadece bina, atölye, fabrika ve tesislerini değil, onların yerleştikleri toprak alanlarının da mülkiyet haklarına sahip olabilirler. Yabancı yatırımcılar ise, bina, atölye, fabrika ve tesislerinin yerleştikleri topraklarını sadece belli bir süre için kiralama olanağına sahip olabilirler. (Özel. Mües. ve Oby...., 1997, s. 2)

2.2.5.2. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde Karma İşletmeler

Toplam sermayesinde kamunun payı %50 ‘nin altında olan, özel kişiler ile kamu tüzel kişilerin birlikte kurdukları işletmelere karma işletmeler denmektedir.

“Azerbaycan Cumhuriyetinde devlet mülkiyetinin özelleştirilmesi hakkında” Azerbaycan Cumhuriyetinin kanunu ile tasdik edilmiş ve özelleştirilmesi yasaklanan devlet mülkiyeti haricinde, Azerbaycan Cumhuriyetinde ve onun sınırları haricinde Azerbaycan Cumhuriyetinin devlet mülkiyetinde olan bütün müesseseler, onun şubeleri, ortak müesseselerin kuruluş sermayesinde olan devletin payı, özelleştirilen müesseselerin altında yerleşen toprak sahaları (Azerbaycan Cumhuriyetinin sınırlarının haricinde yerleşen Azerbaycan Cumhuriyetinin devlet mülkiyeti altında olan toprak sahaları hariç), Azerbaycan Cumhuriyetinde özel sermaye tarafından inşa edilmiş gayri yaşayış sahalarından ait toprak sahaları, fabrikalar, arsalar, binalar, cihazlar ve diğer mülkiyetler özelleşmenin tesisi sayılmaktadır. (Oğan, 2000, s. 52)

2.2.6. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde İşletmelerin

Büyükliklerine Göre Tasnifi

Büyüklik açısından işletmeleri türlere ayırırken değişik ölçülerden yararlanılmaktadır. Bu ölçülerden en yaygın olarak kullanılanları şunlardır: (Şahin, 1984, s. 148)

- İşletmenin sermayesi,
- İşletmede çalışanların sayısı,
- Belirli bir süre içinde yapılan satış miktarı,

- İşletmede kullanılan makine ve tezgahların sayısı,
- Belirli bir sürede harcanan enerji miktarı,
- Belirli bir sürede işlenen hammadde miktarı,
- Belirli bir sürede ödenen ücretin tutarı,
- İşletmenin kapladığı alan, bina sayısı, sosyal yapıları, park ve bahçe olanakları, fiziki olanakları.

2.2.6.1. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde Büyük İşletmeler

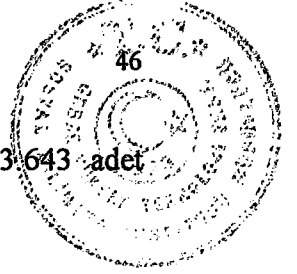
Genelde işgören (çalışan) sayısı 50 'den fazla olan işletmeler büyük ölçekli işletmeler sayılmaktadır. Büyük enerji gücüyle çalışan fabrikaları, genelde büyük sermayeye sahip büyük işletmeler gerçekleştirebilmektedir. Büyük işletmelerin yönetim, organizasyon, pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe, araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler gibi temel fonksiyonları vardır ki, bu da diğer küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha avantajlı olmayı sağlar.

Azerbaycan'da eski sosyalist sistemin gereğince genelde işletmeler bu tip işletmelerdir ki, bunların özelleştirilmesi Azerbaycan Devlet Emlak Komitesi tarafından çeşitli şekillerde yürütülmekte ve denetlenmektedir.

2.2.6.2. Serbest Piyasa Ekonomisi Sisteminde Küçük ve Orta İşletmeler

Genel olarak, çalışan sayısı 1'den 10'a kadar olan işletmelerdir. Bu işletmeler sermayelerini artırarak yavaş yavaş orta işletme durumuna gelirler. Orta büyüklükteki işletmeler ise, çalışan sayısı 10'la 50' i arasında olan ve genellikle limited şirket halinde olan işletmelerdir. Bu işletmelerin en çok faaliyet gösterdikleri alan dayanıklı ve dayanıksız tüketim mallarının üretildiği endüstri dallarıdır.

Azerbaycan'da 1996 yılında başlayan özelleştirme sürecinde, ilk olarak küçük ölçekli devlet müesseselerinin özelleştirilmesine başlanmıştır. 1997 yılında ekonominin çeşitli sahalarına göre küçük ölçekli devlet müesseselerinin toplam



sayısı 106 olup, küçük ölçekli özel müesseselerin toplam sayısı ise 13.643 adet olmuştur. (Oğan, 2000, s. 36)

Alınan sonuçlara göre, 1997 yılında küçük ölçekli devlet müesseseleri karlılık başarı derecesi küçük ölçekli özel müesseselerin karlılık başarı derecesinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yani devlet müesseseleri 1997 yılında özel müesseselere göre daha başarılı ve daha karlı olmuştur. (Oğan, 2000, s. 36)

Buradan da görülmektedir ki, her ne kadar devlet seviyesinde özel sektöre geçmeye yani, serbest piyasa ekonomisi sistemini uygulanmaya çalışılsa da, ülkedeki mevcut bürokratik engeller ve gizli olarak yürütülen engellemeler yeni sisteme geçmekte zorluklar yaratmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE ORGANİZASYON ve YENİDEN YAPILANMA

3.1. GENEL OLARAK ORGANİZASYON

3.1.1. Organizasyonun Tanımı

Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleşmesi için birbirini etkileyen, birbirine bağlı bireyler grubunun faaliyetlerinin rasyonel eşgüdümünü sağlayan sistemdir (Ceylan, 1998, s.2.)

Tanımda da görüldüğü gibi amaçlara varmak için gerekli canlı, cansız maddi ve manevi unsurları bir araya getirmek organize olmaktır. Bir araya gelen unsurların niteliklerine göre görevlendirilmesi ve ayrıştırılmasına organlaştırma denmektedir. Birbirinden ayrı, ancak birbirini tamamlayan bu organların bütünü organizasyon olarak ifade edilmektedir.

Organizasyon terimi Yunanca organon, yani uzuv kelimesinden gelmektedir. İşletmelerde organ veya uzuv bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak üzere belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısmı ve ya parçasıdır. Yani, organizasyon işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım ve ya bölümlere yerleştirilmesi anlamına da gelmektedir. (Eren, 1998, s.147).

Organizasyonlar kurum, kuruluş, müessese veya bir hareket şeklinde oluşabilirler. Bu oluşumlar amaçlarına göre ticari, sınai, mali, askeri, siyasi, ideolojik sanatsal ve daha başka niteliklerde olabilirler. Mülkiyetine göre kamu, özel, karma veya çok uluslu olabilirler. Hatta hukuki açıdan legal veya illegal de

olabilirler. Netice itibariyle bunların hepsi birer organizasyondur. Bu organizasyonların amacı ne olursa olsun, oluşum şekli aşağıdaki iki yoldan biridir:

1. Planlı, bilinçli, çok amaçlı ve sistematik organizasyon
2. Plansız, gelişigüzel, tesadüfi oluşuma dayalı organizasyon

Bu iki tarz organizasyonları karşılaştırsak ilk sıradaki organizasyonlar olağandışı olumsuz şartlar olmadıkça başarılı ve uzun ömürlü olurlar. İkinci tarz organizasyonların ise başarıyı yakalamaları ve uzun ömürlü olmaları çok zordur.

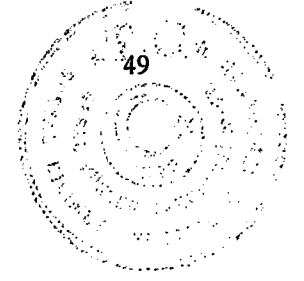
3.1.2. İşletmelerde Organizasyon İhtiyacını Belirleme

Organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan maddi ve beşeri sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Eren, 1998, s.147).

Yukarıdaki tanımdan da görüldüğü gibi üretim faktörlerini bir araya getirme ile başlayan süreç anlamındaki organizasyon ve bu sürecin neticesi olan müessese anlamındaki organizasyon faaliyete geçmiş müesseseler açısından misyonunu tamamlamış kavramlardır. Yaygın olarak hakim olan düşüncede organizasyonun misyonunu tamamlamış anlamları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak organizasyonun üçüncü anlamı ve üzerinde en çok durulması gereken fonksiyonu işletmelerin faaliyete geçmesi ile ortaya çıkmakta ve önem kazanmaktadır.

İşletme “kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve ya hizmet üreten/pazarlayan, sonunda maddi ve ya manevi bir kar elde etmeği amaçlayan iktisadi, teknik ve hukuki birimler” olarak tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 1997, s.3).

İşletmenin tanımından görmekteyiz ki, kurulmuş ve çalışmakta olan her işletmede asgari seviyede mutlaka bir organizasyon vardır. Bizatihi işletmenin kendisi bir organizasyondur. Ancak bir işletmede ;



- Zamandan,
- Emekten,
- Sermayeden

yeterince verim alınamıyorsa bunlar organizasyon eksikliği veya yetersizliğinin en belirgin göstergeleridir. İşte işletmelerde organizasyonun önemi burada ortaya çıkmaktadır.

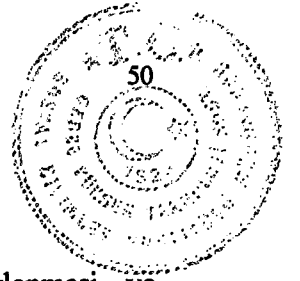
3.1.3. Organizasyonların İşletmelere Yararları

İşletmeler ister kar amaçlı olsunlar, isterlerse hizmet amaçlı olsunlar amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak zorundadırlar. Bu en basit ve sıradan işler için dahi böyledir.

Yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı, yönetici ise, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeği sağlayan bir kimsedir (Eren, 1998, s. 3- 6). Daha önce yukarıda gösterdiğimiz organizasyon tanımı ile yönetim ve yönetici tanımlarına baktığımızda görülmektedir ki, başarılı bir yönetimin ve yöneticiliğin olması için iyi bir organizasyonun olması şarttır. Yani, başarılı olmanın şartlarından biri ve belki de en önemlisi organizasyondur. Dünyanın en başarılı işletmeleri aynı zamanda en iyi organize olmuş işletmeleridir. Organizeli işletmeler itibarlı, sevilen, saygı duyulan ve her ortamda yakın işbirliği içinde olunmak istenen, tecrübelerinden faydalanılmak istenilen işletmelerdir.

İyi bir organizasyonun temin ettiği yararlar şöyle özetlenebilir:

1. Yönetim kolaylaşır. İyi organize edilmeyen işletmelerde aynı işi bir çok insanlar yapar. Bu sebeple bazı insanların çabası başa giderken, bir çok anlaşmazlıklar, zorluklar ortaya çıkabilir. İyi organizasyonlarda sorumluluk, ödev ve yetki devri kolaylaşır.



2. İyi organizasyonlar büyümeyi ve değişik işler yapmayı kolaylaştırır.
3. Teknik gelişmenin uygulanması; Her gün gelişen tekniğin izlenmesi ve uygulanması ancak iyi bir organizasyon sayesinde mümkün olur.
4. İşletmedeki insan ilişkileri düzenlenmesi; Çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin temini ve sürtüşmelerin önlenmesi ancak iyi bir organizasyonla mümkün olur.
5. Yaratıcılığı özendirir; İyi bir organizasyon özgür ve yaratıcı düşünmeyi özendirir ve yeni yöntemlerin keşfedilmesinde işletmede çalışanlara bir inisiyatif (kendi kendine karar verme olanağı) verir (Hatiboğlu, 1986, s. 9).

Yukarıda sıralanan avantajlara sağlayacak iyi bir organizasyona her firma sahip olmak ister. Bu avantajlara sahip olmak o kadar zor değildir. Önemli olan işletmenin kendi eksiklerini ve yanlışlarını görerek, bundan bir an önce vazgeçmesi ve doğru kararlar vermeleridir. Üretim ve ticaret İşleriyle uğraşan firmalar nasıl insanların ve işletmelerin bu yöndeki ihtiyaçlarını temin etmek amacıyla kurulmuşlarsa, aynı şekilde firmalara yeniden yapılanma, uygun yönetim politikaları ve konularına göre stratejiler geliştirmek amacıyla kurulmuş olan aşağıdaki işletmeler ve organizasyonların başlıcaları şunlardır :

- Mali müşavirlikler ve yeminli mali müşavirlikler hukuk müşavirlikleri
- Yönetim organizasyon danışmanlıkları,
- Gümrük ve dış ticaret müşavirlikleri
- Reklam ajansları, satış kampanyaları organizasyonları,
- Fabrika organizasyonu teknik müşavirlikleri,
- İç ve dış mimari dizayn büroları,
- Personel temin ve personel eğitim kurumları,
- Bilimsel ve teknolojik araştırma kurumları, laboratuvarlar,

gibi hizmet işletmeleri mevcut olup, özellikle başarısını ispat etmiş, referanslı bu tür hizmet işletmelerinin müşavirliklerinden faydalanmak her işletmenin göz önünde bulundurması gereken bir husustur. Çünkü bu tür hizmetlerde profesyonelleşmiş

işletmelerin hizmetlerini işletme içinden organize etmek zor olduğu kadar pahalı bir seçimdir.

3.1.4. Organizasyon Oluşturma İlkeleri

Klasik Yönetim düşünürlerinden H. Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir (Eren, 1998, s.19).

Bir işletmenin, örgütün ve ya organizasyonun başarılı olması bu faaliyetlerin birlikte ve uyum içinde yürütülmesine bağlıdır. Organizasyon aynı zaman da bir birliktir. Bu birlik veya birliktelik çalışmaları yöneten ve yönetilenlerin kurum veya kuruluşların kısım ve departmanlarının belirli prensiplerde (ilkelerde) birleşmeleri organizeli olabilmenin de temel şartlarından. Kısaca organizasyon ilkeleri;

- Amaçta birliği ilkesi
- İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi
- Kontrol alanı ilkesi
- Hiyerarşik yapı ilkesi
- Emir kumanda birliği ilkesi
- Sorumluluk ilkesi
- Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi
- Yetki devri ilkesi
- İstisna ilkesi (istisnalara göre yönetim felsefesi)
- Açıklama ilkesi
- Denge ilkesi
- Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi
- Değişebilirlik ve yeniden yapılanma ilkesi

Bu ilkelerden hareket etmek suretiyle organizasyonun yapılması yukarıda açıkladığımız etkin ve verimli bir çalışmayı gerçekleştirmiş olacaktır. Çünkü, organizasyon bir amaç değildir. Amaçlara ulaşmak için kullandığımız ve titiz bir şekilde seçmiş olduğumuz bir araçtır (Eren, 1998, s. 150-156) maddeler halinde

sıralanan ilkeler, hiç şüphesiz hemen her yöneticinin çok rahat anlayabileceği kadar nettir. Bu ilkeler bir bütün halinde ve birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptirler.

3.1.5. Organizasyon Oluşturmada Yöntemler

Organizasyon, sorumlulukların bölümlere ayrılmasını gerektirir. İşletmenin yatay veya dikey büyümesi ile birlikte personelin, departmanların ve şubelerin sayısı da artar. Bölümlere ayırma ve ya sorumluluğu paylaşırma, karar alma ve ya politika oluşturmak için yetki ve sorumlulukların üst kademe yöneticileri arasında başarılı bir dağılımını, kararların ise mümkün olduğunca en uygun şekilde alınmasını sağlar. Böylece, görevleri, ilişkilerin ve her mevkiin sorumluluklarının daha açık bir şekilde ifade edilmesi olanağı doğar (Eren, 1998, s. 174). Yani, organizasyon tesadüfi değil, planlı, programlı bir oluşumdur. Organizasyonların oluşumunda etkili olan metotlar;

- Tecrübeye dayalı metotlar
- Bilime dayalı metotlar

şeklinde ikiye ayrılır. Her iki metodun da birbirinden farklı yönleri olmasına rağmen her iki metod birbirini besler ve tamamlar. Tecrübeye dayalı metotlar genellikle bilime dayalı metotların uygulanması sırasında rastlanan vakalar neticesinde elde edilen bulgulardır.

Bu tür metotlarla çalışmak engin tecrübeleri, bilme dayalı metotlarla çalışmak ise yüksek bir eğitimi ve konusunda uzmanlığı gerektirmektedir.

3.1.6. Organizasyonda Bilgi Sistemlerinin Yeri

Organizasyonları kesin olmamak şartı ile çevresiyle karşılıklı etkileşim içerisinde olan açık ve kapalı organizasyonlar diye ikiye ayrabiliriz.

İşletme örgütü, iç yapısı itibariyle birkaç büyük alt sistemin birleşiminden oluşmuştur. Örgütün hedefleri ve değerleri, bu alt sistemin en önemlilerinden

birisidir. Organizasyon, değerlerinden birçoğunu, daha geniş olan sosyo kültürel çevreden alır (Eren, 1998, s. 46).

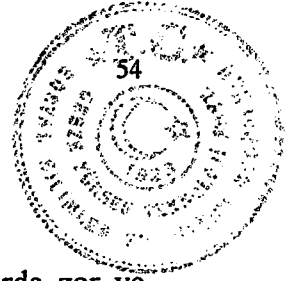
Globalleşen dünyamız bilgi çağını yaşamaktadır. En güçlü organizasyonlar bilgiyi en kısa yoldan ve en doğru şekilde elde edip en rasyonel şekilde kullanarak en doğru ve isabetli karar verenlerdir.

Sistem yaklaşımına göre bir örgüt, aynı çevre içinde beraber çalışan ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan alt sistemlerden oluşmaktadır. Açık örgüt sisteminin bazı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

1. Sosyal örgütler yapay sistemlerdir ve doğal sistemlerdeki mükemmellikten yoksundurlar.
2. Sosyal sistemlerin sınırları vardır.
3. Sosyal sistemler arasında bir hiyerarşi vardır.
4. Açık sistemlerde onu dengesizlikten ve yıkımdan koruyan olumsuz entropi vardır.
5. Açık sistemlerde dinamizm ve sürekli dengeyi koruma hali vardır.
6. Açık sistemlerde geri besleme mekanizması vardır.
7. Açık sistemlerde koruma ve uyum mekanizması vardır.
8. Açık sistemler kendi içlerinde büyüyerek gelişirler.
9. Açık sistemlerde bir eşsonuçluluk vardır (Eren, 1998, s. 48-52).

Örgütler, ayrı sistemler olarak ele alınabilecek ve aynı öğelerden meydana gelen alt sistemlerin birleşmesinden oluşmuş; enformasyon üreten ve tüketen, çevre değişmelerine yapı ve kültürlerini değiştirerek uyum sağlayabilen, birer sosyal ve açık sistemdir (Furman, 1983, s. 24). Burada, iletişim ve kayıt unsurlarının en gelişmiş hali olan bilgisayarlı bilişim sistemleri bilgi çağının rakipsiz enstrümanlarıdır. İşletmelerde yönetim sistemini oluşturan bu sistemler şunlardır;

- a) Bilgi işleme sistemi
- b) Bilişim sistemi
- c) Yönetim bilişim sistemi
- d) Yönetim karar sistemi
- e) Yönetim karar ve destek sistemi



f) Yönetim kontrol sistemi

Bu sistemlerin kurulup verimli şekilde işletilmesi manuel ortamlarda zor ve karmaşık olması nedeniyle, istenen düzeyde verimlilik ancak bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ile beraber mümkün olmuştur. Özellikle bilgi işleme sistemleri bilgisayarların süratli bilgi girişi ve bilgilerin detaylı olarak saklanabilme özelliği sayesinde yönetim sistemini oluşturan diğer alt sistemlerin de kuruluşuna iyi bir zemin hazırlamıştır. Bugün iyi organize olmuş işletmelerde yukarıda sıralanan tüm sistemler mevcuttur. Teknolojinin gelişmesi ve değişen konjonktürel şartlara göre bu sistemler sürekli geliştirilmekte ve yenilenmektedir. Organizasyon bir sefere mahsus çalışma değildir. Organizasyon bir canlı gibidir. Organizasyonların gıdası bilgi, gelişme ve teknolojiye ayak uydurma, problemleri sürekli takip ve çözümüleme, bütün bu unsurları metodolojik bir şekilde geliştirip sistem olarak yaşatmaktır.

3.1.7. Organizasyon Oluşturmada Uzmanlık

Organizasyon aynı zamanda bir bilimdir. Bu konu İşletmecilik Disiplinine bağlı Yönetim ve İşletme Politikası Ana Bilim Dalının ilgi alanı içindedir.

Organizasyon yer ve zamana göre insanoğlunun yarattığı (oluşturduğu), manevi birleştirici düşünceye, amaca, plana ve denetime uygun, kendi yapısı içinde uyumlu, esnek ve güvenle organlara bölünen ve bütün bu organları bünyesinde toplayan bir bütündür. Bu bütün, amacına en az zaman, güç ve araçlarla en büyük faydayı temin edecek şekilde ulaşan; bir iş bölümü, bir birlik, bir düzen, bir donatım, bir kuruluş, bir kurum ve benzeri toplumsal durumlar olarak görülür (Ülgen, 1993, s. 6).

Organizasyon ;

- a) Çağdaş ve modern yönetim anlayışına
- b) Stratejik işletme politikalarına
- c) Yüksek teknolojiden faydalanabilme
- d) Diğer bilim dalları ile metodolojik iletişim kurabilme yeteneğine sahip
- e) Tecrübeli ve uzmanlaşmış kadroların işidir.

Organizasyon aynı zamanda bir çok bilim dalının uyumlu bir şekilde bir amaca hizmet için optimal bir bileşenin ifadesidir. Hiç şüphesiz organizasyon yöneticileri bütün bilim dalları üzerine uzman değildirler. Ancak bir orkestra şefinin müzikal enstrümanları birleştirmede gösterdiği yeteneğe sahip olmak zorundadırlar. Nasıl her önüne gelen orkestra şefi olamazsa, Yönetim ve organizasyon alanında lisansüstü öğrenime, yeterli tecrübe ve referanslara sahip olmadan Organizasyon Uzmanı olmak mümkün değildir.

3.1.8. Organizasyon Oluşturmada Ekip Çalışması

Bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi için; onu oluşturan grupların gayretlerinin de, ortak amacı destekleyecek şekilde uyuşumları gerekecektir. Bu amaçla organizasyon üyeleri hareketlerini organizasyondaki bireyler farklı özellikteki kişisel amaçlarını, ortak gayeyi yaratmak için bir sentez ve ya seçime tabi tutulacaklar ve sonuçta bu amaca katkıda bulduklarını göreceklerdir. Ancak organizasyonu çalıştıran bu kişilerin, organizasyonun amaçlarına olan katkılarıyla birlikte, özel amaçlarını da gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Aksi halde, bu amaçlardaki tek taraflı bir dengesizlik, organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri bozarken, koordinasyonu da o derece zorlaştıracaktır (Ülgen, 1993, s. 14).

İşletmelerde problemlerin doğurduğu sonuçları en iyi yaşayanlar belki de bu problemlere neden olanlardır. Ancak sorunları görenler bu sorunlara neden olan faktörlerin tamamını görmeyebilirler. Bunlar :

- a) Objektif olmayıp yanlı davranışlardan,
- b) Bilgi ve tecrübe, iletişim ve motivasyon eksikliğinden,
- c) Geniş ufuklu olamamaktan ve en son ihtimal suiniyetten kaynaklanabilir.

Bu olumsuzluklar sonuçları itibariyle işletmede kaynakların iyi kullanılmaması, işletmenin zarara uğraması hatta iflasa veya tasfiyeye kadar bir takım istenmeyen durumların doğmasıdır.

Bir yönetici, bir takım amaçlara ulaşmak için işletme içi ve işletme dışı çevre

koşullarını, hem kendi içlerinde ve hem de birbirleri arasındaki koordinasyonu bağdaştırma gibi zor bir görevle de yükümlüdür (Eren, 1998, s. 7).

Bu şartlar altında, sorunlara neden olan kişi veya kişilerden bir ekip kurulması ve onların organizasyonda başarılı olmaları beklenmemelidir. Böyle bir durumda işletme ya yönetime yenileyerek bu sorunları çözecek veya eski personelle yola devam edecek ancak dışardan denetim ve danışmanlık hizmetleri ile yönetimi takviye ederek kuvvetlendirecektir.

Organizasyon konusu esas itibarıyla işletmecilik biliminin alt kolu olmasına rağmen diğer bütün bilim disiplinlerinin de ilgilendiği bir husustur. Bu organizasyonların askeri-sivil, kamu-özel, hizmet amaçlı veya kar amaçlı olması yararlanılacak bilim dallarının ve konunun uzmanlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Organizasyon ekibinin başında olacak kişinin ise her şeyden önce iyi bir stratejist olması gerekir.

Çoğu şirket için yeni bir iş görüşü oluşturmaz, yeni bir değer üretmez ve dolayısıyla da stratejik planlama çoğu şirket için adet yerini bulsun kabilinden yapılması gereken işlemlerden bir tanesidir (Hamel, 1998, s.7). Oysa, günümüz işletmelerinin organizasyonu gittikçe karmaşık bir hal almakta ve organizasyon çalışması yapacak ekipte yer alacak uzmanlık alanları ve uzman sayısı sürekli artmaktadır. Organizasyonların büyüklüğüne, ulusal veya uluslararası olmak gibi nitelikleri de göz önüne alınırsa konu daha detaylanmaktadır.

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür (Eren, 1997, s. 5).

Görüldüğü üzere strateji, esas itibarıyla hemen her sahada ihtiyaç hissedilen bir husustur. Stratejilerin belirlenmesi, uygulanması her şeyden önce strateji konusunda eğitim almış olmayı gerektirmektedir. Strateji konusu esas itibarıyla askeri bir terim olup, bu konuda en iyi eğitim de yalnızca Harp Okulları ve Harp Akademilerinde verilmektedir. Harp stratejileri farklı olmakla beraber, diğer bilim

dalları harp stratejilerinden faydalanarak kendi bilimsel disiplinlerinin stratejilerinin belirlenmesinde kullanılmaktadırlar. Organizasyonların başarısında en önemli husus ta İşletmenin amaçlarına varmak için nasıl organize olması, hangi yönetim ve karar tekniklerinin nasıl kullanılacağı konusunda genel ve özel stratejilerin bilimsel metotlarla belirlenmesine bağlıdır. İşletmelerin bu konulara ne kadar önem verdikleri daha organizasyonun kuruluş safhasında veya yeniden yapılanma çalışmalarının muhtevasında kendisini gösterecektir. Bu çalışmalarda yapılacak stratejik hatalar veya strateji eksiklikleri başarıyı engelleyen önemli bir etken olacaktır.

Stratejik planlama, işletmenin geleceğini ve kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin iki yöne dönük (çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına) faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizlerini kapsamına alır., Bu nedenle işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleriyle ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur (Eren, 1997, s. 51).

Buradan görülmektedir ki, stratejinin oluşturulmasından ve ya seçilmesinden önce iyi bir stratejik planlamanın yapılması gerekir. O halde, stratejik kararlar işletmenin rekabet ortamında gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine bir incelenmesini gerektirmektedir (Eren, 1997, s. 27). Stratejilerin oluşturulmasında şu sorulara cevap aramak gerekir;

- İşe nereden, ne zaman, kimlerle, nasıl ve ne şekilde başlayalım ?
- İşlem sırası nasıl olmalı, öncelikli işlemler ve tamamlayıcı işlemlerin ayrıştırılması nasıl tespit edilmeli ?
- Çalışmalarda verimi olumsuz etkileyen hususları nasıl tespit edelim ve nasıl tesirsiz hale getirilmeli ?
- Hangi uzmanlardan, nasıl, ne kadar süre ile hangi dereceye kadar faydalanalım ?
- Hangi araçlardan, enstrümanlardan nasıl, ne şekilde ne kadar süre faydalanalım ?
- Çalışmaların finansmanını nereden, ne şekilde ve nasıl karşılayalım ?
- Çalışmaların hukuki altyapısını nasıl oluşturalım, hangi hukuki işlemleri nasıl, ne zaman, nerede, hangi şartlarla ve kimlerle yapalım ?
- Çalışmaların sürekliliğini, verimliliğini nasıl, ne şekilde ve kimlerle sağlayalım ?
- Organizasyon çalışmasını kimlerle, kaç kişi ile, ne kadar süre ile yürütelim?
- Çalışmaların açık ve gizli hususlarını nasıl tespit edelim, bu hususları nasıl

koruyalım ?



Bu soruların sayısını, nitelik ve niceliklerini daha da artırmak mümkündür. Ancak en önemli sayılabilecek olanlar asgari yukarıda belirtilenlerdir. Bu bilgiler ışığında Organizasyon çalışması yapacak ekipte lider olacak kişinin aynı zamanda bir stratejist olması gerektiği açıktır. Bu ekipte yer alacak uzmanların başlıcaları şunlardır.

- İşletmeci-iktisatçılar
- Mali müşavirler
- Hukukçular
- Bilgisayar mühendisleri ve programcılar
- Sistem analistleri ve yazılım mühendisleri
- Yöneylem ve istatistik uzmanları
- Üretim konusuyla ilgili mühendisler ve teknikerler
- İnsan kaynakları uzmanları
- Hizmet konusuyla ilgili diğer uzmanlar

Organizasyon çalışmasını yürüten ekiple bilgi ve deneyimlerinden faydalanılan ekibi birbirine karıştırmamak gerekir. Yukarıda bilim disiplinleri sıralanan uzmanlar daha ziyade organizasyon çalışması yapan ekibe dışardan lojistik destek sağlayan müşavirlerdir. Bu uzmanların her biri organizasyonun oluşmasında konuları ile ilgili destek sağlayarak önemli bir katkıda bulunmaktadır.

Dolayısıyla işletme organizasyonu ve yönetim danışmanlığı, ekip kurabilen ve ekip çalışması yapabilen objektif, bağımsız ve uzman kişi veya kurumların işidir.

3.1.9. Organizasyon Oluşturmada Kıstaslar

Organizasyon bir mal değildir. Dolayısıyla kopya edilemez ve çalınmaz. Zira aynı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin dahi organizasyonları birbirlerinden farklıdır.

Bu farklılıklara ;

- a) İşletmenin büyüklüğü, teknolojik yapısı,
- b) İşletme sahiplerinin amaçları, plan-program ve politikaları
- c) Üst düzey yöneticilerin görüşleri,
- d) Çalışanların uzmanlaşma dereceleri,
- e) Üretilen mal ve hizmetlerin özellikleri,
- f) Faaliyet gösterilen coğrafi alan,
- g) İşletmedeki organizasyon kültürü,
- h) Yöneticiler ve personelin işletme içi ve işletme dışı çevre ile beşeri münasebetlerdeki gelişmişlik düzeyi,

gibi birçok hukuki, ekonomik, sosyal ve kültürel faktörler neden olabilir. Bu faktörlerin tespiti, değerlendirilmesi ve başarılı bir organizasyon meydana getirilmesi yerinde ve zamanında uzman bir ekibin yapacağı etütler neticesinde ortaya çıkan teşhislerin hayata geçirilmesi ile mümkündür.

3.1.10. Organizasyon Oluşturmanın Zamanlama Safhaları

Beşeri organizasyon sürecini, bir işletmede yapılacak işleri belirleme, bu işleri kendi içinde benzerlik durumuna göre gruplamak, gruplanan işleri görece sayı ve nitelikte personel işe alarak (istihdam ederek) bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerini düzenleme çabalarının toplamı olarak tanımlayabiliriz (Eren, 1998, s. 148).

Buradan da görüldüğü gibi kurulmakta veya kurulmuş olan işletmelerin organizasyonu aynı zamanda bir süreçtir. Bu süreç ;

- a) İnceleme ve etüt safhası
- b) Etüt sonuçlarına göre uygulama plan, proje ve stratejilerin hazırlanması
- c) Deneme uygulaması
- d) Deneme sonuçlarının değerlendirilmesi ve eliminasyonu
- e) Kesin uygulama

safhalarından oluşur. Bütün bu çalışmalar işletmenin büyüklüğüne göre asgari altı ay,

azami üç yıllık bir süreyi gerektirebilir. İşletme içinde yöneticilerin hem günlük işleri yürütmeleri hem de organizasyon çalışmalarına zaman ayırmaları zordur. Zaman planlamasının verimli yapılması da verimli olmayacaktır.

Organizasyonlarını veya yeniden yapılanmalarını yapmakta geciken işletmeler bu çalışmalara başladıkları zaman sonuca gitmekte acele ederler. Zira geciken organizasyonun işletmeye getirdiği ek külfetler ve diğer kayıpların bir an önce önüne geçmeğe çalışırlar. Fakat; organizasyon ve ya örgütlenme süreci ise bu işleri yapmak için gerekli insansal ve maddesel kaynakları en uygun şekilde seçme ve işlev yapabilecek biçimde gruplandırma sürecidir. Örgütlenme, kuruluşu faaliyete geçirebilecek duruma getirme aşamasıdır (Eren, 1998, s. 148). Yani, organizasyonlar veya yeniden yapılanmalar birer sürecin sonucudurlar. Yukarıda bahsedilen sürecin safhalarında geçen süreler işletmenin yapısındaki karmaşıklığa ve sorunların birikme derecesine göre uzanacak veya kısalmaktadır. Dolayısıyla bu tür çalışmaların uzman kadro, iyi etüt, yeterli zaman, iyi niyet ve sabır gerektirdiği unutulmamalıdır.

Zaman, zemin, bilgi ve tecrübe avantajlarına sahip uzman kuruluşlarla zamandan ve maliyetten tasarruf etmekte mümkündür.

3.2. GENEL OLARAK YENİDEN YAPILANMA

3.2.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı

Dünyamızdaki hızlı değişimin en önemli sonuçlarından biri de “kalıcılığın” yerini “geçicilik kültürünün” almasıdır. Hızlı bir şekilde değişen şartlara ayak uydurmanın mevcut yapılarıyla mümkün olmayacağını gören şirketler yeniden yapılanma yolunu seçmektedirler.

Bir şirketin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik platformlarda rekabet gücünü arttıracak şekilde yeniden düzenlenmesi, yeniden yapılanma olarak tanımlanıyor (Uluatlı, 1996, s. 12).

Bir başka değişle, kurulmuş ve çalışmakta olan işletmelerde organizasyonu yenileme, büyütme, daraltma veya geliştirme amacıyla işletmelerin sistem ve sistemlerin de iyileştirmelere gitmek için yapılan çalışmalara yeniden organize olma veya “Yeniden Yapılanma” denmektedir. Dünyada yaygın olarak aynı anlama gelen “reorganisation” kelimesi kullanılmaktadır.

3.2.2. Yeniden Yapılanmanın Zamanlaması

Hiç şüphesiz her işletmenin kurulması veya herhangi bir girişimin başlatılması aynı zamanda bir organizasyonu ifade eder. Önemli olan bu organizasyonun yeterli olup olmadığı veya düzenli olup olmadığıdır. Her iki durum da yeniden organizasyonu yani yeniden yapılanmayı gerektirir.

Her şey değişirken ve yeni toplum manzaralarının ip uçları köşede bucakta bize göz kırparken, hiç kuşkusuz örgütlerde değişmektedir. Değişmek zorundadır. (Erkut, 1996, s. 9). Yani Yeniden yapılanma nedensiz olarak yapılmaz. Mutlaka geçerli, mantıklı ve işletme için yararlı nedenleri olmalıdır. Tüm şirketler (organizasyonlar) farklı ölçülerde de olsa dünyadaki değişmelere uymak zorunluluğu duymakta ve bu değişime uyum gösterebilmek için “yeniden yapılanmaya” gitmek zorundadırlar. Yeniden yapılanmalar;

- Gösteriş için yapılmaz,
- Yeterli nedenler oluşmadan yapılmaz,
- Yeterli altyapı çalışması yapılmadan yapılmaz,
- Uzman kuruluşların danışmanlığı ve yardımı alınmadan yapılan çalışma eksiktir.

3.2.3. Yeniden Yapılanmanın Nedenleri

İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı değişim yapmak zorunluluğu duyar. Bu nedenlerin bir kısmı geçici olabilir, fakat bazı nedenlerden dolayı işletme köklü ve yoğun bir şekilde değişime gitmek zorunluluğu duyar. Mesela: Girdilerdeki kalitesizliği ve toplam kaliteye gitmeyi sağlamak için yeni bir satın alma politikası geliştirmek, faaliyet konusunu değiştirmek, birleşmeye gitmek. Ayrıca tüketici ter-



cihlerinde ve gelirlerindeki farklılaşma, yeni pazarlara girme değişimi gerektirir (Özalp, 1997, s. 289).

Değişimle baş etmek için her şeyden önce değişime duyarlı hale gelmek gerekir. Değişimin “merak etmek” gerekir. Değişimle baş edebilmek için, değişimi önceden görebilmek, fark edebilmek ve değişimi algılayabilmek gerekir (Erkut, 1996, s. 9).

İşletmelerde yeniden yapılanma çalışmalarının en önemli gerekçesi işletme organizasyonununun eksik, yetersiz, verimsiz ve hantal olmasıdır. Bu nedenlerin hepsi, az veya çok bunlardan bir kısmı mevcut olabilir. Bu yeniden yapılanma çalışmalarının da boyutunu belirler.

Yeniden yapılanma çalışmaları;

- Kısmi yeniden yapılanma projesi
- Tam yeniden yapılanma projesi
- Süreli yeniden yapılanma projeleri
 - Sürekli yeniden yapılanmalar,
 - Mevsimlik yeniden yapılanmalar,

gibi boyutlarda hazırlanabilir. İster kısmi, ister tam, isterse süreli Yeniden Yapılanma Projesi hazırlansın, yeniden yapılanma nedenleri ortak niteliklidir. Bu nedenlerden hangilerinin kısmi, hangilerinin tam yeniden yapılanmayı gerektirdiği işletmelerin şartlarına, politikalarına ve sektörel özelliklerine göre değişken olup, yeniden yapılanma şekline işletme sahipleri, yöneticiler ve organizasyon uzmanları birlikte karar verirler. Ancak yeniden yapılanmanın şekli ve kapasitesi ile ilgili önerileri Organizasyon Uzmanları hazırlarlar. Burada, yöneticilerin, neyin değişmeye ihtiyacı olacağını tedavi etme durumunda iken değişim sorusunu nasıl belirteceğini ele almada hünerli olmaya ihtiyacı vardır (Dalton vd., 1970, s. 1).

Yeniden yapılanma nedenlerini sınıflandıırırsak;

- İşletme içi nedenler
- Fiziki, teknolojik ve bilimsel nedenler

- Sosyal ve psikolojik nedenler
- İşletme dışı nedenler
 - Yurtiçi gelişmeler (sektörel veya genel)
 - Yurtdışı gelişmeler (sektörel veya genel)

3.2.3.1. Yeniden Yapılanmanın İşletme İçi Nedenleri

İşletme içi nedenler daha ziyade işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanları tarafından yakından hissedilen, eksikliği görülen ve zaruret gerektiren şartlar aynı zamanda yeniden yapılanmanın yani yenilenmenin de nedenleridir.

Değişim kendisi değişmeyen faktör haline gelmiş bulunmaktadır (Koçel, 1996, s. 26).

Demek ki, işletme değişime uymak, değişmek zorundadır. Yeniden yapılanmanın işletme içi nedenler de kendi arasında kümelendirilebilir. Bunlar ;

- Fiziki, teknolojik ve bilimsel nedenler
- Sosyal ve psikolojik nedenler

İşletmeler için en önemli faktör, gelebilecek değişimleri getireceği etkileri önceden görerek, şimdiden tedbir almaktır (Uluatlı, 1996, s. 12).

3.2.3.1.1. Yeniden Yapılanmanın Fiziki, Teknolojik ve Bilimsel Nedenleri

Günümüzde ortaya çıkan globalleşme, küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, bilgi işleme ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ve nihayet artan rekabet, bu kavram ve tekniklerin uygulamalarını hem zorunlu hale getirmiş hem de kolaylaştırmıştır.

İş radikal olarak yeniden tasarlanırken bilgi teknolojileri bir araç olarak kullanılır ve örgütsel düzeyde stratejik çıktılar elde edilmeye çalışılır. Mevcut

süreçleri otomatikleştirmek hem üretkenlikte bir artış sayılabilir, çevrim sürelerini kısaltabilir, hem de kaliteyi iyileştirip maliyeti düşürebilir (Akyol, 1999, s. 21).

Bilgi teknolojisi konusundaki düşüncelerini değiştirmeyen bir şirket değişim mühendisliğini uygulayamaz. Teknolojiyi otomasyonla eş tutan bir şirket de değişim mühendisliğini uygulayamaz. Önce sorunlara bakıp, sonra çözüm için teknolojiye başvuran bir şirket içinse değişim mühendisliğini uygulamak hiç mümkün değildir (Hammer ve Champy, 1997, s. 76).

Fiziki, teknolojik ve bilimsel nedenler işletmeyi yeniden yapılanmaya adeta iter. Bu nedenlerden dolayı yeniden yapılanma çalışmalarının başlatılmaması bu nedenlere yenilerini ekler. Problemlerin daha karmaşık ve çözümünün zor hale gelmesi yanında işletmeye ek maliyetler yükleyecektir. En azından yeniden yapılanma çalışmaları daha uzun, zahmetli ve yüksek maliyetli olacaktır. Aşağıda sıralanan bu nedenler bazı işletmelerde ortak nitelikli de olabilirler. Bu nedenler :

- İşletmenin yatay ve dikey olarak büyümesi veya küçülmesi (fiziki, teknolojik ve bilimsel nedenlerin doğuşuna sebep olan ana faktördür)
- İşletmenin faaliyet sahasının genişlemesi veya daralması nedeniyle ürün çeşidinin artması veya azalması,
- Yeni ürünlerin ileri teknoloji ve know-how gerektirmesi veya basit tekniklerin yeterli olması,
- Mevcut makinelerin sayıca az veya teknolojik olarak yetersiz kalması, makine parkının yenilenme ihtiyacı,
- Mevcut makine parkının ihtiyaçtan fazla veya gereksiz makinelerin olması,
- Üretim için gerekli kapalı alanların fiziki yetersizliği veya çalışma ortamının iş sağlığı -iş güvenliği açısından yetersizliği,
- İşletmenin büyüme veya küçülmesine paralel olarak dağıtım kanallarının yeniden düzenlenme ihtiyacı,
- İşletmenin büyüme veya küçülmesine paralel olarak ihtiyaca uygun iş gücü planlamasının gerekli oluşu,
- Yüksek teknolojiyle çalışan makinelerle çalışabilecek nitelikli personel ihtiyacı,
- İşletmede bilgisayar donanımının eksik, yetersiz veya eski teknoloji ve modellerde olması,



- Bilgisayar programlarının departman özelliklerine uygun olmaması, eksik veya yetersiz kalması,
- Yeni ürünler nedeniyle işin uzmanı personel ihtiyacı.

İşletmelerin türüne, büyüklüğüne, bulunduğu coğrafi bölgeye, bağlı olduğu sektörün özelliklerine göre bu nedenleri daha da artırmak mümkündür. Bu nedenler işletmede yapılacak yeniden yapılanmanın boyutlarını da belirleyecektir. Bu nedenler işletmelerde ek bina, ek makine parkı ve ek personel maliyetlerini artırabileceği gibi, işletmede ki küçülmeğe paralel olarak maliyetleri azaltabilecektir. Yatırım maliyetlerinin artması üretimi ve uzun vadede ciroyu artırabileceği gibi, bir takım yatırımlardan vazgeçilmesi veya ihtiyaç fazlası maddi duran varlıkların satılarak azaltılıp yeni kaynaklar yaratılması yeniden yapılanmanın işletmeye sağlayacağı ekonomik nitelikli yararlarıdır.

3.2.3.1.2. Yeniden Yapılanmanın Sosyal-Psikolojik Nedenleri

Bu tür nedenler daha ziyade tarafsız gözlemler ve denetimler sonucunda ortaya çıkan verilerin değerlendirilmesi neticesinde yeniden yapılanma önerilerine dayanır. Organizasyon değişimi, tek başına ve ya bileşik olarak kullanılan bir çok yaklaşımla gösterilebilir. Bu yaklaşımlardan bazıları neyin değişmesi gerektiği kapsamını vurgular, diğerleri ise değişikliğin nasıl ikmal edileceği işlemi vurgular. Bu yaklaşım kavramlarından hangisinin kullanıldığı, organizasyon değişikliğine uç yaklaşım çerçevesi çizen ve son zamanlarda okunan kaynaklar da Harold Leavitt tarafından sunulmuştur; “Yapı, Teknoloji ve İnsan” yaklaşımları.

Yapısal yaklaşımlar, organizasyon şeması, bütçe yapma yöntemleri, kurallar ve düzenlemeler gibi yeni resmi rehberlik ve düzenlemelerdeki değişikliği gösterir.

Teknolojiye ilişkin yaklaşımlar, yeni fiziksel düzenlemelerde, iş yöntemlerinde, iş tanımlarında ve iş standartlarında başarılı iş akışındaki yeni düzenlemeleri vurgular.

İnsan yaklaşımları, yeni eğitim programları, seçme prosedürleri ve değerlendirme performansı şemaları olarak ikame edilen davranış, motivasyon ve davranışa ilişkin yetenekler üzerindeki vurgular. (Koca, 1998, s.15)



Fiziki, teknolojik ve bilimsel nedenlere oranla tespiti daha zor faktörlerden kaynaklanır. Hatalı tespitler yapılma ve yanılma ihtimali riski vardır. Ancak çok rahat gözlemlenip ispatı da yapılabilen hususlar yüksek oranda mevcuttur. Zira denetim sonuçları ve gözlemler büyük ölçüde maddi nitelikte olup, özellikle mali denetimler rakamsal niteliklidir. Bu tür yeniden yapılanma nedenlerinin ana kaynağını yönetim hataları, yönetimin bilimsel niteliğinin düşük olması, yönetim tekniklerinin bilinmemesi veya uygulanamaması gibi nedenlere dayanır. Buna dayalı olarak işletmede oluşabilecek psikolojik ortam beraberinde sosyal sorunları ve buna bağlı olarak işletme faaliyetlerinde verimsizliğe neden olacaktır.

“Ben size “Yeniden yapılanmamalısınız” demiyorum, “Verimliliği artırmamalısınız” da demiyorum. Ben size, “eğer tek yaptığınız işten adam çıkarmaktan ibaretse şirketin ruhunu yok edersiniz”, diyorum. Bu nedenle yalnızca küçülmekle kalmamalı, daha fazlasını yapmalıyız. Richard Branson’a kulak verilirse; “Çoğu şirkette hissedarlar ilk sırada, müşteriler ikinci, çalışanlar en son planda gelir. Bunu tam tersine çevirirseniz ve çalışanlarınızı ön plana koyarsanız, çok kısa sürede müşterilerin ve hissedarların da ilk planda olduklarını görürsünüz. Oysa batı dünyasında çoğu şirket bunu unutmuşa benziyor...” (Hamel, 1998, s.23). Buradan anlaşıldığı üzere değişim yaparken yani, yeniden yapılanmaya giderken şirketin tamamen sosyal bir bütün olarak ele alınması, faaliyet ve bağlantılarının tümüyle incelenmesi gerekir.

Avis’in (bir kiralık otomobil şirketi) hep bir sloganı oldu: “Biz daha fazla çabalyoruz”. Birileri onlara söylemeli, demeli ki, daha fazla çabalamak artık yeterli değil. Bu gün artık daha farklı çabalamak zorundasınız. (Hamel, 1998, s.25).

3.2.4. Yeniden Yapılanma ve Liderlik

Artık en iyi yöneticiler, bu hızlı değişim içinde bilinen değil, değişimin getireceği bilinmeyen tahmin ederek, onu yönetenler arasından çıkıyor (Uluathı, 1996, s. 10).

Görüldüğü gibi işletmelerde yeniden yapılanma fikrinin gündeme getirilmesi, yürütülmesi ve başarıya ulaşması için iyi yöneticilere, yani liderlik yapacak kişilere ihtiyaç vardır. Bu lider işletmenin sahibi veya yöneticilerinden biri olabileceği gibi işletme içinden kendi öz sezgileri ile ortaya çıkan yetenekli, atak ve bilgili bir eleman da olabilir.

Değişim mühendisliğini uygulayan şirketlerle yapılan çalışmalar sonucunda aşığıda belirtilmiş rollerin tek başlarına ya da kombinasyonlar halinde ortaya çıktıklarını tespit etmişlerdir.

Lider; tüm değişim mühendisliği çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yönetici

Süreç sahibi; belirli bir sürecin ve sürece uygulanan değişim mühendisliği çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yönetici

Değişim mühendisliği ekibi; belli bir sürece değişim mühendisliğinin uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhiş koyan ve yeniden tasarlanması ile uygulanmasını yöneten bireyler grubu

İdare komitesi; üst düzey yöneticilerden oluşan, şirketin genel değişim mühendisliği stratejisini geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizması

Değişim mühendisliği çarı; şirket içinde değişim mühendisliği teknikleri ile araçlarını geliştirmekten ve şirketin ayrı değişim mühendisliği projelerinin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu birey

İdeal bir ortamda bu roller arasındaki ilişki şöyledir: Lider, süreç sahibini atar; süreç sahibi, çarın desteği ve idare komitesinin nezaretiyle değişim mühendisliğini uygulayacak bir değişim mühendisliği ekibi oluşturur (Hammer ve Chapry, 1997, s.93).

Yani, yeniden yapılanmalarda liderlik önemli bir husustur. Lider atanırken, unutulmamalıdır ki, liderlik kişilerle ilgisi bulunan bir özelliktir (Budak, 1999, s. 53).

Harvard Business School' da işletme profesörü Rosabeth Moss Kanter , önümüzdeki yüzyılda iletişim olanakları nasıl gelişecek ve iş dünyasını nasıl etkileyecek, sorusunu şöyle cevaplandırmıştır: "İletişim liderlik tanımının üzerine inşa edilmiştir... Geleceğin liderleri göz önünde çalışıyor olacaklar, çünkü küresel medya, elektronik iletişim, finansal çevre ve hükümet mensupları liderlerin yaptığı her şeyi dikkatle inceleyecekler. Her şeyi gizli kapaklı yapıp bunun üzerine hala lider olabilmek çok güç olacak." (Capital Derg, 2001, s. 129).

Buradan, bir şirketin gelecek hayatında Liderin ne kadar önemli role sahip olduğu açıkça görülmektedir. Liderler;

- Atama veya görevlendirme ile tespit olunmazlar,
- İşin sahibi, takipçisi ve zorlayıcısıdır,
- Başarıya ulaşan katarın lokomotifidirler,
- Engellerin aşılmasında moral gücün teşvik kaynağıdır.

R. M. Kanter; " Küresel bilgi çağında geleceğin liderleri daha kozmopolitan olmalı; yani kendi ülkelerinin ve sektörlerinin sınırlarının ötesinde düşünebilmeliler. Küresel karmaşıklıkla rahatça baş edebilmeliler,... Yeni milenyumun liderleri, aynı zamanda işlerinin erişim alanını genişletmek için güçlü işbirlikleri ve ortaklıklar kurma alanında yetenekli diplomatlar olmalı." demektedir (Capital Derg, 2001, s. 129).

Yeniden yapılanma yapmakla görevlendirilmiş bir Organizasyon ve Yönetim Danışmanlığı kuruluşunun en büyük yardımcısı bu lider ve işletme içi lojistik destek

sağlayacak dinamik güçlerdir. İç Denetçiler, Ar-Ge Uzmanları ve Yönetici Asistanları bu konuda en yararlı unsurlardır.



3.2.5. Yeniden Yapılanma ve Eğitim

Uygulanacak yeni yönetim tekniğini işletmenin kendine özgü şartlarına göre bir adaptasyon sürecine tabi tutup uygulamaya başlamak, başarının kapısını açan anahtar olarak kabul ediliyor (Uluatlı, 1996, s. 11).

İşletmelerde yeniden yapılanma çalışmaları çeşitli şekil ve derecelerde olabilir. Yeniden yapılanmanın şekil ve derecesinin tespiti yapılan ön çalışmalar etütler ve işletme ihtiyaçları doğrultusunda olur.

Yeniden inşa etmek iyi bir şeydir, fakat şöyle bir sorun var: “Yeniden inşa ederken kullandığınız ıslah hareketlerinin, şirketinizde kullanmakta olduğunuz programların ne kadarı başka birilerinin avantajlarına yetişebilmekle, ne kadarı yeni avantajlar yaratmakla ilgili?”...Yeniden inşa sürecinin o kadar büyük bir bölümünü yarının avantajlarını inşa etmekten ziyade birilerine yetişme çabası oluşturuyor. Evet, kalitenin, müşteri ilişkilerinin ve verimliliğin iyileştirilmesi, ama bundan sonraki avantajların neler olacağını da kendinize sormaya başlamalısınız. (Hamel, 1998, s. 24).

Yeniden yapılanma işletmede ;

- Kısmi değişiklikleri öngörebilir,
- Kısmi değişikliklerle birlikte yeni yapılanmaları beraberinde getirebilir,
- Kökten değişiklikler yapılarak yepyeni bir yapı meydana getirilmesini hedefleyebilir.

İşletmenin bütün bu durumların hepsine hazırlıklı veya uyum gösterebilecek yapıya sahip olması veya her türlü durum göz önüne alınarak bunun da tedbirleri yeniden yapılanmayla birlikte ele alınmalı birçok unsur bu vesileyle gözden geçirilmelidir.

Günümüzde, firmanın kendi kültürü, çalışanlarının ortak bir dille iletişim kurmaları ve firmanın iletişim yeteneği kadar önemli hale gelmektedir.

Toplumlar "bilgi toplumu" veya "endüstri ötesi toplum" haline geldikçe işletmelerdeki her çalışan "güçlendirilmek" yani karar verebilecek hale getirilmek zorundadır. Bu ise, el ve kol emeğini değil fakat bilgi kullanmayı yaratıcı olmayı ve bunları en kısa sürede müşteriye yansıtmayı ön görmektedir (Koçel, 1996, s. 31).

Bütün bunlar için gerek yeniden yapılanma başlamadan, gerek yeniden yapılanma çalışmaları esnasında, gerekse yeniden yapılanmanın hayata geçirilmesi ile beraber işletmede en çok ihtiyaç duyulacak olan şey uyum sağlanmasıdır. Uyum sağlanmasının başlıca şartları;

- Yeniden yapılanmaya inanılması ve başarıya ulaşılması için iyi niyetli olunması,
- Başta yöneticiler olmak üzere kilit personelin eğitim düzeyinin yeterli olması,
- Uyumun istenen düzeyde olmasını sağlamak için işbaşında eğitime önem verilmesi, yeni sistemin düzenlenecek seminer ve konferanslarla çalışanlara anlatılması,
- Organizasyon el kitabının hazırlanarak gerekli düzeydeki personele dağıtılması

3.2.6. Yeniden Yapılanma ve Strateji

Yeniden yapılanmanın her şeyden önce yönetimin fonksiyonlarından biri olduğu unutulmamalıdır. Strateji oluşturulurken dünyada, içinde bulunduğumuz ve bulunmayı istediğimiz tüm pazarları dikkate almamız, düşünmemiz gerekir.

Yeniden yapılanmanın safhaları olarak ;

- a) Etüt ve planlama safhası,
- b) Yeniden yapılanmayı yapacak profesyonel kişi veya kurumların tespiti,
- c) Yapılan etüt ve planların ana hatlarıyla profesyonel organizasyon uzmanı kişi ve kurumlarla kritize edilmesi,

- d) yeniden yapılanmayı yaptıran müessese yetkilileri ile organizatör arasında işin çerçevesinin belirlenmesi ve bunun bir protokole bağlanarak işe resmiyet kazandırılması gösterilebilir.

Müessese ilk etüt ve planlama işlerini eğer kendisi hazırlayamaz veya objektif olamayacağını göz önüne alarak bu çalışmalarını da uzman kuruluşlara yaptırabilir. Haliyle işletmenin problemlerini en iyi işletme sahipleri bilirler. İşletme tarafından hazırlanacak bir durum raporu uzmanların hem işini kolaylaştıracak hem de zaman kazandıran, çalışmalara ışık tutan önemli bir başlangıç olacaktır. Ancak bu çalışmaların başlatılmasında takip edilecek yol (strateji) başarıya giden yolu da tayin edecektir.

Bir örgütün yeniden yapılanmasına karar verilmesinde çok sayıda stratejik neden vardır. Bu nedenlerin başlıcaları şunlardır:

- a) Bir firmayı satın alma ve birleşmeler
- b) İflas etmeği ve kapatmayı engellemek için hızlı hareket etme
- c) Özelleştirmeye hazırlama
- d) Büyüyen global pazarda rekabeti yakalayabilmek için maliyetleri düşürme

Bu nedenler işletmelerin yeniden yapılanmaya karar vermesinde yeterli değildir. Fakat bu nedenler uygulamalarda ortak tercih edilenlerin başında gelmektedir. Genelde, yeniden yapılanma faktörleri ne olursa olsun organizasyonel küçülme etkinliği artırmak, maliyetleri düşürmek için yürütülen önlemlerden biridir (Zehir, 2000, s. 45).

Değişim mühendisliği projelerinin başarı koşullarını özetlemek istersek; üst yönetimin öncülüğünde yaratılan bir “aciliyet” ortamında dışarıdan (müşteriden) içeriye doğru yapılacak çalışmalar başarılı olacaktır, diyebiliriz. İnsanların değişimi kabullenmesinin güçlülüğünü dikkate alarak ; çalışanları güçlendiren, işletmeni geliştiren, fikirleri dinleyen ve tutarlı davranan yöneticileri başarı şansı daha yüksek olacaktır (Çilingir, 1996, s. 67).

Çalışmaların belirli bir safhaya kadar yürütülmesinde;

- Açık ve gizlilik taşıyan unsurların belirlenmesi,

- Özellikle sonucu etkileyecek türden çalışmalarda olumsuz unsurların elimine edilmesi,
- Kurmay heyetinin tespiti ve stratejik kararlarda fikir birliği ve gizliliğe dikkat edilmesi gerekir,

Organizasyonların yeniden yapılanmasında işletmelerin hedefi, örgütsel performansı artırmak için kaliteyi yükseltmek, üretimi çoğaltmak, etkinliği sağlamak, rekabet kapasitesini geliştirmek, gelişmek ve işletmenin yaşamını devam ettirmektir. Örgütsel yeniden yapılanma stratejisinde bulunan etkinlik ve rekabet edebilirlik üzerine odaklaşma ekonomik modelde birbirine uygundur (Feldheimn ve Liou, 1999, s. 57)

Yeniden yapılanma yapılırken üzerinde fikir birliği sağlanması gereken en önemli husus takip edilecek stratejide birliktir. Stratejide Birlik başlıca şu noktalarda belirlenmelidir;

- Yeniden yapılanmayı engelleyecek, olumsuz etkileyecek unsurların işletmeye zarar vermeden ne şekilde elimine edileceği,
- Olumlu unsurlardan azami faydalanma ve potansiyel imkanların en iyi şekilde seferber edilmesi,
- Yeniden yapılanmanın başlama zamanı ve bitirme süresinin en optimal şekilde belirlenmesi, zamanlamada tam isabetin sağlanması, planlama, kadrolama - ekip organizasyonunda tam koordinasyonun sağlanması için tedbirleri beraberinde belirlemek
- Mevcut işin etkilenmeden yürümesini sağlama ve elastik bir yapının sürekli hazır halde olmasını sağlamak

3.2.7. Ekonomik Psikolojik ve Sosyal Yapının Yeniden Yapılanma Zamanlamasına ve Kararlara Etkisi

Yeniden yapılanmanın başarıya ulaşmasındaki en önemli unsurlardan biri belki de en önemlisi zamanlamadır. Zamanlamada göz önünde bulundurulması gereken hususlar ise ekonomik, psikolojik ve sosyal şartların uygunluğudur. Bu hususlar şu başlıklar altında toplanmıştır.

3.2.7.1. Ülkenin Genel Ekonomik Durumu ve Yeniden Yapılanma

İşletmeleri yeniden yapılanmaya mecbur eden nedenlerin başında ülkenin genel ekonomik durumu da sayılabilir. Yeniden yapılanmaya neden olan nedenler kalitatif nitelikli sosyal olaylar ve gelişmeler olabileceği gibi, rakamlara dayanan kantitatif nitelikli nedenler de olabilir. Hiç şüphesiz kalitatif ve kantitatif nitelikli veriler birbirlerini tamamlayan ve çoğu zamanda birbirlerine sebep-sonuç ilişkisi ile bağlı faktörlerdir. Bir ülkenin genel ekonomik durumunu gösteren pariteleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Enflasyon, faizler (*repo, aylık, altı aylık ve yıllık oranlar*),
- Döviz kurları ve döviz rezervi,
- İç ve dış borçlar,
- Sermaye piyasalarının genel durumu ve menkul kıymetler borsasının durumu,
- Bankaların kredi ve nakit pozisyonları,
- Yabancı sermaye trafiği,
- İşsizlik durumu,
- Dış ticaretin genel durumu, dış işlemler açığı,
- Dünya bankasını ve uluslararası para fonu yönetiminin ülke ile ilgili raporları,
- Uluslararası reyting kurumlarının kanaatleri,
- Üretim tüketim dengesi,
- Kamu ve özel sektör yatırımlarının durumu
- Yıllık gayri safi milli hasıla, milli gelir ve yıllık büyüme oranı gibi rakamsal veriler

3.2.7.2. Ülkenin Genel Siyasi Durumu ve Yeniden Yapılanma

Bir ülkenin genel siyasi durumu işletmeleri direkt ilgilendirmese de, siyasetle ekonominin birbirine karşılıklı etkilemesi nedeniyle işletmelerin siyasi gelişmeleri de yakından takip etmesi gerekmektedir. Hatta yalnız iç siyaset değil, dış siyaset ve özellikle bölgesel siyaset ekonomileri doğrudan ilgilendirmektedir. Hatta küreselleşmenin bir sonucu olarak dünyanın bir başka bölgesindeki ekonomilerde meydana gelen gelişmeler tüm dünyayı etkilemektedir. Özellikle yakın dönemde yaşanan 1997 Uzakdoğu Ekonomik krizi (Hong-Kong, Güney Kore, Japonya,

Malezya, Singapur ve Endonezya), 1998 Rusya ve Brezilya krizleri, 1999 Arjantin krizi ve son olarak 200-2001 döneminde ortaya çıkan Türkiye'deki ekonomik krizlerin kaynağında siyaset-ekonomi etkileşmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmelerin ülkedeki genel siyasi durumu takip ve analiz ederken ;

- Hükümetin Cumhurbaşkanı ile, meclis ile ve diğer devlet üst kurumları ile ilişkileri,
- İktidar ve muhalefet ilişkileri,
- Kuvvetler ayrılığı ilkesinin işlerlik durumu,
- Anarşi ve terör durumu, umumi istikrar durumu,
- Hükümet programının performansı,
- Ekonomik kayıplara neden olan yolsuzluklarla mücadele durumu,
- Komşu Ülkelerle İlişkiler,
- Büyük Devletlerle İlişkiler,
- Uluslararası Siyasi, Kültürel ve Ekonomik Kurum ve Kuruluşlarla İlişkiler,

gibi durumlarını yakından takip etmek, gelişmelerin ne gibi sonuçlar doğuracağı, bu sonuçların sektörlere ve işletmelere etkilerinin neler olacağını analiz etmeleri gerekmektedir. Bu analiz sonuçları işletmelerde yeniden yapılanmayı zorunlu kılabilir. Bu yeniden yapılanma işletmelerin küçülmesi şeklinde olabileceği gibi, ekonominin olumlu konjonktürüne rastlanan dönemde yatay veya dikey büyüme şeklinde bir yeniden yapılanma da olabilir.

3.2.7.3. Bilimsel ve Teknolojik Birikimin Seviyesi ve Yeniden Yapılanma

İşletmeler yeniden yapılanmaya sevk eden nedenlere, ülkenin bilimsel ve teknolojik seviyesi de neden olmakta veya yeniden yapılanma stratejilerini etkilemektedir. Yeniden yapılanmayı etkileyen bilimsel ve teknolojik verileri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Okuma yazma oranı, üniversiteleşme oranı ve genel okullaşma oranı,
- Araştırma kurumlarının ve laboratuvarların gelişmişlik düzeyi,
- Yıllık Bilimsel ve teknolojik yayınların oranı,
- Teknoloji ithal ve ihraç edebilme imkanları,



- Akademisyen ve araştırmacı insan potansiyeli,
- Dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile ülkenin bu gelişmelere katkı sağlamı, uyum sağlayabilme başarısı.

3.2.7.4. Nüfus Yapısı ve Yeniden Yapılanma

İşletmelerde yeniden yapılanma politikalarını etkileyen unsurlardan biri de ülkedeki nüfusun yapısıdır. Nüfusu çeşitli yönleri ile ele alırken şu kriterleri göz önüne almak gerekmektedir ;

- Ortalama tahsil düzeyi, ortalama yaş durumu, çalışabilir genç nüfusun durumu,
- Nüfusun coğrafi dağılımı, şehirleşme oranı, nüfusun kentsel ve kırsal kesime göre dağılımı, bölgelere göre ve genel nüfus artışı.

Haliyle yukarıda sayılan hususların önemli bir kısmı konjonktürel olup, değişkenlik arz etmektedirler. Bunlar arasında sabit nitelikli husus hemen hemen yok gibi olup, zamana ve zemine göre belirli oranlarda değişme karakterine sahip hususlar söz konusudur. İster sabit olsun, isterse değişken nitelikli olsunlar yukarıda sayılan hususların hemen hepsi işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörlerdir. Bu faktörlerdeki değişikliklerin meydana getirdiği olumlu veya olumsuz sonuçlar hemen işletmelere yansiyabildiği gibi, bazı faktörlerdeki yavaş değişiklikler veya işletmeyle direkt alaka kurulamayan gelişmelerin doğurduğu veya doğuracağı sonuçlar, işletme açısından geleceği ilgilendiren önemli potansiyel faktörlerdir. İşletmelerin en çok ihmal ettikleri konuların başında da işte bu fark edilmeyen potansiyel gelişmeler gelmektedir. Bu potansiyel gelişmelerin neler olabileceği yukarıda şıklar halinde sıralanan konulara ait açıklamaların detayları içerisinde gizlidir.

Yukarıda başlıklar altında toplanan hususların işletmelere etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

a) Genel ekonomik durum işletmenin bulunduğu sektörü direkt etkileyen en önemli faktördür. Olumlu veya olumsuz etkileri neticesinde işletmenin üretim miktarında, stoklama seviyesinde, satış fiyatlarında, alış ve satış vadelerinde, ikame

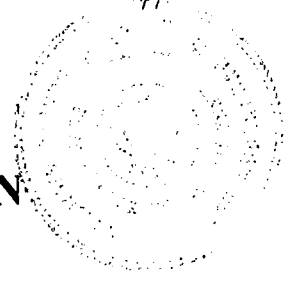
politikalarında, ücretlendirme politikalarında ve sermaye yapısında önemli değişikliklere yol açabilir.

b) Genel siyasi durum esas olarak ülke ekonomisine yansımakla birlikte, iktidara gelmesi muhtemel siyasi kadroların muhtemel politikalarının meydana getireceği gelişmelerin önceden görülüp projekte edilmesi önemlidir. Dolayısıyla işletme yönetiminin politik gelişmeleri yakından takip etmesi, iktidarların uyguladığı veya alternatif kadroların uygulaması muhtemel mali ve iktisadi politikaların sonuçlarını önceden kestirerek tedbirlerini buna göre hazır tutması gerekmektedir.

c) Bilimsel ve teknolojik gelişmeler işletmelerde üretimde, satışta, hizmette ve yönetimde kaliteyi direkt etkileyen en önemli faktördür. Kısaca işletmelerdeki Toplam Kalite düzeyini ve anlayışını belirler.

d) Demografik yapıdaki gelişmeler işletmenin personel yapısını direkt etkileyen husustur. Öyle ki bu değişiklikler işletmenin kalifiye işgücü bulma imkanlarını, istihdam politikalarını, ücret politikalarını hatta yatırım politikalarını dahi etkiler.

Haliyle bu konular herkesin bildiği şeyler gibi gelebilir. Ancak bunların algılanması, işletme düzeyinde veya bölgesel düzeyde mikro politikalara dönüştürülmesi, en optimal zamanlamanın tespiti ve optimal kararların alınması, engin tecrübeleri, bilimsel birikimi, sezgilerle bilimsel verileri birleştirerek sonuç elde etmeyi gerektirmektedir. Bütün bu anlatılanlardan sonra meydana gelen bu sorunların çözümü "Profesyonel Yönetim Organizasyon Uzmanları ve Stratejistlerin" ilgi alanı içerisinde.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. AZERBAYCAN İŞLETMELERİNİN YENİDEN YAPILANMALARINDA ÖRNEK ALINACAK TÜRKİYE'DEN BİR MODEL ÇALIŞMASI

4.1. YENİDEN YAPILANMADA TAKİP EDİLECEK YOL

Ülke çapında yeniden yapılanma faaliyetleri yapıldığı zaman, boyutları çok geniş bir faaliyetten bahsetmek gerekmektedir. İşletmelerin yeniden yapılanması, ülke çapında ki yeniden yapılanmanın ancak çok küçük bir parçasını oluşturacaktır. Ülke çapında ki yeniden yapılanma şüphesiz mevcut sistemin "A" dan "Z" ye her şeyin baştan aşağı gözden geçirilmesi, araştırılması ve uygun olanlarıyla değiştirilmesi demektir. Böyle bir çalışmada ;

- Ülke yöneticilerine
- Siyasi partilere, gazete-dergi ve diğer yayın organlarına
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarına
- Üniversite ve Araştırma Kurumlarına
- Akademisyenlere-Aydınlara-Araştırmacılara
- Üniversitelerde Yüksek Lisans ve Doktora yapan ihtisas öğrencilerine

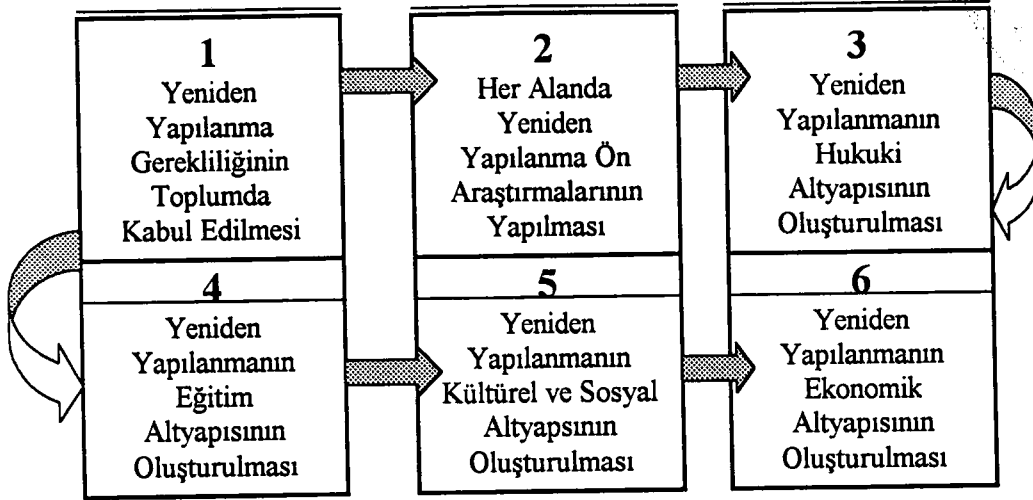
büyük görevler düşmektedir.

Ülke yöneticileri; yeniden yapılanma için diğer kesimlere yol göstermeli, destek olmalı, gerek yasal olarak gerekse madden manen yardımcı olmalıdır. Her sahada yeniden yapılanma projeleri üretecek, çalışma yapacak kişi ve kurumlar devleti yanlarında görmeleri gerekir. Devletin desteklemeyeceği, soğuk duracağı hatta karşı çıkacağı bir durumda yeniden yapılanma çalışması yapmak mümkün değildir. Yeniden yapılanmanın safhalarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

1. Sosyalist rejimin ülkede meydana getirdiği tahribat halka çok iyi anlatılmalıdır. Bu tahribattan bahsederken mümkün oldukça objektif olunmalı, halk üzerinde yeniden yapılanmanın gerekliliği yönünde olumlu etkiler bırakılmalıdır.

2. Serbest piyasa ekonomisi ve hür anlayışın hakim olduğu medeni ülkelerde ki insan hakları, kültürel yapı, teknolojik düzey, sanayi-ticaret-hizmet ve finans sektörlerindeki gelişmişlik, sonuç itibariyle sosyal ve ekonomik yapılarındaki kalkınmışlık düzeyi halka çok iyi anlatılmalıdır. Bunlar anlatılırken sosyalist sistemle karşılaştırmalar yaparak, aradaki farkın ve nedenlerinin halka çok iyi ispat edilmesi gerekmektedir. Bunun içinde geniş çaplı hukuki, sosyal, kültürel ve ekonomik araştırmalar yapılmalı, projeler üretilmelidir.
3. Her ülkede yönetim gücünü kanunlardan alır. Dolayısı ile ilk yeniden yapılanma hukuk alanında yapılmalı, ülkede yapılacak yeniden yapılanma çalışmalarına yön verecek kanunlar çıkarılarak hukuki zemin hazırlanmalıdır.
4. Gelişmiş ülkelerden ve özellikle Türkiye'den bilgi transferinin gerçekleştirilebilmesi için alfabe değişikliği ve eğitimin yeni esaslara göre düzenlenmesi gerekmektedir. Bunun için ülkede latin alfabesine geçilmesi, eğitiminde gelişmiş batı ülkelerindeki standartlar göz önüne alınmak şartıyla ülke gerçekleri ve Türkiye modelinin birleştirilerek yeni ve uygun bir eğitim sisteminin ülkede oturtulması gerekmektedir.
5. Yeniden yapılanma haliyle toplumun da yeniden şekillenmesi demektir. Bunun için halkın kültürel ve sosyal yapısı da bu değişimden nasibini alacaktır. Ülkede milli kültüre önem verilmeli, sosyalist sistemden kalan hantal, sorumsuz toplum yapısı hızla değiştirilmeli, kişilere daha çok görev, yetki ve sorumluluk yüklenmelidir. Her alanda çalışanlar güçlendirilmelidir.
6. Ekonomik altyapının güçlendirilmesi şüphesiz işletmelerin yeniden yapılandırılması, üretimde kalitenin yükseltilmesi ile mümkündür. Ayrıca istihdamın artırılarak ülkede işsizliğin yok edilmesi, adaletli bir gelir dağılımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin yeniden yapılanmalarında İşletmeler hukuku, ticaret hukuku gibi ekonomi ve iş hayatı ile ilgili alanlarda yeterli kanuni düzenlemeler yapılmalıdır.

Şekil 4.1 : Yeniden Yapılanmanın Safhaları



Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere 1. ve 2. aşamalar hukuki alanda yeniden yapılanmanın altyapısını oluşturacaktır. Hukuki alandaki yeniden yapılanma daha sonraki aşamaların zincirleme olarak gelişmesini sağlayacaktır. İlk etapta altı safha olarak tespit edilen bu aşamalara, gelişmelere paralel olarak yenileri eklenecektir. Bu arada her safhadaki yeniden yapılanma çalışmaları gelişerek ve değişerek kendinden önceki-sonraki aşamaları da etkileyecektir. Bu etkilenme ne kadar hızlı, bilimsel ve süreklilik arzederse ilerleme, gelişme ve değişme de o oranda olacak, yeni sistemin meyveleri alındıkça yeniden yapılanma her haliyle görünür ve yaşanır hale gelecektir.

Azerbaycan'da özelleştirme sürecinin başlatılması hakkında ilk kanun 1992'ci yılın nisan ayında çıkarılmıştır. Bu "Kiralamaya İlişkin Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu" idi. (TİKA, Ağustos 1995, s. 32) Özelleştirmeğe ilişkin gerçekleşen yasal düzenlemelerden diğeri ise, 1993 yılının ocak ayında "Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesine Dair Azerbaycan Cumhuriyetinin Kanunu" idi. Ancak bu kanunun icra mekanizması olmadığından özelleştirme prosesi bir müddet geciktirilmiştir. Özelleştirmenin hızla ilerleyebilmesi açısından "Azerbaycan Cumhuriyetinde 1995-1998'ci yıllarda Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesinin Devlet Programı" Cumhurbaşkanı tarafından 1995 yılının Eylül ayında imzalanmıştır. (Alican, 1998, s. 3)

Azerbaycan'da dokuma, giyim ve deri sanayi toplam sanayi üretiminde %24'lük bir paya sahip olmakta ve bu sanayi kolu büyük orta ve küçük işletmelerden oluşmaktadır ki, Azerbaycan pamuklu kumaş üretimine göre eski SSCB'de birinci sırada yer almaktaydı (TIKA-Azərbaycan Ülke Rap. , s. 21). Bu sanayi dalında Bakü, Gence ve Mingeçevir dokuma kombinaları, Şeki'de ipek şirketi, Bakü'de çorap ve trikotaj fabrikası ve Bakü'de Bakuhanov dikiş fabrikası faaliyet göstermekteydi.

Serbest piyasa ekonomisi sistemine geçiş döneminde bu büyük ve ülke ekonomisi için oldukça önemli işletmelerin bazılarının faaliyeti suni şekilde durdurulmuş, bazıları ise oldukça zayıf kapasitede çalıştırılmaktadırlar. Bunun nedeni de, ülkede giden özelleştirme prosesinde işletmeye kendilerinin sahip çıkmaları, öyle veya böyle işletmeyi kendilerinin alabilmeleri için eski işletme müdürlerinin işletmenin faaliyetini suni şekilde durdurmalarıdır. Böyle ki, işletmeyi çalışmaz durumda, bilanço değeri düşük, zarar eden işletme olarak göstermek suretiyle işletmenin değerini düşürmek ve değerinden çok ucuza almaya çalışmaktadırlar.

Bu nedenle de işletmelerde aradan uzun zaman geçmesine rağmen yeni yönetim, yeni teknoloji ve diğer değişimlere geçilmemiş, yani yeniden yapılanma çalışmaları geciktirilmiştir. Serbest Piyasa Ekonomisi Sistemine geçişte Azerbaycan kardeş Türkiye Cumhuriyetinin Ekonomik Sistemini örnek almıştır.

Bu bölümde Azerbaycan'daki mevcut entegre tekstil fabrikalarının yeniden yapılanma çalışmalarının nasıl yürütülmesi ve nasıl kalkındırılmasını gerektiğini daha iyi anlayabilmek için Türkiye'deki aynı sektörden bir fabrikanın yeniden yapılanması ele alınmıştır. Bu işletme ile ilgili bilgiler ve yeniden yapılanma süreci aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.1.1. İşletmenin Tanıtımı

İşletmenin Adı : Karahan Tekstil Sanayi Ticaret
Hukuki Yapısı : Anonim Şirketi
Halka Açık Oranı : Halka açık değil, aile şirketi

Sermayesi : 750 Milyar TL
Bulunduğu Yer : İstanbul
İştigel Mevzuu : Tekstil-Konfeksiyon imalat, hizmet, ithalat ihracat ve dahili ticaret



4.1.2. İşletmenin Faaliyet Alanı ve Ekonomik Gücü

Faaliyet Alanı :

Penye Kumaş Örne, Örölmüş veya Dokunmuş Ham Kumaşların Boyama, Islah ve Terbiyesi, Konfeksiyon İmalatı (kendi adına veya fason olarak)

Kapalı Alan : 4.000 m² Açık Alan : 500 m²

Örme Kapasitesi : 1,5 ton iplik/gün Ram Kapasitesi : 3 ton kumaş

Boyama Kapasitesi : 3 ton kumaş/gün (24 saat)

Baskı İşlemleri Kapasitesi : 3 ton kumaş/gün (24 saat)

Konfeksiyon Kapasitesi : 2 ton kumaş/gün Yıllık Ciro : 8 Milyon usd

Personel Sayısı : 200 kişi (180 üretim, 20 kişi idari personel)

Yatırımın Şekli :

Emek yoğun (Bütün işlemler makinelerle ancak emek yardımıyla yapılmakta, özellikle işlemler arası taşımalar ve konfeksiyon imalatı emek yoğun bir şekilde yürütölmektedir.

4.1.3. İşletmenin Personel Yapısı

İşletmede yönetici personel kendi arasında şu kademelerde gruplaşmaktadır;

- Patron-Yöneticiler
- Üst Düzey Yöneticiler
- Orta Kademe Yöneticiler

Yönetici olmayan personel de memur ve işçi olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Memurlar gördükleri eğitim ve uzmanlık alanlarına göre departmanlara dağılırken, işçiler de ustalık dereceleri ve iş bilgilerine göre üretim departmanlarında istihdam edilmişlerdir.

4.1.4. İşletmenin Problemleri ve Yeniden Yapılanma İçin İncelenme

Nedenleri

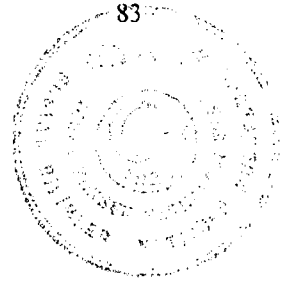
Günümüzde problemsiz işletme bulmak mümkün değil denecek kadar azdır. Her türlü problem işletme içi nedenlerden de, işletme dışı ve işletmeyi etkileyen çevresel nedenlerden de kaynaklanabilir. Bu sorunların bir çoğu elde olmayan nedenlerden çıkabileceği gibi, büyük bir çoğunluğu elde olan nedenlerden, yani yönetimden ve yöneticilerden, işletme biliminin gereklerinin yerine getirilmeyişinden kaynaklanmaktadır. İşletme problemlerinin incelenme nedenleri; önce çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sağlayabilmek, daha geniş anlamda ise ülke ekonomisine bu yolla katkıda bulunabilmektir.

İşletmelerde problemlerinin büyümesi, sonuçları itibariyle:

- Çalışma hayatını ve iş huzurunu olumsuz etkiler.
- Verimi azaltır, kârı düşürür, kaliteyi düşürür.
- Büyüme engeller, yan sanayileri ve ticari saha ile beraber ülke ekonomisini de olumsuz etkiler.
- Toplumsal olaylara, siyasi buhranlara zemin hazırlar.
- Milli geliri olumsuz etkiler, hayat standardını düşürür,
- Araştırma geliştirme faaliyetlerini aksatır, modernleşme ve ilerleme olmaz, teknolojik gelişmelerden faydalanılamaz.
- İşletme içinde hiyerarşi ve işçi-işveren ilişkileri bozulur. İletişim zayıflar. Kalifiye işgücü kaybı artar.
- İşletme dışına ve çevreye duyarsızlık başlar. Bilgi kaynaklarından uzaklaşma nedeniyle bilgi transferi yapılması zorlaşır.

Bu problemleri, sonuçlarını ve getireceği zararları, bunların örneklerini daha da çoğaltmak mümkündür. Netice olarak bu problemler iktisadi, kültürel ve sosyal hayatı da etkileyecek boyutlara gelebilir. Yani bu sadece işletme ile sınırlı kalmaz. Ancak problemleri anlatmaktan ziyade onları önlemek, çözüm üretmek de yöneticilerin görevidir. Sorunlara yaklaşırken,

- Sorunların kaynakları, nedenleri ve sonuçlarını tespit etmek,



- Sorunlara karşı alternatif çözümler üretmek,

şeklinde iki kademeli yol izlenmelidir.

Söz konusu entegre tekstil işletmesinin sorunları tespit edilip, etütler yapılarak çözümler üretilmeğe çalışılmıştır.

4.1.4.1. Kuruluş Safhasındaki Hatalardan Kaynaklanan Sorunları

İşletmede yapılan incelemelerde ilk etapta kuruluş safhasındaki hatalar gözlemlenmiştir. Bu hataları başlıca iki grupta toplamak mümkündür:

- Kuruluş yeri ile ilgili problemler.
- Fabrika organizasyonu ve üretim yönetimiyle ilgili problemler.

(Binanın durumu, makine dizaynı vb...)

4.1.4.2. Kuruluş Yerinden Kaynaklanan Problemler

Yatırım fizibilitelerinin en önemli konularından biri yatırım yerinin tespitidir. Zira geri dönüşü en pahalı veya imkânsız, yatırımın yanlış yere yapılmasıdır. Nitekim bu işletmenin de yatırım yeri tespit edilirken aşağıdaki hususların dikkate alınmadığı veya gözden kaçtığı görülmüştür:

- Toplu taşımacılık güzergâhlarına uzak ve ulaşımın güç olduğu bir yerde kurulmuştur. Dolayısıyla personelin ulaşım sorunu vardır.
- Çevresi sanayi işletmeleri ile sarılmış olup, yatay genişleme imkânı yoktur.

4.1.4.3. Fabrika Yerleşim Düzeninden Kaynaklanan Problemler

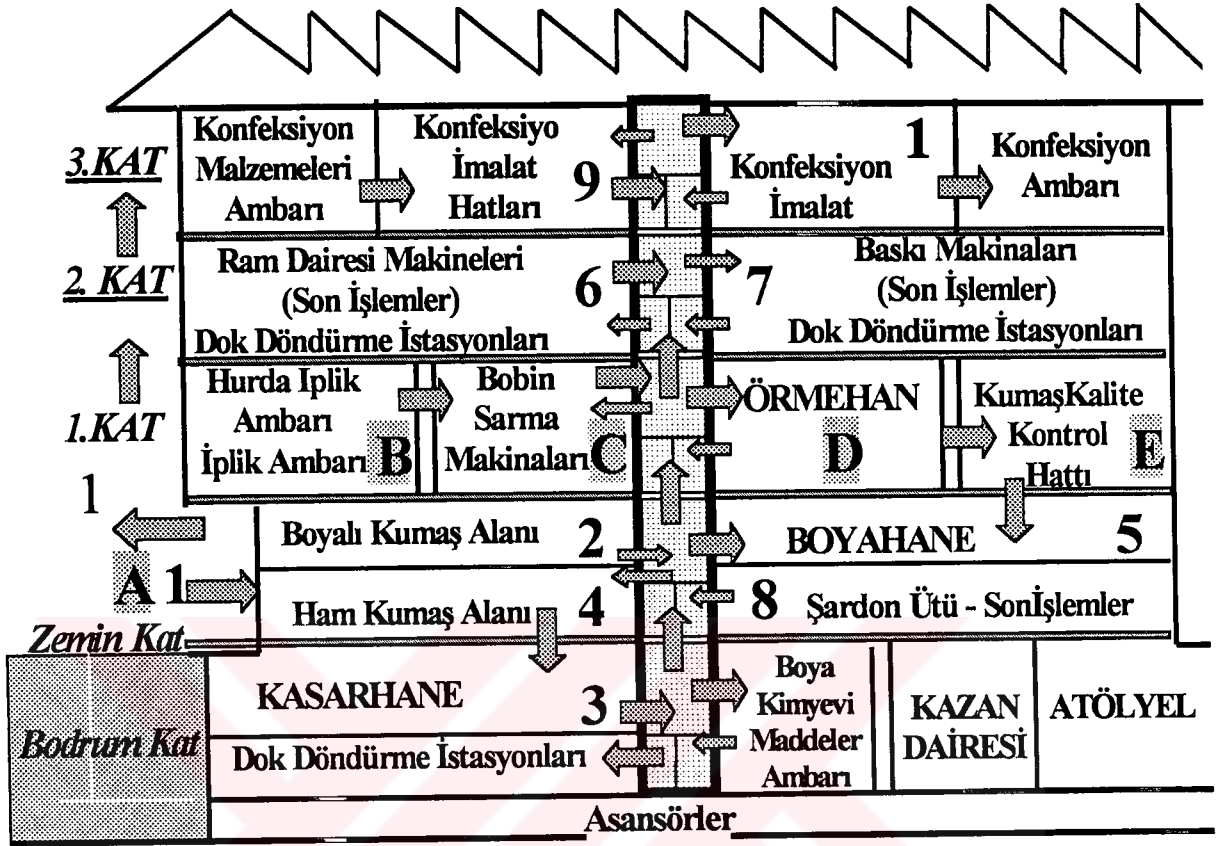
Kuruluş yerinin bu olumsuzlukları yanında fabrika binasının dizayn olarak uygun olmadığı, yatay iş akışının binanın darlığı nedeniyle kesintiye uğraması, üretim hatlarının üst katlara yayılmış olması nedeniyle iş akışı dikeyleşmekte ve şu sorunlara neden olmaktadır.

- Safhalar arası hammadde, yarı mamul veya mamul, malzeme hareketleri asansörler aracılığı ile yapılmakta, bu ise istenen hızda olmamaktadır.

- Asansörler aşırı çalışmaktan dolayı sık sık bozulmakta, alternatif taşıma araçları olmadığından üretim aksamaktadır.
- Asansör kullanımı zaman kaybı yanında, elektrik ve tamir bakım giderlerini de artırmaktadır. Bu durum verimi düşürdüğü gibi kârlılığı da olumsuz etkilemektedir.
- İşlem görecekt malların, işlem türüne göre katlar arasında birkaç kez götürülüp getirilmesini gerektirmesi mallara nezaretçi ve taşıyıcı personel sayısını da artırmaktadır.
- Asansörlerin sabit yerlerde olması, taşınacak malların işletme içinde farklı yerlerde bulunması karışıklıklara neden olmaktadır. Şöyle ki bu kargaşa ve düzensiz taşıma işlemleri nedeniyle, farklı kalite ve renkteki mallar diğer kalite ve renkteki mallara, farklı müşteri malları diğer müşteri mallarına, farklı işlem görecekt malların diğer mallarla işlem veya sıra karışıklığına uğraması gibi problemlerle karşılaşmaktadır.

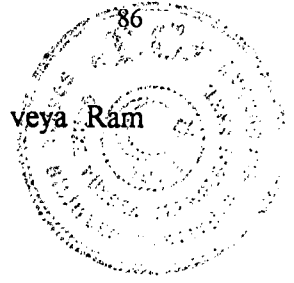
Hemen her katta son işlemler yapılabilmektedir. Son işlemler bir departmanda olmayıp, işin özelliğine göre her departmanda olabilir ve bu normaldir. Ancak asansörlü taşıma son işlemlerin gecikmesine veya karışmasına neden olmaktadır.

Şekil 4.2. Fabrika İçinde Kumaş ve İplik Hareketleri
(harfler iplik akışını-rakamlar kumaş akışını göstermektedir)



İş Akışına Göre Kumaş Hareketleri

1. Dışarıdan ve içeriden ham kumaşın veya boyalı kumaşın stok alanına gelişi (fason, satın alma veya üretimden)
2. Ham kumaş alanında stoklanması (Fason mallar ayrıştırılarak)
3. Ham kumaşın kaşarlanması
4. Kasarlanmış ham kumaşın yıkanmak ve boyanmak üzere tekrar bir üst kata taşınması
5. Boyama işlemlerinin yapılması (İkinci boyama yapılabilir)
6. Ram işlemlerine tabi tutulması (Kurutma için bir kaç kez gelebilir)
7. Baskı işlemlerine tabi tutulması (ikinci baskı işlemine tabi tutulabilir, birkaç kez yıkanmak için zemin kata mallar gidip gelebilir)
8. Şardon, ütü ve torbalama işlemleri
9. Konfeksiyon imalatı



10. Mamul Ambarı (Ham kumaş, boyalı kumaş, konfeksiyon mamul) veya Ram işlemlerinden sonraki haliyle boyalı kumaş alanına sevk edilir

11. Dışarı sevkiyat

İş Akışına Göre İplik ve Örme Hareketleri

- A- Dışarıdan ipliğin fabrikaya gelişi
- B- İpliğin ambara yerleştirilmesi (fason mallar ayrıştırılarak)
- C- İpliklerin bobinlere sarılması
- D- Örülerek ham kumaş haline gelmesi (fason mallar ayrıştırılarak)
- E- Işıklı tabelada örgü kontrolü ve örgü onarmasının yapılması

Daha sonra kumaş hareketlerindeki yol izlenir. Dışardan boyalı kumaş gelmesi durumunda, bu kumaşlara yalnızca ram ve/veya baskı işlemleri veya şardon işlemleri yapılır. Ana hatları ile ifade edilen bu hareketler, üretim hatlarında daha da detaylanmaktadır. Bütün bu işlemler farklı derecelerden başlatılıp, farklı safhalara kadar yürütülmekte, safha sayısı müşteri isteklerine ve malın cinsine göre değişkenlik arz etmektedir. Bu hareketler ayrıca;

- İşletmenin Kendi Malları
- Fason Yapılan Mallar

olarak da takip edilmekte, tüm bu işlemler yan yana olan iki yük asansörü ile taşınarak gerçekleştirilmektedir. Müşteri isteklerine göre işlemler çeşitli safhalarda tekrar ikinci veya üçüncü işlemlere de tabi tutulabilmektedir.

4.1.4.4. İşletmenin Organizasyon Yapısından Kaynaklanan

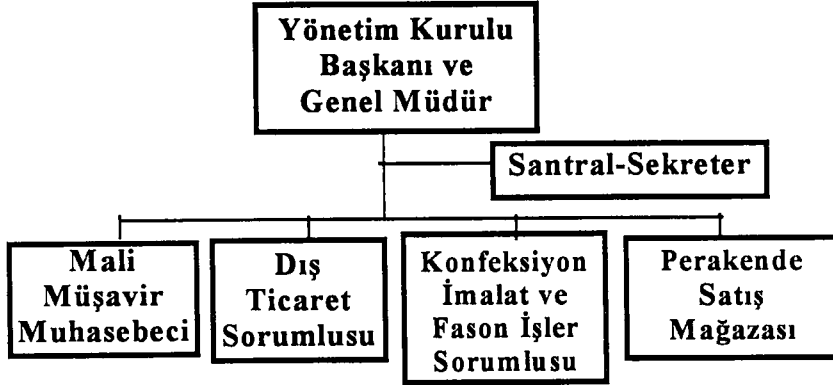
Sorunları

Orta büyüklükteki firmalarla karşılaştırıldığında gerek personel sayısı gerek cirosu, gerekse yatırımın büyüklüğü (makine parkı, kapalı ve açık alan) ve üretim hacmi ile ortanın üzerinde bir büyüklüğe sahip olan işletmenin, bu büyüklüğü yönetecek, problemlerin altından kalkacak şekilde bir organizasyonu olmadığı görülmüştür. Şirketin;

- a) Merkez Birimler
- b) Fabrika Birimleri

olarak iki ayrı yerde organize olduğu, bu organizasyonların ise alınan bilgiler ışığında, şematik olarak şu şekilde ifade edilebileceği tespit edilmiştir.

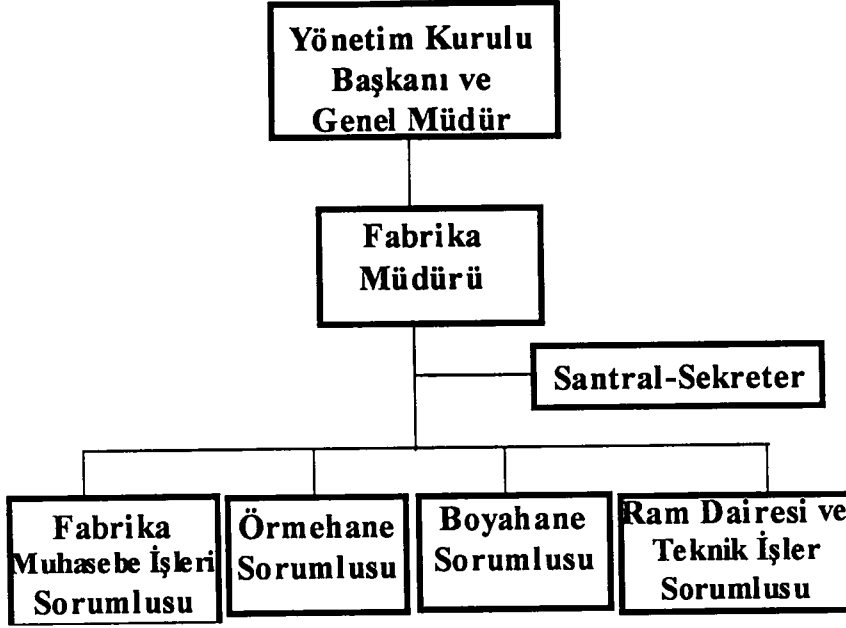
Şekil 4.3. Mevcut Merkez Organizasyon Şeması



Aşağıda şemalarla düzgün bir şekilde ifade edilmeye çalışılan yapı esasında karışık olup, kabaca düzeltilmiş halidir. Şemalar üzerinden sorunları sıralanırsa:

- İşletme sahibi aynı zamanda Genel Müdür fonksiyonunu icra etmekte olup, tipik bir aile şirkettir. Yönetim anlayışı profesyonel olmayıp, sezgilere dayanan bir yapı hakimdir.
- Bütün yetkiler Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür sıfatlarını üzerinde toplayan işletme sahibine aittir.
- Kısım yöneticilerine resmen verilmiş iş unvanları yoktur. Duruma göre müdür, şef veya sorumlu gibi kesin olmayan sıfatlar verilmekte, bu unvanlar icrai olmaktan ziyade üçüncü kişilere karşı temsili olarak firma prestiji için kullanılmaktadır.
- Her birim en az birkaç alt birimden meydana gelmiş olmasına rağmen, alt birimlerin organizasyonu yoktur. Departmanlar birbirinden kabaca ayrılmıştır.
- Görevler ve unvanlar fahri olup, görev tanımları yazılı olarak belirlenmemiş, yetki ve sorumluluklarla donanmamıştır. Bazı görev ve unvanlar taltif aracı olarak sözle ifade edilmiş, motivasyon amacıyla verilmiştir. Hukuki dayanaktan yoksundur.

Şekil 4.4. Fabrika Mevcut Organizasyon Şeması



Her şeye rağmen, işletme iktisadi ve ticari faaliyetini sürdürmektedir. Tekstil sektöründeki canlılık nedeniyle de organizasyon eksikliğinin kârlılığı görünür bir şekilde etkilemediği inancı hakimdir. Organizeli olmak ve bilimsel çalışmak prensip olarak kabul edilmekte, ancak işletmede böyle bir eksiklik hissedilmemektedir. Bu duruma bilimsel bakış “işletme körlüğü” olarak ifade edilmektedir.

4.1.4.5. İşletmedeki Yönetim Bilişim Sisteminden (YBS) Kaynaklanan Sorunlar

İşletmedeki veri kayıt ve bilgi takip sisteminin iki ayrı metotla icra edilmektedir. Bunlar;

1. Muhasebe Bilişim Sistemi, Personel Bilişim Sistemi ve Satış Pazarlama Bilişim Sistemi bilgisayarda programlar vasıtasıyla yürütülmektedir.
2. Üretim İşlemleri, Stoklar ve Fason işlemler elle kayıt, takip ve kontrolü yapılan manuel bilişim sistemleri kullanılmaktadır.

Gerek bilgisayarda gerekse manuel usulde kullanılabilir bir stok kodlama sistemi yoktur. Stoklar, yalnızca isimleriyle takip edilmektedir. Ayrı metotlarla



yürütülen bu bilişim sistemleri arasında sistematik bilgi akışı olmadığından uyumsuzluk vardır. Ayrıca hem bilgisayarlı sistemin hem de manuel sisteminin kendi içlerinde de eksiklikler, yanlışlıklar ve uyumsuzluklar mevcuttur.

4.1.4.5.1. Bilgisayarlı Bilişim Sisteminin Problemleri

İşletmede kullanılan bilgisayara dayalı bilgi kayıt sisteminde yapılan incelemeler sonucunda şu aksaklıklar ve eksiklikler tespit edilmiştir.

- Bilgisayarlı bilişim sistemlerinin başarısı için, her şeyden önce işletmelerin bu sisteme hazır olacak asgari düzende yapılmış bir organizasyona sahip olması gerekmektedir.
- Problemsiz bir BBS için, gerek programlarda gerekse işletmede: programların faaliyete uygun, detaylı ve menü kapsamalarının yeterli olması gerekir.
- Bilgisayar donanımının işletme içindeki en küçük birime kadar tesis edilmiş olması gerekir.
- Veri girişlerinde en önemli unsur olan kodlamanın çok teknik olarak hazırlanmış olması gerekir.
- BBS'den kaynaklanan teknik sorunların yerinde ve zamanında çözülebilmesi, bilgi işlem teknolojisinin yakından takip edilmesi ve araştırma geliştirme çalışmalarının yapılabilmesi için, işletme organizasyonunda bir "*Bilgi İşlem Merkezi*" departmanının mevcut olması gerekir.

Bu bilgiler ışığında işletmedeki mevcut bilgi işlem sistemi ve program incelendiğinde eksiklikler tespit edilmiştir. En büyük eksiklik ise bir Bilgi İşlem Merkezinin olmamasıdır.

Mevcut Bilişim Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar şunlardır :

- Hesap planının bilgi işlem mantığına göre düzenlenmediği, elle kayıt sistemindeki her hesaba ilgili defter sayfa numarasının hesap numarası olarak kabul edilen, bu metodun, aynen bilgisayarlı sistemde de devam ettirildiği görülmüştür.
- Hesap planının teknik olmamasından dolayı detaylı raporlar hazırlamak mümkün değildir.

- Bilgisayar içindeki ücret bordrosu programı, satış programı, muhasebe programına entegre değildir.
- Personel programından ücret bordrosu, satış programından ise fatura hizmetleri dışında faydalanılmamaktadır.

4.1.4.5.2. Manuel Bilişim Sisteminin Problemleri

Elle kayıt usulünün tatbik edildiği bu işlemlerde hareketler çok yoğun olup, anlık ve günlük takibi gerektirmektedir. Bu kayıt usulünün seçiliş nedenleri şunlardır:

- Elle kayıt sistemine alışılmış olması.
- Elle kayıt sistemi maliyetinin ucuz olması.

Ancak işletmenin iş hacminin artması bu usulün de yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu kayıt usulünde rastlanması mümkün olan tüm olumsuzluklar yaşanmaktadır. Şöyle ki:

- Maddi hatalar yapılmakta, hataların fark edilmesi ve bulunması çok zor olmaktadır.
- Gerek işlemlerin yapılması, gerek hataların bulunup düzeltilmesi çok zaman almaktadır.
- Bazen düzeltme işlemleri yeni hataların yapılmasına neden olmaktadır.
- Günlük işlerin yapılması kolay, ancak geçmişe yönelik kümülatif bilgi üretmek çok zor, hatta imkânsızdır.

Bütün bu olumsuzluklar işletmeyi tüm işlemlerinde bilgisayar kullanmaya zorlamaktadır. Ancak bu zorluklar yaşanmasına rağmen işletmede organizasyonu, kayıt usullerini, belge düzenini ve YBS'ni yeniden tasarlayıp kuracak yönetim anlayışını öne çıkaramadığı gibi, bunu yapabilecek kurmay ve lider özelliğine sahip personel de yoktur.

Gerek elle kayıt, gerekse bilgisayardaki kayıtlara destek teşkil eden belgeler, tablolar ve kartlar yeterli değildir. Giriş - Çıkış Fişlerinde ise;

- Fişin hangi departmana ait olduğu belli değildir.
- Fişlerde stok kodları sütunu yoktur. (Stok kodlaması mevcut olmadığı için)

Üretim Takip Kartları günlük ihtiyacı nispeten karşılamaktadır. Fakat makine sayısının fazlalığı, işlemlerin karmaşıklığı iş akışlarının her sipariş için farklı olması bu takibi zorlaştırmaktadır. Firmanın en acil ihtiyacı, üretimin ne aşamada olduğunun bütün detayı ile takip edilebildiği bir bilgisayar programının analiz edilip, tasarlanarak bir an önce yazılımının yaptırılmasıdır.

4.1.5. Diğer Olumsuzluklardan Kaynaklanan Sorunlar

Kuruluş safhasındaki hatalar, organizasyon ve YBS' deki olumsuzluklarla birlikte işletmede;

- Personel sorunları,
- İşkolu ve işyeri çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar

gibi olumsuzluklar da faaliyeti etkilemektedir.

4.1.5.1. Personelden Kaynaklanan Sorunlar

İşyerinde personelin topyekün değerlendirilmesindeki kriter işgücü produktivitesidir. İşgücü produktivitesini etkileyen unsurlar ise (Orhon, 1978, s.123).

- Teknoloji ve personelin teknolojik seviyeye uyumu,
- İşgücünün eğitim düzeyi ve işgücü planlaması,
- İşyerinin çalışma düzeni, ücret düzeyi ve sosyal yardımlar,
- Yönetimin sorunlara yaklaşımı ve beşeri ilişkilerdeki başarısı,
- İşgücü devir oranıdır.

Bu işyerinde de personel dosyalarını, bordroları incelemek ve yüz yüze görüşmeler yapmak suretiyle şu sorunlar tespit edilmiştir.

- Kalifiye personel bulmak zor olduğu gibi, kalifiye personel yetiştirme gayreti de yoktur.

- İşçiler, sendikali olmadıkları, örgütsüz oldukları için yönetime katılamamaktadırlar. Ayrıca sosyal hakları yok denecek kadar az ve işsiz kalma riskleri yüksektir.
- Nispeten yüksek bir teknoloji ve gelişmiş makineler olmasına rağmen, işgücünün eğitim yetersizliği verimi düşürmektedir.
- İşgücü devir hızı yüksek olup, sürekli acemi personelle çalışılması verimi etkilemektedir.
- İş güvenliği tedbirleri yetersizdir.
- Sektörde sigortasız işçi çalıştırma yaygın olup, bu işyeri de personel devir hızındaki yükseklik nedeniyle ve sendikalardan duyulan rahatsızlık nedeniyle sigortalı işçi çalıştırmaktan kaçınmaktadır.
- İhracata paralel olarak yatırım ve üretimini yönlendiren tekstil sektörü, özellikle olumsuz gelişmelerden çok kısa sürede etkilenmekte bu durum işgücüne de yansımaktadır (işçi çıkarmalardaki başlıca etkenlerden biridir).
- Çalışanlar arasında hizipleşme ve gruplar oluşturma, dedikodu ve kulis yapma yaygın olup, bundan iş huzuru ve verimi etkilenmektedir.

4.1.5.2. Tekstil İşkolu ve İşyeri Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar

İşgücü verimini olumlu etkileyen en önemli hususlardan biri de çalışma koşullarının uygunluğu ve bu koşulların uluslararası standartlarda olmasıdır. Çalışılan ortam; işçinin de bulunduğu fiziki koşullar ve manevi ortam (moral anlamında) olarak iki ana bölümde ele alınabilir (a.g.e., s.130).

Bu noktadan hareketle işletmede görülen olumsuz fiziki koşullar şunlardır:

- Güneş ışığı ile aydınlatma tekstil sektörünün özellikleri nedeniyle tercih edilmeyen bir yoldur. Zira güneş ışığı sıcaklık dengesini bozmakta, ısınma ve parlak ışık mamullere zarar vermektedir. Ancak sun'i aydınlatma da yetersiz olup, görsel hatalara neden olmaktadır.
- Genel olarak tüm birimlerde makinelerden, çalışanlardan ve iş telaşından kaynaklanan rahatsız edici bir gürültü mevcuttur.

- İşyerinin hava alanına ve otobana yakınlığı, personeli uçak, otomobil ve diğer çevre gürültüleri altında çalışmaya mecbur etmektedir. Bu durum gerek kişiler arasındaki sözel iletişimi, gerekse elektronik haberleşmeyi olumsuz etkilemektedir.
- Örmehanedeki iplik döküntü parçacıkları havada uçmakta, boyahane de zehirli kimyasal maddeler teneffüs edilmektedir. Bu durum iş sağlığını olumsuz etkilemekte olup, tedbirler yetersizdir. Ayrıca işyeri doktoru ve sağlık personeli yoktur.
- Duvar ve kapı boyaalarının renkleri uygun olup duvarlar beyaz, kapılar pastel renklidir. Ancak, teşvikle kurulmuş ve masraftan kaçınılmamış olmasına rağmen fabrika gerek içten ve gerekse dıştan umumi bir bakıma muhtaçtır. Her yıl boya, badana gerekmektedir.
- Üretim artışı kırıntılar, diğer artıklar ve çöpler temizliği olumsuz etkilemektedir. Temizlik konusunda idari eksiklikler yanında, çalışanların umursamazlığı ve kuralsızlığının da önemli bir etken olduğu görülmüştür. Mesai sonrası banyo ihtiyacını karşılayacak sayıda duş kabini yoktur.
- İşçi yemekhanesi fabrika çatısında olup, havasız ve bakımsızdır.
- Tekstil işletmelerinde yangın riski çok yüksektir. Bu işyerinde de yangına karşı izolasyon, yangın vanaları gibi tedbirler alınmasına karşın, su imkanlarının yetersizliği, itfaiye teşkilatının olmayışı ve çevrede diğer hassas sanayi kuruluşlarının fabrikayla sınır teşkil etmesi, iplik ve kumaşla beraber yanıcı patlayıcı özelliği yüksek olan önemli miktarda kimyasal madde olması riski daha çok artırmaktadır.

Gerek fiziki koşulların olumsuzluğu, gerek işletmenin personel politikaları ve gerekse genel ortamın, çalışanlar üzerinde büyük etkisi olan manevi (moral) ortamının oluşmasında önemli etkileri vardır.

Olumsuz bir manevi (moral) ortamın mevcut olduğu işletmede çalışanların;

- Psikolojik olarak kendilerini rahat hissetmedikleri.
- Sürekli olarak bir gelecek kaygısı ve işsiz kalma endişesi taşıdıkları, görülmüştür. Bu durum da işgücü verimini olumsuz etkilemektedir.

4.2. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

İşletmenin mevcut durumunun incelenmesi işyeri sahibinin izniyle yapılmıştır. Çalışmaların sadece araştırma ve geliştirme ile ilgili teorik nitelikte plan ve programlar olması öngörülmüştür.

4.2.1. Yeniden Yapılanma Çalışmasının Gündeme Getirilmesi ve Liderlik

Bir işletmede yeniden yapılanma yapma fikrini ortaya atmak aynı zamanda liderlik özelliği taşımayı gerektirir. Yöneticiler de sorunları yaşar, ancak sorunların çözülmesini hep başkalarından beklerler. Zira her yönetici lider değildir. Liderle yönetici arasında ki farklar şöyle ifade edilmektedir (Özel, 1994, s.65-66).

- Yönetici idare eder; **Lider** yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır; **Lider** ise asıldır.
- Yönetici muhafaza eder; **Lider** geliştirir.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır; **Lider** insanlar üzerinde yoğunlaşır.
- Yönetici kontrole güvenir; **Lider** güven, ilham ve telkin eder.
- Yönetici kısa görüşlüdür; **Lider**'in uzun bir perspektifi vardır.
- Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar; **Lider** ise ne ve niçin diye sorar, sebeplerini araştırır.
- Yöneticinin gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir; **Lider**'in gözü ufukları tarar.
- Yönetici taklit eder; **Lider** meydana getirir.
- Yönetici statükoyu kabullenir; **Lider** ona meydan okur
- Yönetici klasik iyi bir askerdir; **Lider** ise başına buyruk kişi.
- Yönetici işleri doğru yapar, **Lider** doğru işi yapar.

4.2.1.1. İşletme Sahibi ve Yöneticilerle Yapılan Toplantılar

Yeniden yapılanma çalışmalarının yapılması hususunda işletme sahibiyle mutabık kalınması, bu konuda atılmış ciddi bir adımdır. Bu konuda çalışmaların planlanması için işletme içinde yöneticilerden ve personelden de destek sağlanmasını



gerektirmektedir. Bu amaçla çalışmaların uyumlu ve başarılı olmasını sağlayacak bir dizi toplantılar yapılmıştır. Bu toplantılar somut kararların alındığı verimli bir toplantılar olmuştur.

4.2.2. Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Planlanması

İşletmede yeniden yapılanma planlanırken çalışmalar muhtevasına ve hedeflerine göre zaman gruplarına ayrılmıştır. Bunlar vadelerine göre üç bölümde ele alınmıştır

- Kısa vadeli plan, program ve hedefler
- Orta vadeli plan, program ve hedefler
- Uzun vadeli plan, program ve hedefler

Yeniden yapılanma çalışmalarının vadelerine göre gruplandırılması ve planların bu ayrıma göre yapılmasının sebeplerini şöyle açıklamak mümkündür.

Alt yapısı nispeten mevcut olup, çalışan fakat istenen düzeyde verim elde edilemeyen yapılar, kısmi çalışmalarla ıslah edilmesi daha az bir zaman alacağı için, kısa vadeli plan ve program yapmayı gerektirmektedir.

Orta vadeli plan ve programlar ise; alt yapısı ya hiç olmayan veya çok az ve çok yetersiz sistemlerin yeniden yapılandırılması tasarlanan, kısmi veya köklü değişiklik çalışmalarının belli bir takvime yayılmasını ifade etmektedir.

Genellikle kuruluş safhasında yapılan hatalardan kaynaklanan sorunların çözülmesi, işletmeye çoğu zaman büyük ölçekli tadilatlar veya yeni yatırımlara mal olmaktadır. Çok iyi incelenip, tasarlanması gereken bu tür çalışmalar, aynı zamanda kabarık bir mali portreyi gerektirdiğinden, ancak uzun vadeli yeniden yapılanma planları ile bu problemler çözülebilmektedir.

4.2.2.1. Kısa Vadeli Yeniden Yapılanma Planları

Yeniden yapılanma çalışmalarında öncelik verilen ve kısa vadeden kasıt, 3-6

ayda bitirilecek özellikteki eksikliklerin telafi edileceği planlardır.

- Fabrikada birimlerin iş akışına ve işyerinin konumuna göre yerleştirilmesi, dizayn edilmesi,
- Yeni bilgisayarlar almak suretiyle çok kullanıcı bir bilgi işlem ortamı kurulması,
- Departmanların ve bağlı birimlerinin topyekün organize edilmesi, meydana gelen yapının bir şema ile anlaşılabilir hale getirilmesi,
- Görev, yetki ve sorumlulukların belirlenerek bir organizasyon el kitabının hazırlanmasıdır.

4.2.2.2. Orta Vadeli Yeniden Yapılanma Planları

Kısa vadeli planlar gerçekleştirildikten sonra, sıradaki orta vadeli yeniden yapılanma planlarının uygulaması başlayacaktır. Ancak yeniden yapılanma komitesi kurulacak olursa, bu komite görev bölümünü şu esaslara göre yapabilir.

- Plan hedefleri ve vadelerine göre işbölümü yapılabilmektedir.
- Uzmanlık alanlarına göre işbölümü yapılabilmektedir.
- Karma çalışmalar yapıp buna göre işbölümü yapılabilmektedir.

İster kurulacak komitedeki işbölümü esaslarına göre yapılsın, isterse önce kısa vadeli planların gerçekleştirilmesinden sonra yapılsın veya aynı anda yapılmaya başlanılsa bile, Orta vadeli yeniden yapılanma planlarının hedeflerine tam olarak varması için belli bir süre gerektiği öngörülmüştür. Bu sürede düzenlenmesi hedeflenen hususlar üç aşamada gerçekleştirilecektir. Bu aşamalar;

- Tasarlama safhası, (Plan ve programların hazırlanması),
- Deneme ve düzeltme safhası,
- Kesin uygulama safhasıdır.

Orta vadeli yeniden yapılanma planlarının hemen hepsi işletmede etkin bir Yönetim Bilişim Sistemi kurmak üzerine olacaktır. Orta vadeli yeniden yapılanma plan hedefleri olarak şunlar öngörülmüştür:

- Muhasebe uygulama El Kitabının (Kılavuz) hazırlanması,
- Bütün departmanlarda etkin birer YBS kurulması;

- Manuel uygulamaların yeniden etüt edilerek geliştirilmesi,
- Bilgisayar ortamında takibi mümkün olan manuel uygulamalar için hazır paket program alınması veya uygun bir program yazdırılması,

Tamamen bilgisayara dayalı bir YBS' nin kurulması öngörülen süreden çok daha fazla zamana ihtiyacı gerektirebilir. Zira böyle bir çalışma mutlak surette tasarlama, deneme ve düzeltme, kesin uygulama aşamalarını geçirmek zorundadır. Bütün bu çalışmaların normal şartlar altında sürdürüleceği planlanmış, çalışmaları engelleyebilecek olumsuzluklar hesaba katılmamıştır.

4.2.2.3. Uzun Vadeli Yeniden Yapılanma Planları

Yeniden yapılanma çalışmalarında en sona bırakılması düşünülen hususlar, umumiyetle kuruluş safhasında yapılan hataların giderilmesi ile ilgili yeniden yapılanma planlarıdır. Zira bu planda öngörülen değişiklikler,

- Çok yüksek mali yatırımları,
- Uzunca bir zaman harcamayı gerektirmektedir.

Uzun vadede planlanan hususlar,

- Enerji ve su kaynaklarına, ulaşım yollarına, hammadde piyasası ve pazara yakın, nitelikli ve bol işgücü bulunabilecek, coğrafi açıdan düzlük olan, yatırıma uygun çok geniş ve açık bir arazi alınması,
- Alınacak bu araziye, entegre tekstil işletmesinin her yönden rahat çalışabileceği yatay iş akışına uygun, işgücü verimini olumlu yönde etkileyecek unsurları içinde barındıran, sermaye yoğun modern bir tesis kurulması,
- Kurulacak modern tesiste, çağdaş yönetim anlayışına uygun bir idari yapılanmanın ve bilgisayar teknolojisinin en gelişmiş haliyle uygulandığı bir YBS' nin kurulması, manuel sistemlerin ise mümkün olan en asgari düzeye indirilmesi,

Ayrıca satış pazarlama fonksiyonunu yatay olarak genişletip, pazara yakın bölgelerde tekstil-konfeksiyon mağazaları kurulması da uzun vadeli planlarda öngörülmüştür.

4.2.2.4. Hazırlanan Yeniden Yapılanma Planlarının Görüşülmesi ve Alınan Kararlar

Kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirilmesi düşünülen yeniden yapılanma çalışmaları ile ilgili plan ve programlar yetkililerle yapılan toplantılarda görüşülmüş, nasıl ve ne şekilde uygulanacağı tartışılmış ve şu kararlar alınmıştır:

- Bilgisayar sayısı artırılacak ve çok kullanıcıli sisteme geçiş süratle gerçekleştirilecektir. Firmalardan teklif almak suretiyle bilgisayar satın alma, kurma ve işler hale getirilmesi de bir ay içinde tamamlanacaktır.
- Özellikle üretim hatlarından, satış ve pazarlama birimlerinden yönetime sürekli, detaylı ve anlaşılır bilgi gelmemektedir. Bu birimlerde kullanılan belgelerin geliştirilmesi ve bir manuel bilişim sisteminin kurulması sağlanacaktır.
- Yöneticiler ve bağlı personelin görev ve sorumlulukları yeniden belirlenerek organizasyon şemaları ile ifade edilebilir hale getirilecektir. Yetkiler ve yetki derecelerinin neler olacağı, kimlere nasıl ve ne şekilde verileceği daha sonra belirlenecektir.
- Departmanlar arası iş akışı, bilgi-belge akışlarının nasıl olacağı, yapılması ve dikkat edilmesi gereken hususlar yeniden hazırlanarak kılavuz kitapçıklar hazırlanacaktır.
- Üretim birimleri ve yardımcı işletmelerin yöneticileri kendi bölümlerinde makinelerden kaynaklanan gürültüyü, yüksek nem oranını, kimyevi maddelerden kaynaklanan riskleri ve çalışma koşullarını olumsuz etkileyen tüm eksiklikleri tespit edecek, fabrika müdürü de bu çalışmaları koordine ederek, projelendirme ve uygulamasını gerçekleştirmek için planlar ve üretimi aksatmayacak şekilde programlar hazırlayacaktır.
- Atık suyun tekrar arıtılarak üretimde ve yangına karşı kullanımının sağlanması için yeterli kapasitede su depoları yaptırılacaktır.
- Kuruluş yeri ve fabrika binasından kaynaklanan sorunları çözmek için önerilen uygun yerde yeniden yatırım yapılması prensipte kabul edilmiş, fakat finansman sıkıntısı nedeniyle bunun gerçekleştirilmesi ilerdeki yıllara bırakılmıştır.
- Safhalar arası iş akışında mal taşıma işlerinin daha hızlı yapılabilmesi için, fabrika binasının uygun yerlerine ek asansörler inşa ettirilmesine karar verilmiştir. Bu

çözüm kısa vadede işletmeye rahat nefes aldıracak bir tedbir olup, ancak uzun vadede yeterli olmadığı da kabul edilmiştir.



4.3. Planlara Uygun Çalışmalar ve Sonuçları

Deneme safhasından sonra kesin uygulama sürecine girmesi planlanan hususlara alt yapı teşkil edecek şu tasarımlar hazırlanmıştır:

- Organizasyon şemaları ve görev tarifleri
- Manuel bilişim sisteminde kullanılacak belge tasarımları ve iş akışı şemaları

4.3.1. Departman Değerlendirme Organizasyon Etütleri

İşletmede yeniden yapılanma çalışmalarının departman düzeni, yönetim kademeleri görev, yetki ve sorumluluklarla ilgili düzenleme çalışmalarına önce hazırlanan departman değerlendirme formu üzerinde çalışmalar yapılarak başlanmıştır.

Şekil 4.5. Organizasyon Ön Çalışma Formu

arahan Tekstil San. Tic. A.Ş.				
rganizasyon Çalışması				
DEPARTMAN DEĞERLENDİRME FORMU				
	1	2	3	4
	Mevcut Departman Birim	Tasarlanan Departman Birim	Mevcut Departman- Birim Değerlendirmesi	Tasarlanan Departman-Birim Değerlendirmesi
1				
2				
3				

Formun ilk üç sütunu doldurulup, 4. sütun kesin kararın verilmesi için boş bırakılmıştır. Mevcut departmanların değerlendirilmesi, çalışmayı yapan kişi tarafından yapılacak ve aşağıdaki karar ve kanaatlerden en az biri belirtilecektir.

1. “Yeterli”,
2. “Yetersiz”,
3. “Alt Birimleri Yok”,
4. “Alt Birimleri Eksik”,
5. “Mevcut Değil Kurulması Gerekir”,

6. “Üst Departman Haline Getirilmelidir”,
7. “.... Birimi Düzeyine İndirilmelidir” Gibi Kanaatler Belirtilerek, Yönetim Bilgi İndirilecek ve Yönlendirilecektir.

Bu değerlendirmeler sonucu, organizasyon üç kademeli olarak ele alınmıştır.

- Üst yönetimin organizasyonu. (Genel Müdür ve yardımcıları)
- Departmanların organizasyonu. (Genel Müdür yardımcıları, grup müdürleri ve kısım müdürleri)
- Departmanlara bağlı alt birimlerin organizasyonu. (kısım müdürlükleri ve şeflikler)

4.3.1.1. Seviyeler İtibariyle İş Tarifleri

İşletmede görev tarifleri yapılırken aşağıdaki kategoriler göz önünde bulundurulacaktır. Bu görev tarifleri ;

- 1- Departmanlar düzeyinde
- 2- Alt Birimler düzeyinde
- 3- Elemanlar düzeyinde

yapılacaktır. Departmanlar düzeyinde görev tarifleri genel düzeyde, alt birimlerde özel düzeylerde, elemanlar düzeyinde ise ayrıntılı düzeyde görev tarifleri yapılacaktır.

4.3.1.2. Muhteviyat İtibariyle İş Tarifleri

İşletmede çalışan personelin iş tarifleri yapılırken aşağıdaki üç başlık altında yapılmalıdır.

- 1- Görevler
- 2- Yetkiler
- 3- Sorumluluklar

esasinda iş tariflerinin birbirinden ayrılmaz bir üçlüdür. Yani tanımlanan görevin içeriğinde yetki ve sorumluluklar da belirtilmelidir. Yetkiler görevlere uygun olmalı, sorumluluk derecesi de görev ve yetkilere uygun olmalıdır.

4.3.1.3. Personel Konumu İtibariyle İş Tarifleri

Bir kişinin görev tarifi, yaptığı işe, çalıştığı birime ve bağlı olduğu departmana uygun olmalıdır. Sorumlulukları görevine, yetkileri de organizasyonundaki konumuna uygun olmalıdır. Uygunluğun tespiti için çok detaylı ve teknik iş analizleri, zaman analizleri yapmak gerekir. İş analizi görevinin, zaman analizi de personel sayısının belirlenmesini sağlayacaktır.

- 1- Departman müdürleri görev, yetki ve sorumlulukları
- 2- Alt birim amirleri görev, yetki ve sorumlulukları
- 3- Memur görev, yetki ve sorumlulukları
- 4- İşçi görev, yetki ve sorumlulukları

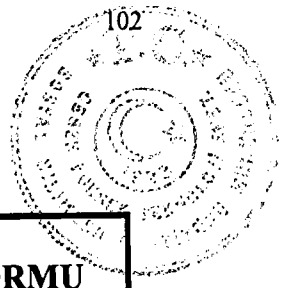
4.3.2. Belge Değerlendirme ve BBD Sistemi Etütleri

Her departmanın kullanması gereken belgeler, hazırlaması gereken raporlar ve bütün bunları muhafaza edecekleri bir dosyalama düzeni tasarlanmadan önce, aşağıdaki form düzenlenerek anket, araştırma ve inceleme çalışması yapılmıştır. Belge Değerlendirme Formlarının 1., 2., ve 3. sütunları formu hazırlayan tarafından doldurulmuştur. 3. sütuna değerlendirme yapılırken;

1. “yeterli”,
2. “yetersiz”,
3. “detayları eksik”,
4. “mevcut değil, yeniden düzenlenmesi gerekir”

gibi kanaatler belirtilmiştir. Bu kanaatler işletmede yapılacak yeniden yapılanma çalışmalarını da yönlendirecektir.

Şekil 4.6. Belge Değerlendirme Formu



<i>Karahan Tekstil San. Tic. A.Ş.</i> <i>YBS Organizasyon Çalışması</i> BELGE DEĞERLENDİRME FORMU				
SIRA NO	Tasarlanan Belge Adı	Kullanılan Mevcut Belgenin Adı	Tasarlanan Belgenin Değerlemesi	Mevcut Belgenin Değerlemesi
1				
2				
3				

Bilgi-Belge ve Dosyalama Düzeni bütün departmanlarda genel olarak aynı şekilde olacak, belgelerde ve dosyaların sırtında departman ismi ve numaraları ile belge veya dosya adları yazılı olacaktır. Dosyalara departmanlar, belgeler rumuzları ile de yazılabilir. Belgelerin dizaynı için, ihtiyaç duyulan veriler ve verilerin çok iyi analiz edilmesi gerekir. Belgelerin kullanılacağı birimin fonksiyonuna uygun olması bu analiz neticesinde sağlanacaktır. Belgeleri kimlerin düzenleyip, kimlerin onaylayacağı ve kimlerin icra edeceğini de departmanlar arası fonksiyonel ilişkiler belirleyecektir.

4.3.2.1. BBD İçerisinde Rapor Çeşitleri ve Düzeni

BBD içerisinde rapor çeşitleri aşağıda sıralanmıştır. Bu rapor çeşitleri ;

- 1- Departmanla ilgili faaliyet raporları
- 2- Özel raporlar

Bu rapor çeşitlerinin içeriği departmanın özelliklerine uygun olacaktır. Raporlar işletme yönetimine yön veren önemli belgelerdir. Raporların en önemli işlevi işletme faaliyetlerinin kısa, öz ve verimli bilgiler içermesidir. Raporlar; işletme yönetimine zaman kazandıran ve isabetli kararlar vermesini sağlayan kaynaklardır.

4.3.2.2. BBD İçerisinde Kullanılacak Belgeler

Raporlar; işletme faaliyetlerinin özetlenmiş ve yorumlanacak hale getirilmiş kısa ve öz bilgilerdir. Ancak işletme faaliyetlerinde kullanılan ;

- 1- Kanunen kullanılması mecburi belgeler
- 2- Departmanla ve faaliyetle ilgili özel işletim belgeleri

BBD sisteminin temel taşları niteliğindedir. Belgeler bütün faaliyetlerin altında kayıt altına alındığı formlardır. Bu formların şekil ve içeriği faaliyet uygun olmalıdır. İş akışı gereği iktisadi faaliyetler altında özelliğine göre belgelere işlenir. Belgeler sınıflandırılarak defterlere işlenir. Defterlerde toplanan veya listelenerek icmal haline getirilen belge sonuçları, raporların kaynağını teşkil edecektir.

4.3.2.3. BBD İçerisinde Kullanılacak Dosyalar

Gerek belgeler, gerek defter veya listeler ve bunların sonucu olarak tüm yazılı dokümanların korunması, saklanması önemli bir konudur. Kıymetli evrakların korunması, saklanması dosyalama ve sistematik arşivleme ile yakından ilgilidir. Dosyalama yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus belgelerin istendiği ve arandığı zaman hemen bulunabilecekleri şekilde sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırma yapılırken kronolojik sıralamaya dikkat edilmesi yanında, konularına göre ;

- 3- Kanunen kullanılması mecburi belgelerin dosyaları
- 4- Faaliyetle ilgili rapor dosyaları
- 5- Özel dosyalar
- 6- Yazışma dosyaları (resmi yazışmalar, özel yazışmalar ayrı ayrı)

şeklinde ayrıştırılması yararlı olacaktır. Daha doğrusu bu veya buna benzer bir sınıflandırma mecburidir.

4.3.2.4. BBD İçerisinde Kullanılacak Defterler

BBD düzeni içerisinde gerek belgeler, gerek raporlar ve gerekse dosyalamanın kanunen zorunlu hale getirilmesidir. Gerek işletme faaliyetlerinin tarihçesinin tutulması, gerekse kanuni zorunluluk nedeniyle bazı defterlerin tutulması gerekmektedir. Bu nedenle BBD içerisinde kullanılacak defterler ;

- 1- Kanunen tutulması mecburi defterler

2- Faaliyetle ilgili özel defterler

şeklinde iki ana başlık altında toplanmaktadır.

Tasarlanan belgeler esas olarak Manuel Bilişim Sisteminin işleyişini sağlaması yanında, Bilgisayarlı Bilişim Sistemini de destekleyici niteliktedirler.

Tasarlanan bütün belgeler kullanılırken, değerlendirilirken ve muhafaza edilirken, tatbik edilecek prosedürlerde belirlenecektir.

4.3.2.5. Belge Hazırlama ve Dağıtım Prosedürü

Bu prosedürde göz önüne alınacak birimler ve prosedürün şekli aşağıdaki gibidir

- 1- Belge hazırlama şekilleri ve birimleri (zimmetsiz belgeler-zimmetsiz belgeler)
- 2- Onaylama birimleri (ön onaylama-son onaylama birimleri)
- 3- Dağıtım birimleri (bilgi için dağıtım-gereği için dağıtım)
- 4- Dağıtım şekli (posta ile, elden kurye ile)

4.3.2.6. Belge Değerlendirme Prosedürü

Belgelerin hazırlanması ve ilgili birimlere dağıtılmasından sonra belgeleri alan birimler belgeleri aşağıdaki kriterlere göre değerlendireceklerdir.

- 1- Yalnızca dosyalanacak belgeler
- 2- Raporlaştırılarak dosyalanacak belgeler
- 3- Kayıt edilerek dosyalanacak belgeler
- 4- Gereksizliğine karar verilip gün içinde veya hafta sonunda imha edilecek belgeler

4.3.2.7. Dosyaların Arşivlenmesi ve Korunması Prosedürü

İşletmede belgelerin hazırlanması, dağıtımı, değerlendirmesi aşamalarından sonra bütün bu çalışmaların korunması dosyalama ve arşivleme ile mümkün

olacaktır. Dosyaların arşivlenmesi ve korunması prosedürü (izlenecek yol) aşağıdaki gibi olacaktır.

- 1- Bir ay saklanıp sonra imha edilecek dosyalar
- 2- Üç ay saklanıp sonra imha edilecek dosyalar
- 3- Altı ay saklanıp sonra imha edilecek dosyalar.
- 4- Bir yıl saklanıp sonra imha edilecek dosyalar
- 5- Üç yıl saklanıp sonra imha edilecek dosyalar
- 6- Beş yıl saklanıp sonra imha edilecek dosyalar
- 7- On yıl saklanıp sonra imha edilecek dosyalar

Her belgenin üzerinde hazırlayan, onaylayan birimler yanında, “gereği” ve “bilgi” için nerelere dağıtılacağı, gerekirse bir kapak yazısı ile belirtilmelidir. Alınan belge üzerinde yapılacak işlemler “Belge Değerlendirme Prosedürü” ne göre belirlenmelidir. Bu aşamada yapılacak işlemler, belgenin hangi dosyada, ne kadar süre ile muhafaza edileceğinin de belirlenmesini sağlayacaktır.

4.4. Önerilen Organizasyon Yapısı

Etüt çalışmaları neticesinde işletmede tasarlanan organizasyon yapısı ve BBD (Bilgi-Belge-Dosyalama) düzeni ile ilgili çalışmalar tamamlanarak yönetime sunulmuştur. Departman değerlendirme ve belge değerlendirme formlarının ekinde verilen taslaklar, yönetim tarafından oluşturulacak organizasyon komitesinin incelemeleri neticesinde, formların dördüncü sütunlarındaki “Tasarıların Değerlendirilmesi” sütunlarına kanaatlerini yazacaklardır. Tasarıların hayata geçirilmesi, ancak bu komitenin üzerinde mutabık kalacakları kararlarla mümkün olabilecektir.

Organizasyondaki pozisyonlar görevleri, ilişkiler ise bilgi-belge akışını ifade edecektir. Bu ilişkiler düzenlenirken ast birimlerin üst birimlerle ilişkileri yanında, fonksiyonel ilişkiler gereği;

- 1- Dikey birimler arası ilişkiler
- 2- Yatay birimler arası ilişkiler
- 3- Alt birimler arası ilişkiler

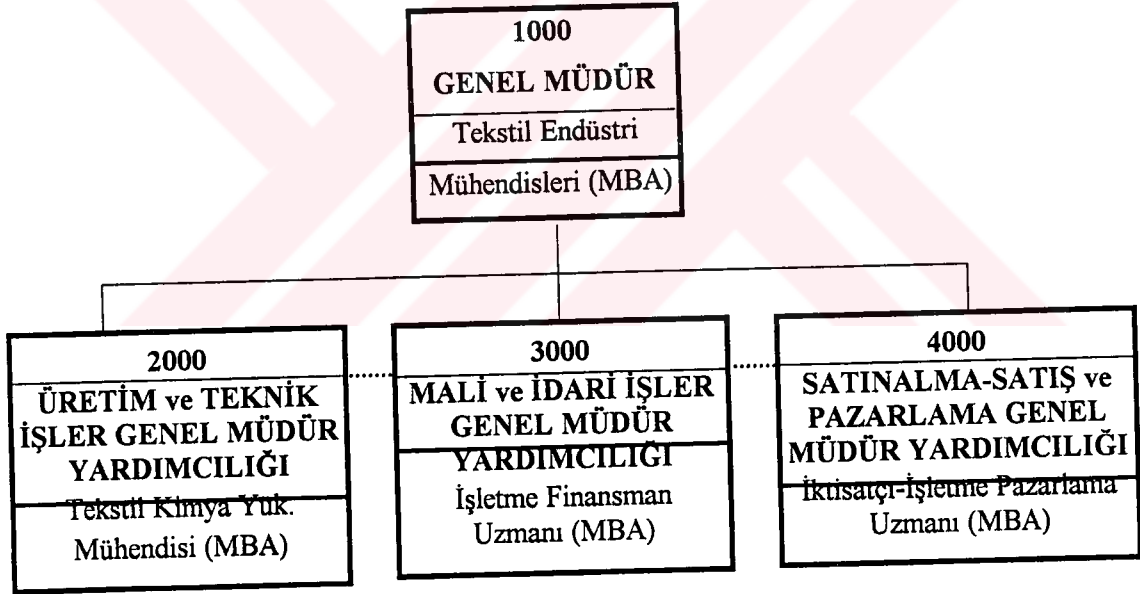
şeklinde de seviyeler ve konumlar itibariyle gruplandırılmış ve çerçevesi çizilmiştir.

Etüt sonuçlarına göre hazırlanan öneriler, aşağıdaki bölümlerde şemalarla ve yazılı olarak açıklanmıştır. Departman kodları muhasebe hesap planında, maliyet merkezi kodları olarak kullanılacaktır.

4.4.1. Önerilen Üstyapı Organizasyonu

Genel müdürlüğe bağlı üç genel müdür yardımcılığı kurulması öngörülmüştür. Toplam dört departmandan meydana gelen üst yönetim, firmanın Yönetim Kurulundan sonra gelen en üst karar ve yürütme organıdır.

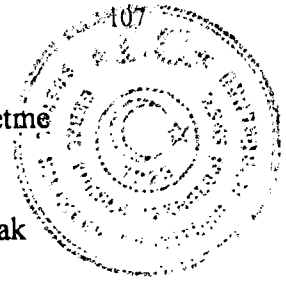
Şekil 4.7. Önerilen Üst Yapı Organizasyon Şeması



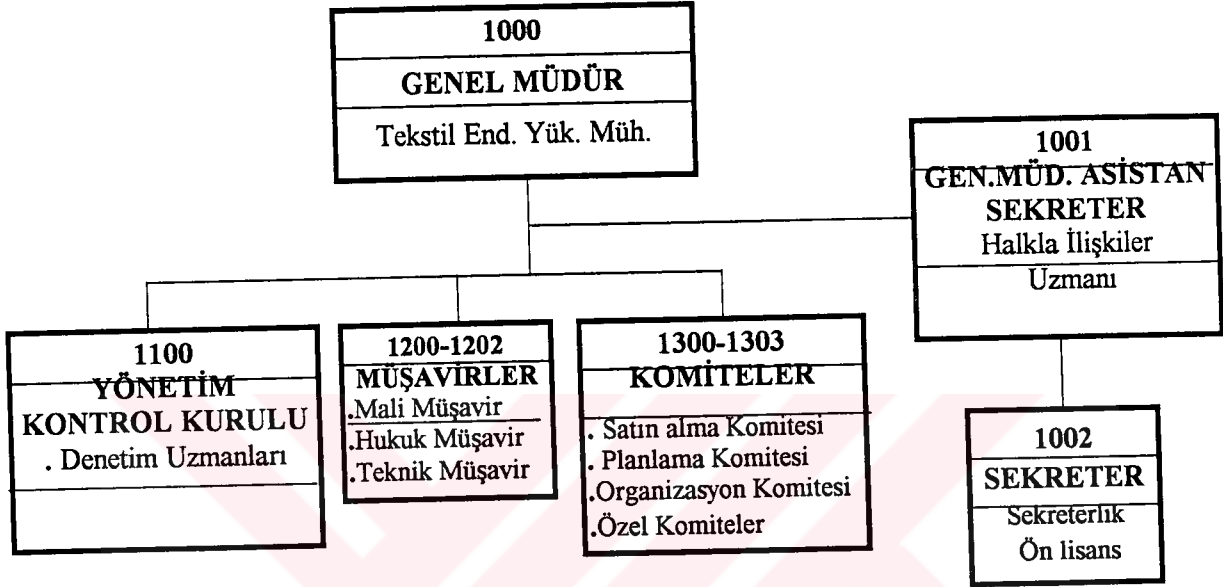
4.4.2. Önerilen Genel Müdürlük Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu

Departman Kodu : 1000
 Departman Rumuzu : GM
 Departman Amiri :

Eğitim Durumu : Tekstil-Endüstri Yüksek Mühendisi (İşletme İktisadi Enstitüsü Eğitimi)
Tecrübe : Entegre Tekstil Sanayinde tecrübeli olmak



Şekil 4.8. Önerilen Genel Müdürlük Departmanı ve Bağlı Birimler
Organizasyon Şeması



Tablo 4.1. de gösterilenler her Genel Müdür tarafından mutlaka bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir. Tablo Yönetim Fonksiyonları ve İşletme Fonksiyonlarını belirtmekle kalmayıp, işlevler konusunda asgari düzeyde yüzeysel bilgi içermektedir. Şüphesiz bu tablo dışında her genel müdür ve üst düzey kurmay personelin yukarıdaki tablodan hareketle kendi özel tablolarını da hazırlamaları gerekmektedir.

Genel müdürler tarafından hazırlanması gereken diğer özel tablolar, gerek yönetim fonksiyonları, gerekse işletme fonksiyonlarından hareketle oluşturulacak işletme politikaları, stratejiler, taktikler uzun ve kısa vadeli hedefler, işletme sahiplerine verilecek özetlenmiş doyurucu bilgiler içermelidir. Bu tablolar her an için hazır olmalı, finansal piyasalarla ilgili en son geçerli bilgileri de içermelidir.

Tablo 4.1. Yönetim Fonksiyonlarının İşletme Fonksiyonları Üzerinde
Fonksiyonel Dağılımı

İşletme İşlevleri		ÜRETİM	MUHASEBE FİNANSMAN	TİCARET	PERSONEL
Yönetim İşlevleri	PLANLAMA	Üretim Hatları ve Üretim Planı	Hesap Planı ve Kar Planlaması	Satın Alma ve Satış Bütçesi	Personel ve İşgücü Planlaması
	PROGRAMLA	Aylık Üretim Programlaması ve Kontrol	Bilgisayar Programlarının Düzeni ve Ödeme Planı	Aylık Satın Alma ve Dağıtım Programlaması	Mesai Saatleri ve Vardiyaları Programlama
	ÖRGÜTLEME	Makine Parkı ve Üretim İşgücünün İstihdamı	Büro Makineleri ve Personel İstihdamı	Nakil Vasıtaları Dağıtım Kanalı Temini ve Personel İstihdamı	Görev Tanımları, Dosyalama ve Görevlerin Tebliği
	YÜRÜTME	İmalat ve Stoklama	Kayıt Giriş ve Mali Raporlama	Sipariş Takip ve Pazarlama	Personel İstihdamı Ücretlendirme ve Özlük İşleri
	DENETİM	Üretim Miktar ve Kalite Kontrol	Mali Denetim ve Fiili Envanter	Satış, Sipariş ve Stok Kontrol	Personel ve Mesai Kontrolü
	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME	Üretim Teknikleri ve Kalite Geliştirme	Mevzuat, Kayıt Sistemleri ve Yeni Finans Teknikleri	Ürün Geliştirme ve Yeni Pazar Araştırmaları	Personel Eğitimi-Nitelikli Personel Araştırmaları

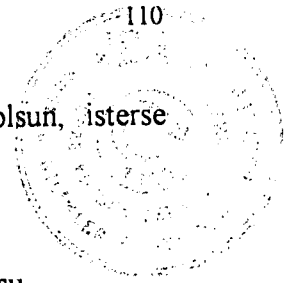
Tablo 4.2. Yönetim Fonksiyonlarının Yönetim Fonksiyonlarına Dağılımı

	PLANLAMA	ROGRAMLAM	ÖRGÜTLEME	YÜRÜTM	DENETİM	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME
PLANLAMA	Amaçların Belirleme ve Kuruluş Kararı	Planların Ayrıntılı Programlaması	Uzman Planlamacı İstihdamı	Toplanan Verilerle Planların Yapılması	Planlanan Verilerle Sonuçların Karşılaştırılması	Veri Araştırma ve Planları Geliştirme
PROGRAMLAMA	Program Ana Hatlarını Belirleme	Programın Ayrıntılarını Belirleme	Manuel Bilgisayar Program Temini	Programın Planlara Uygun Yürütme	Programların Performans ve Verimliliğinin Denetimi	Yeni Program Araştırma-Mevcudu Geliştirme
ÖRGÜTLEME	Örgütün Büyüklük Planlanması	Örgütün Çalışma Programı	Örgütün Genel Organizasyonu	Sürekli Organize Olmak	Örgütlemenin Denetimi	Örgüt Sorunlarının Çözümü
YÜRÜTME	Yürütmenin Planlanması	Yürütmenin Programlanması	Yürütmenin Örgütlenmesi	Yürütme Sürekliliği	Yürütmenin Denetimi	Yürütmenin Geliştirilmesi
DENETİM	Denetim Planlaması	Denetim Programları	Denetim Örgütlenmesi	Denetimin Yürütmesi	Denetimin Denetlenmesi	Denetimin Geliştirilmesi
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME	Ar-Ge Planlaması	Ar-Ge Programları	Ar-Ge Örgütlenmesi	Ar-Ge Yürütmesi	Ar-Ge Denetimi	Ar-Ge' nin Geliştirilmesi

Genel Müdürler ve diğer üst düzey yöneticilerin hazırlayacakları özel tabloların niteliği aynı zamanda bu yöneticilerin kalitesinin de göstergesi olacaktır.

Bu iki tablo dışında önemli bir hususta işletme fonksiyonlarından muhasebenin işletme fonksiyonları ve yönetim fonksiyonları üzerindeki dağılımıdır. Maliyetlerin toplamı ise yürütmenin (faaliyetin) toplam maliyetidir. Bu tablodan da

anlaşılmaktadır ki yürütme olmadan maliyet oluşmaz. İster sabit olsun, isterse değişken tüm maliyetler bir eylem sonucu oluşur.



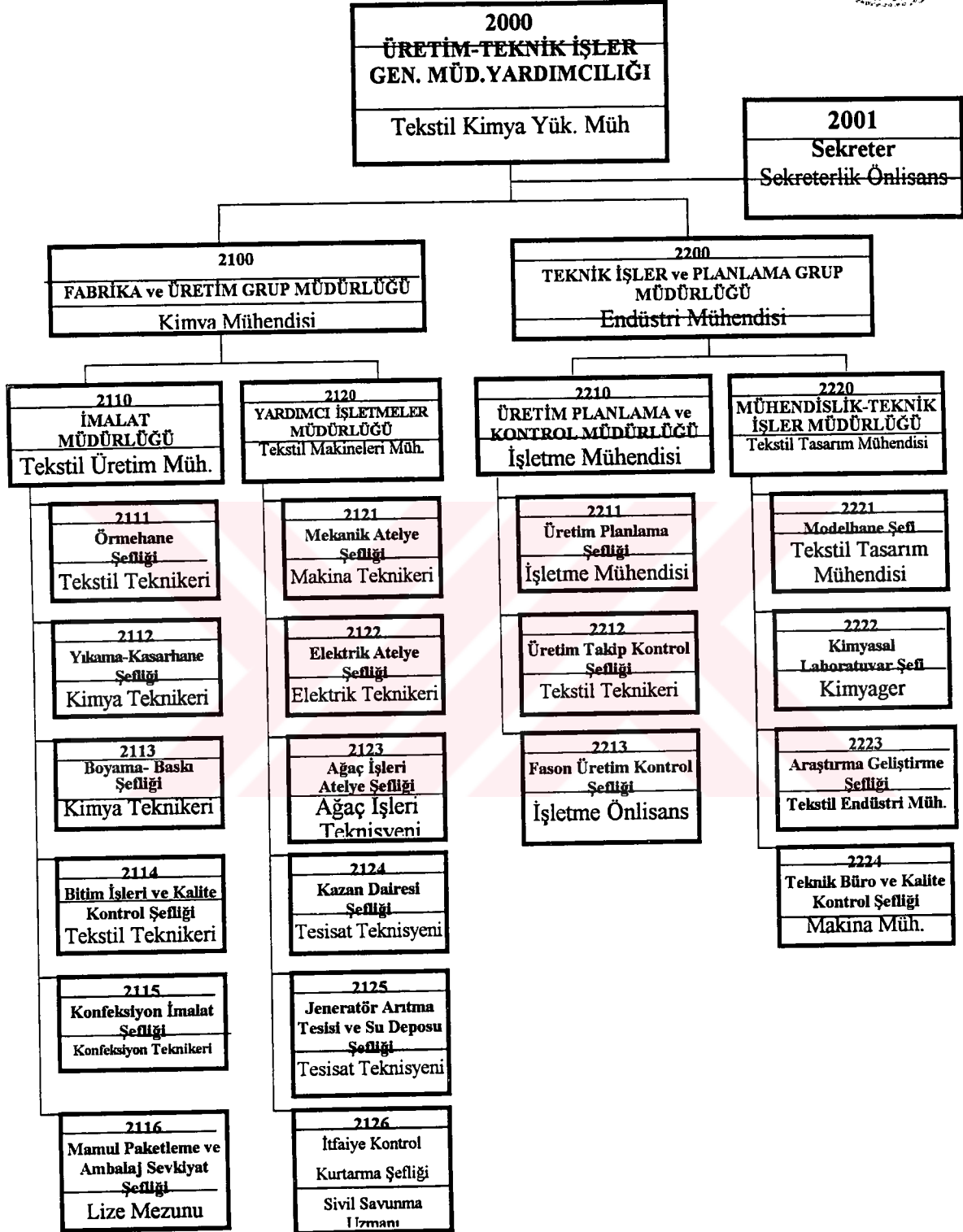
Tablo 4.3. Yönetim ve İşletme Faaliyetleri Toplam Maliyet Tablosu

	YÖNETİM FONKSİYONLARI MALİYETİ		İŞLETME FONKSİYONLARI MALİYETİ
PLANLAMA	Planlamanın Maliyeti ve Muhasebesi	ÜRETİM ve DEPOLAMA	Üretim ve Depolamanın Maliyeti ve Muhasebesi
PROGRAMLAMA	Programların Maliyeti ve Muhasebesi	SATIN ALMA ve DEPOLAMA	Satın Alma ve Depolamanın Maliyeti ve Muhasebesi
ÖRGÜTLEME	Örgütün ve Örgütlenmesinin Maliyeti Muhasebesi	SATIŞ ve PAZARLAMA	Satış ve Pazarlamanın Maliyeti ve Muhasebesi
DENETİM	Denetimin Maliyeti ve Muhasebesi	PERSONEL	Personelin Maliyeti Ve Muhasebesi
ARAŞTIRMA GELİŞTİRME	Araştırma ve Geliştirmenin Maliyeti ve Muhasebesi	GENEL YÖNETİM	Genel Yönetimin Maliyeti ve Muhasebesi

4.4.3. Önerilen Üretim ve Teknik İşler Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu

Departman Kodu : 2000
 Departman Rumuzu : ÜTGMY
 Departman Amiri :
 Eğitim Durumu : Tekstil Kimya Yüksek Mühendisi
 Tecrübe : Tekstil Örne, Boyama, Baskı ve Apreleme üzerine tecrübeli olmak.

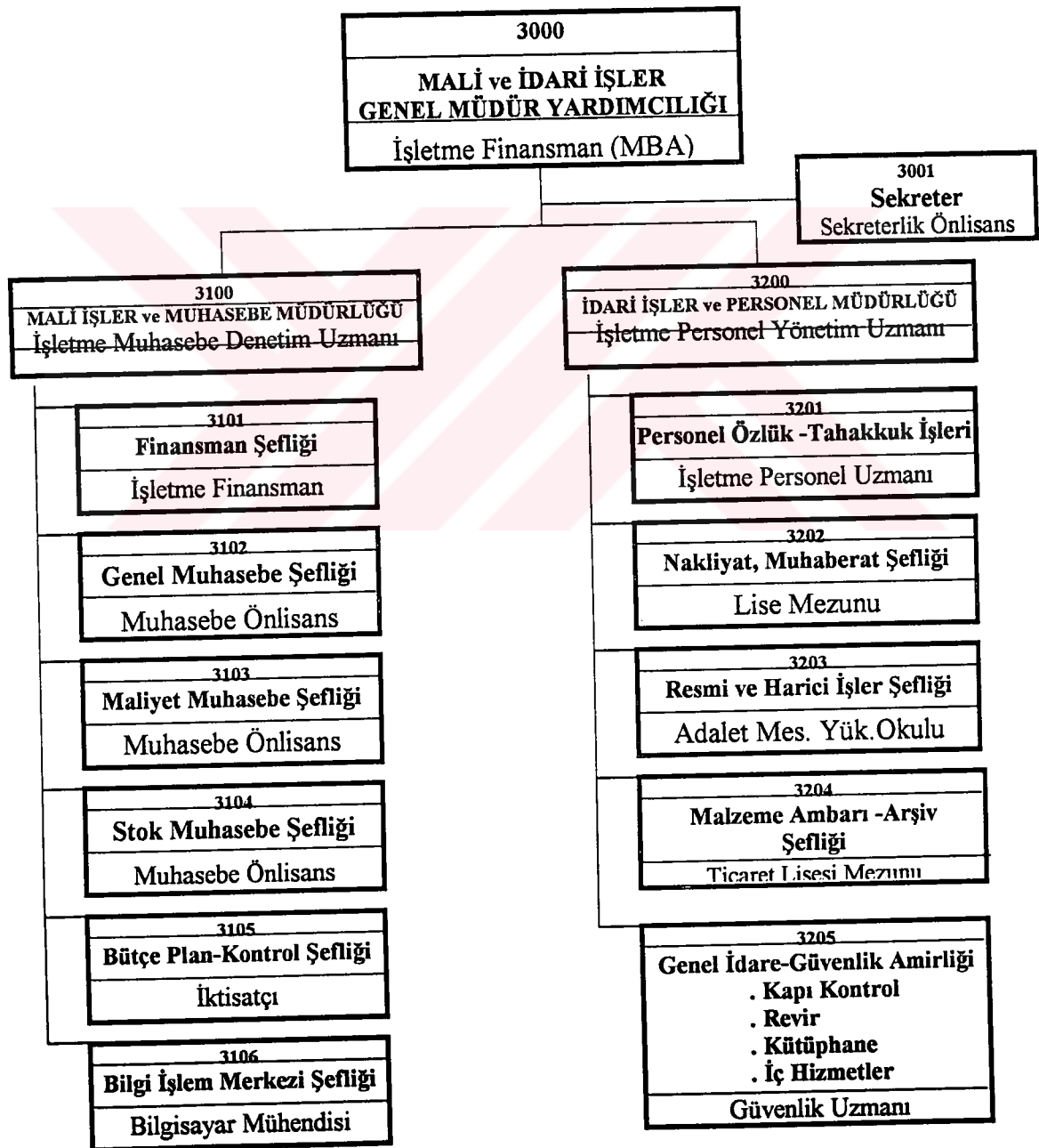
Şekil 4.9. Önerilen Üretim ve Teknik İşler Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyon



4.4.4. Önerilen Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu

Departman Kodu : 3000
 Departman Rumuzu : MİGMY
 Departman Amiri :
 Eğitim Durumu : İşletme Fakültesi, Muhasebe-Finansman Yüksek Lisansı
 Tecrübe : Entegre Tekstil İşletmelerinin Finansal ve Mali Yapılarını bilmek, tecrübeli olmak.

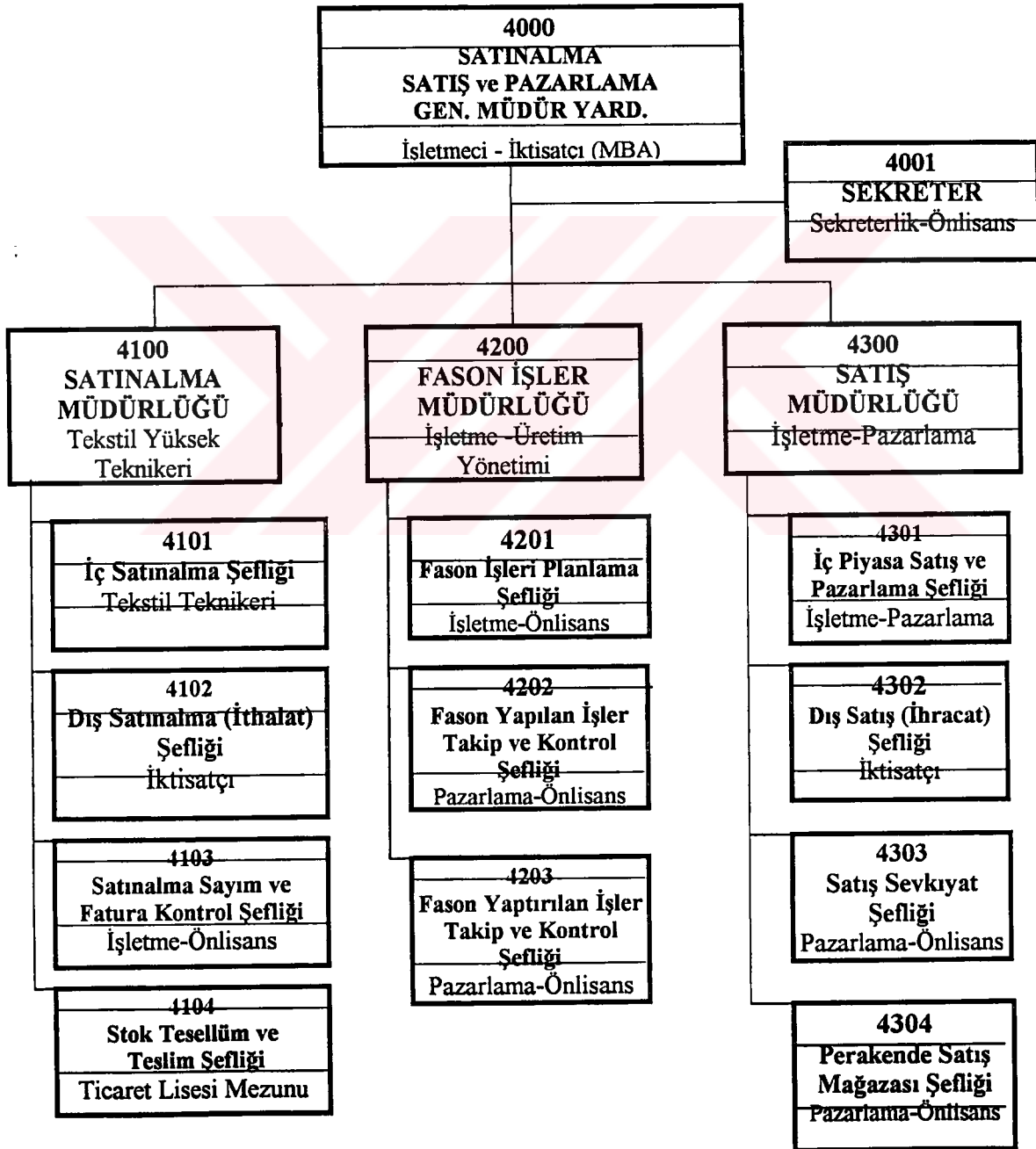
Şekil 4.10. Önerilen İdari ve Mali İşler Gen.Müd. Yard.lığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu



4.4.5. Önerilen Satın Alma-Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığı Departmanı ve Bağlı Birimler Organizasyonu

Departman Kodu : 4000
 Departman Rumuzu : SSPGMY
 Departman Amiri :
 Eğitim Durumu : İşletmeci - İktisatçı (Pazarlama Yüksek Lisanslı)
 Tecrübeler : Tekstil sektörü ve pazarı hakkında uluslararası bilgi

Şekil 4.11. Önerilen Satın Alma - Satış Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığı Departman ve Bağlı Birimler Organizasyon Şeması



4.5. ÖNERİLEN BİLGİ-BELGE ve DOSYALAMA DÜZENİ

Genel Müdürlük ve bağlı Genel Müdür Yardımcılıkları departmanları için ayrı ayrı BBD düzenleri öngörülmüştür. Her departmanda ayrıntılı olarak ele alınan düzende üst birimlere doğru BBD düzeni genelleşme, alt departmanlara doğru ise detaylanma özelliğine sahip olacaktır. Buna göre en üst departmanların BBD düzeni daha ziyade raporlar ve raporların değerlendirilmesi ve karar dosyalarından ibaret olacaktır.

4.5.1. Genel Müdürlük Departmanı ve Bağlı Birimler İçin Önerilen BBD Düzeni:

Genel müdürlük departmanı piramidin en tepesini oluşturmaktadır. İşletmenin tüm departmanlarından ve Genel Müdürlük Departmanına direkt bağlı kurmay birimlerden gelen raporlar en üst departmanda toplanır. Genel Müdürlük departmanının BBD düzenini gelen raporlar, raporların değerlendirme yazıları, kararlar ve bağlı departmanlara gönderilen talimatlar oluşturmaktadır.

4.5.1.1. Genel Müdürlük Departmanı Önerilen BBD Düzeni

1- Dosyalar

- a) Müşavir danışma rapor dosyaları
- b) Komite kararları dosyası (satın alma, planlama, organizasyon ve özel)
- c) Tamimler dosyası
- d) Yönetim kurulu, genel kurul dosyaları
- e) Toplantı tutanak dosyası ve karar defteri
- f) Özel yazışmalar dosyası
- g) Özel raporlar dosyası



4.5.1.2. Genel Müdür Asistanı ve Sekreterlik Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

- a) Departman raporları
- b) Yönetim kontrol raporları
- c) Resmi raporlar
- d) Özel raporlar

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Randevu istek fişi
- b) Randevu program formu
- c) Toplantı - gündem formu

3- Dosyalar

- a) İşletme içi rapor dosyaları
- b) İşletme dışı rapor dosyaları
- c) Araştırma - inceleme ve etüt dosyaları
- d) Tüm yazışmalar dosyası
- e) Resmi yazışmalar dosyası
- f) Özel yazışmalar dosyası
- g) Özel rapor dosyası
- h) Ticaret sicil gazeteleri dosyası

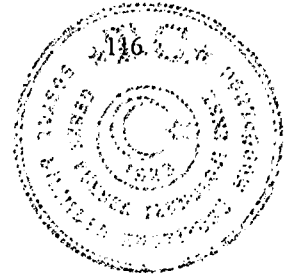
4.5.1.3. Yönetim Kontrol Kurulu Önerilen Bilgi - Belge Dosyalama Düzeni

1- Raporlar

- a) Departman raporları özeti
- b) Birleştirilmiş genel işletme raporu
- c) Denetim raporları

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Bilgi istek fişi



- b) Yönetim performans değerlendirme formu
- c) Mali ve teknik değerlendirme formu

3- Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş belgeler dosyaları
- c) Yazışma dosyaları

4.5.2. ÜTGMY ve Bağlı Birimler İçin Önerilen BBD Düzeni

1- Dosyalar

- a) Yazışma dosyaları
- b) Özel rapor dosyaları

4.5.2.1. Fabrika ve Üretim Grup Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Dosyalar

- a) Yazışma dosyaları
- b) Özel rapor dosyaları

4.5.2.1.1. İmalat Müdürlüğü BBD Düzeni

1- Raporlar

- a) Günlük imalat raporları (örme-boyama-konfeksiyon)
- b) Fason imalat raporları (örme-boyama-konfeksiyon)
- c) Fire raporu (örme-boyama-konfeksiyon)

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Örme Giriş / Çıkış Fişleri
- b) Konfeksiyon İmalat Giriş / Çıkış Fişleri (Kesme - Dikiş - Paketleme)
- c) Malzeme Talep Formu
- d) Fireli Mallar Giriş / Çıkış Fişleri
- e) İmalat Kartları

3- Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş belge dosyaları
- c) Yazışmalar dosyası

4.5.2.1.2. Yardımcı İşletmeler Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

- a) Bakım onarım raporları (mekanik - elektrik ve ağaç işleri)
- b) Sarfiyat raporları (kazan dairesi, jeneratör, arıtma tesisi ve su deposu)

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Malzeme talep formu
- b) Bakım onarım istek fişi
- c) Dışarıdan bakım onarım istek fişi

3- Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş belge dosyaları
- c) Yazışmalar dosyası

4.5.2.2. Teknik İşler-Planlama Grup Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Dosyalar

- a) Yazışma dosyaları
- b) Özel rapor dosyaları

4.5.2.2.1. Üretim Planlama ve Kontrol Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

- a) Üretim programı

- b) Üretim raporları
- c) Kapasite kullanım ve üretim verim raporları

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Satınalma istek fişi
- b) Sipariş takip formu
- c) Fason imalat takip formu
- d) Sipariş tamamlama fişi

3- Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş belgeler dosyaları
- c) Yazışmalar dosyası

4.5.2.2.2. Mühendislik ve Teknik İşler Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

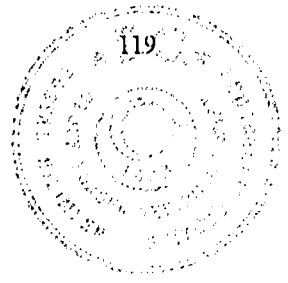
- a) Model - Stil - Kalite raporları
- b) Laboratuvar raporları
- c) Araştırma - Geliştirme raporları

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Model kesim formu
- b) Laboratuvar analiz formu
- c) Ar-Ge analiz formu
- d) Boyama Reçete Formu

3- Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş Belge dosyaları
- c) Türk Standartları Enstitüsü dosyaları
- d) Numuneler dosyası



- e) Yazışmalar dosyası
- f) Boyama Reçete Listeleri raporu

4.5.3 MİGMY ve Bağlı Birimler Önerilen BBD Düzeni

1- Dosyalar

- a) Yazışma dosyaları
- b) Özel Rapor dosyaları
- c) Alternatif Yatırım Alanları Rapor dosyaları (Faiz, Döviz, Altın)
- d) Genel Ekonomik Durum Raporları
- e) Mali Tablo Analiz Raporları dosyası
- f) Sektörel faaliyet raporları

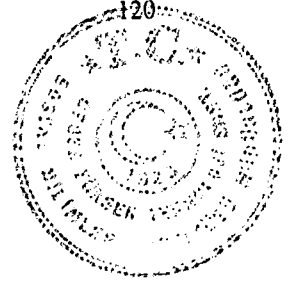
4.5.3.1. Mali İşler ve Muhasebe Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

- a) Proforma Bütçe
- b) Proforma Nakit Akış tablosu
- c) Aylık Kasa raporu
- d) Aylık Mizan, Bilanço, K/Z ve Gelir tabloları
- e) Bütçe Sapmaları ve Faaliyet raporları
- f) Maliyet raporları
- g) Likidite raporları
- h) Verimlilik ve Karlılık raporları
- ı) Döviz Kurları raporu
- i) Banka İlişkileri ve Kredi Durum raporu

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Bütçe formu
- b) Nakit Akış Tablo formu
- c) Aylık Kasa Raporu formu
- d) Günlük Likidite Rapor formu
- e) Tahsilat ve Tediye makbuzları



- f) Çek / Senet bordroları
- g) Gider Makbuzu - Mütferrik Masraf listesi
- h) Kasa / Mahsup fişleri
- ı) Vergi Beyanname formları
- j) Mali Nitelikli Sair Beyanname formları

3- Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş Belge dosyaları
- c) Kasa / Mahsup dosyaları
- d) Beyanname dosyaları
- e) Resmi Yazışmalar dosyası
- f) Özel Yazışmalar dosyası
- g) Banka Yazışmalar dosyası

4- Takip Edilecek Mevzuat

- a) Vergi Usul Kanunu
- b) Katma Değer Vergisi Kanunu
- c) Kurumlar Vergisi Kanunu
- d) Gelir Vergisi Kanunu
- e) Türk Parasını Koruma ve Kambiyo Kanunu
- f) Diğer Mali Mevzuat

4.5.3.2. İdari İşler ve Personel Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1-Raporlar

- a) Personel Durum raporu (giren - çıkan - mevcut)
- b) İşletme Durum raporu (kantar, santral, nakil vasıtaları, binalar, sair yerler bakım onarım durumu)

2-Kullanılacak Belgeler

- a) Ücret bordrosu
- b) Avans bordrosu

- c) İzin istek formu
- d) İş istek formu
- e) Sigortalı işe giriş formu
- f) Aylık sigorta bildireleri
- g) Dört aylık sigorta bordroları
- h) Bölge çalışma giriş / çıkış formları
- i) nakil vasıta istek formu
- j) Kantar tartı belgeleri

3-Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş belge dosyaları
- c) Personel sicil dosyaları
- d) Zorunlu tasarruf fonu - konut edindirme fonu dosyaları
- e) Elektrik idaresi- su idaresi ve belediye dosyaları
- f) Sosyal Sigorta Kurumu ve bölge çalışma dosyaları
- g) Nakil vasıtaları - binalar vs. resmi evrakı
- h) Beyanname dosyaları
- i) Sair emlak resmi evrakları

4-Takip Edilecek Mevzuat ve Yayınlar

- a) İş Kanunu
- b) Sosyal Sigortalar Kanunu
- c) Vergi İade Kanunu
- d) Çalışma Hayatı ile İlgili Diğer Kanunlar
- e) Mesleki Dergi ve Süreli Yayınlar

4.5.4. SSGMY Departmanı ve Bağlı Birimleri İçin Önerilen BBD

Düzeni

1- Dosyalar

- a) Yazışma dosyaları
- b) Özel rapor dosyaları

- c) Döviz raporları
- d) Fiyat indeksleri

4.5.4.1. Satınalma Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

- a) Aylık satın alma raporu (iç satın alma ve ithalat)
- b) Aylık stok sayım ve kontrol raporu
- c) Aylık iade ve stok fire raporu

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Stok giriş fişi (sgf)
- b) Stok çıkış fişi (sçf)
- c) Stok sayım cetvelleri ve icmal
- d) Fireli mal tutanağı - giriş - çıkış fişleri
- e) Stok kartları
- f) İthalat belgeleri
- g) İthalat durum formu

3- Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş belge dosyaları
- c) Satın alma sözleşmeleri dosyası
- d) Satıcı firma dosyaları
- e) Yazışma dosyaları
- f) İthalat dosyaları
- g) İthalat yazışmaları ve tercümelemleri

4.5.4.2. Fason İşleri Servisi Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

- a) Fason örme, boyama ve imalat raporları
- b) Fason ördürme, boyatma ve imal ettirme raporları

- c) Fason yapma / yaptırma plan ve programı

2- Kullanılacak Belgeler

- a) Fason örme, boyama, imalat sipariş takip kartı
b) Fason ördürme, boyatma, imal ettirme sipariş takip kartı
c) Fason teslim / tebellüğ formları
d) Fason yapma / yaptırma istek fişi

3- Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
b) İşlenmiş belge dosyaları
c) Fason iş yapan / yaptıran firmalar dosyası

4.5.4.3. Satış ve Pazarlama Müdürlüğü Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

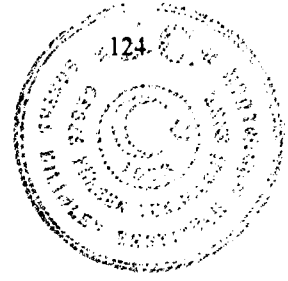
- a) Müşteri talep raporları
b) Aylık ihracat / ithalat raporları
c) Eximbank kredi durumu
d) Müşteri istihbarat raporları
e) İhracat teşvik raporları

2- Kullanılacak Belgeler

- a) İhracat belgeleri
b) İhracat durum formu
c) Form yazışmalar
d) İhracat faturaları
e) Gümrük çıkış beyannameleri

3- Dosyalar

- a) İhracat rapor dosyaları
b) İşlenmiş belge dosyaları (gerçekleşmiş ihracat dosyaları)
c) Yabancı müşteri firma dosyaları



- d) İhracat yazışma dosyaları ve tercümeleri
- e) Gçb ve dab bozdurma belgeleri
- f) Döviz kurları raporu

4.5.4.4. İç Piyasa Toptan Satış Şefliği Önerilen BBD Düzeni

1- Raporlar

- a) Satış planlaması
- b) İç piyasa ve mağazalar satış raporu
- c) İç piyasa müşteri istihbarat raporları
- d) Sektörel araştırma raporu
- e) Pazarlamacılar prim raporu

2-Belgeler

- a) Mağaza satış formları
- b) Mağazalar stok sayım ve kontrol cetvelleri icmalleri
- c) Fatura ve irsaliyeler
- d) İç piyasa satış - sevk fişleri
- e) Pazarlamacılar prim formu

3-Dosyalar

- a) Rapor dosyaları
- b) İşlenmiş belgeler dosyası
- c) İç piyasa müşteri firma dosyaları
- d) Mağazalar personel dosyası
- e) Satış sözleşmeleri dosyası
- f) Yazışmalar dosyası

4.6. BİM' de Tasarlanan BBS'leri Ve Departmanların BİM'le Fonksiyonel İlişkileri

Bilgi işlem merkezi şefliği idari olarak Mali İşler Departmanına bağlanmasına karşın, tüm departmanlara ve bağlı birimlerine vereceği program ve destek hizmetleri

nedeniyle, işletmedeki tüm birimlerle fonksiyonel ilişkiler içinde olacaktır. Bilgi işlem merkezinde mevcut ve tasarlananlarla beraber geniş bir BBS düşünülmüştür. Geliştirilmiş manuel sistemle BBS uyumlu bir şekilde birleştirildiğinde arzulan YBS kurulmuş olacaktır. Bu programlar ve ilgili departmanlar şunlardır.

4.6.1. Üretim Grup Müdürlüğü BBS' leri

- 1- İmalat takip, malzeme kullanım ve verim programları
- 2- Yardımcı işletmeler malzeme kullanım, fiziksel analiz programları

4.6.2. Mühendislik ve Teknik İşler Grup Müdürlüğü BBS' leri

- 1- Üretim planlama kapasite kullanım ve produktivite programı
- 2- Kimyasal analiz ve teknik çizim programları

4.6.3. Mali İşler Muhasebe Müdürlüğü BBS' leri

- 1- Genel muhasebe, stok muhasebesi, maliyet ve yönetim muhasebesi programları
- 2- Bütçe, finansman, mali tablolar ve mali analiz programları

4.6.4. Personel ve İdari İşler Müdürlüğü BBS' leri

- 1- Personel bordro programı
- 2- İdari işler takip kontrol programları

4.6.5. Satın alma Müdürlüğü BBS' leri

- 1- İç satın alma sipariş ve stok programı
- 2- İthalat takip programı

4.6.6. Fason İşler Müdürlüğü BBS' leri

- 1- Fason işler ve konfeksiyon planlama programı
- 2- Fason işler malzeme kullanım programı

4.6.7. Satış Müdürlüğü BBS' leri

- 1- İç piyasa satış, pazarlama fatura ve irsaliye programı
- 2- İhracat takip, beyanname doldurma ve fatura programı
- 3- Perakende satış mağazası satış, pazarlama ve irsaliye programı

4.6.8. Özel Programlar

- 1- İnternete bağlantı programları
- 2- Özel yazı programları (word, pw)
- 3- Özel tablo programları (lotus, excel, windows).
- 4- Randevu takip programı

Bütün bu programlar birbiriyle entegre olarak programlar arası veri transferleri yapılabilecektir. Örneğin: Satış ve stok programları entegrasyonunda satış gerçekleşince stoktan düşüm aynı anda olacaktır. Keza stoktan üretime, üretimden stoka giriş çıkışlar otomatik olarak gerçekleşecektir. Birbiriyle bilgi alış verişi, veri giriş çıkışları olan tüm programlar, birbiriyle örnekte anlatıldığı gibi entegre olarak çalışacaktır.

Bilgi İşlem Merkezi tüm birimlerin ana dokümantasyonunun üstlenecek, ancak birimler belge, fiş, fatura düzeyinde dökümler alabileceklerdir. Dokümantasyon kağıt, mürekkep masrafına neden olduğu gibi, bilgisayarları ve yazıcıları yıpratmaktadır. Uzun süren dokümantasyonlar, işlerin durmasına, aksamasına veya programların kilitlenmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, ana dokümantasyon işleri BİM tarafından gerekirse mesai saatleri dışında, programlı ve kontrollü bir şekilde yerine getirilecektir.

4.7. Organizasyon ve YBS Model Çalışmasında Engellemelerden Kaynaklanan Sorunlar

Yenilik hareketlerinin engellerle ve engellemelerle karşılaşması gayet doğaldır. Bu engel ve engellemeler psikolojik, teknik, sosyal, ekonomik, siyasi hatta fiziki şekillerde olabilir. Engellemelerde takip edilen politikalar açık veya gizli de olabilir. Başvurulan usuller gayri ahlaki ve komplolar biçiminde de olabilir. Bütün bunlar, yenileşmeyi amaç edinenlerin göze alması ve baştan kabul etmesi gereken olaylardır. Nitekim organizasyon ve YBS model çalışması yapılan entegre tekstil işletmesinde de bu ve buna benzer engel ve engellemelerle karşılaşmıştır. Çıkan sorunlar iki başlık altında, aşağıdaki bölümlerde maddeler halinde incelenmiştir.

4.7.1. Yeniden Yapılanma Karşısında İşletme Sahibinin Durumu Ve Sorunları

İşletme sahibinin yeniden yapılanma ile eksik yapıyı devam ettirme düşünceleri arasında ikilemde kalması ve bunu çevresine hissettirmesi, kararsız bir ortamın doğmasına neden olmuştur. İşletme sahibini kararsız kılan faktörlerin;

- Yeniden yapılanmanın işletmeye mali açıdan yük getireceği,
- Mevcut personelin yenileşme hareketine uyum sağlayamaması durumunda işin aksayacağına, hatta kilit personelin ayrılacağına,
- Yeni yapının tamamen bilimsel temellere dayanması ve modern yönetim tarzına göre çalışılması durumunda, kendisinin yeni kadrolarla iletişim güçlüğü çekeceğine,
- Karar mekanizmasında liderliğinin istediği gibi yürümeceğine ve yetkilerini paylaşmak niyetinde olmayacağı,

gibi düşüncelerden kaynaklandığı görülmüştür. Bu yaklaşımlar yeniden yapılanma çalışmalarında motivasyonu, çalışma şevk ve azmini olumsuz yönde etkilemiştir.

4.7.2. Yeniden Yapılanma Karşısında Yöneticilerin Sorunları

Yeniden yapılanma karşısında mevcut yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkileyen faktörler ya hissi yaklaşımlardır veya menfaat kaygıdır. Hissi yaklaşımların temelinde kıskançlık, menfaat kaygılarının altında ise bilgisizlik, yeteneksizlik ve art niyet gibi olumsuzlukların olması doğaldır. Her ne şekilde olursa olsun, yeniden yapılanmada yöneticilerin geniş katılımını sağlamak, hedefe varma açısından önemli bir faktördür. İşletmedeki eksiklikler ve yeniden yapılanmayı gerektiren nedenlerin bilimsel şekilde ortaya konması, kısa, orta ve uzun vadeli yeniden yapılanma planlarının hazırlanması karşısında engellemeler etkisiz kalmıştır. Zaten, yeniden yapılanmağa liderlik yapamayacak kişilerin, engelleme ve muhalefet hareketine öncülük etmeleri de imkansızdır. Çünkü tezler anti tezlerle, liderlerin başlattığı hareketler de ancak liderlik vasfı olanlar tarafından engellenebilir. Nitekim, engelleme hareketine fabrika yöneticilerini de katma girişimleri, lidersizlikten dolayı bir sonuç verememiş, organizasyon ve YBS ile ilgili model çalışması başarıyla tamamlanmıştır.

4.8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Şüphesiz bu tezde incelenen hususlar birçok teze, makaleye ve üniversite kitaplarına konu olmuştur. Bugün devlete ait işletmelerin dahi özelleştirme yoluyla elden çıkarılmak istenmesinin nedenlerinin önemli bir kısmı, bu tezde ifade edilmeye çalışılan sorunlardan kaynaklanmaktadır. Halbuki problemleri olan yalnızca kamu işletmeleri değildir. Kamu işletmelerinin sorunlarının bir kısmı ülkenin siyasi yapısından ve politik kararlarından kaynaklanmakta, en büyük sorunun ise istihdam fazlalığı olduğu bilinmektedir. Ancak, özel sektör işletmelerinin de büyük bir kısmı sistem ve organizasyon sorunları nedeniyle, pek iç açıcı durumda değildir. Dolayısı ile işletmelerin problemlerinin çözümü, kamulaştırma veya özelleştirmeden ziyade (istisna durumlar hariç) işletme ve iktisat ilimlerinin tam olarak uygulanmalarından geçmektedir. İşletmelerin sahiplerinin değil, işletmelere bakış açılarının, yaklaşımların ve yönetim anlayışlarının değişmesi ile problemler çözülebilir. Özel sektörde; sistem kurma, reorganize olma ve yönetim bilişim sistemlerini geliştirme konuları bilinmeyen hususlar değildir. Ancak işletme sahiplerinin böyle bir niyetleri

ve yaklaşımları yoktur. Bunu isteseler dahi, mevcut kayıt dışı ekonominin kuralları bilimsel yaklaşımlara ters düşmektedir. Zira kayıt dışı ekonomi; organizasyon, görev, yetki, sorumluluk, yönetim bilişim sistemi ve özellikle de sistematik bir kayıt düzenine ihtiyaç hissetmemektedir. Tam tersine sorumluluğun olmadığı, sorumluların bilinmediği ve usulüne uygun kayıtların tutulmadığı ortam, kayıt dışı ekonominin tanımıdır. Sorumluların belirsiz olduğu basit usulde formalitelerin yerine getirildiği, göstermelik bir muhasebe kayıt düzeni yeterli görülmektedir.

Sağlıklı bir özelleştirmeden olumlu sonuçlar alınabilmesi için, işletmelerin Tek Düzen Muhasebe Sistemi uygulamalarını tamamlayıcı ve kontrolü sağlayıcı bir yasal çerçevenin tasarlanıp uygulanması gerekir. İşletmeleri asgari düzeyde organize olmağa mecbur edecek yasal düzenlemeler yapıp, bilgisayarlı bilişim sistemleri de nispeten standart hale getirilip, geçmişe yönelik kayıt yapma veya kayıtları değiştirme elastikiyetinin yasalarla önlenmesi durumunda, ekonomik yapıya önemli ölçüde çeki düzen verilmiş olacaktır.

Günümüzde büyük ve orta ölçekli işletmelerin hemen hemen tamamının bilgisayarlı sistemde çalışmaları, manuel sistemlere dönüşüm de çok zor olması nedeniyle, böyle bir uygulama için olumlu bir ortam ve hazır bir altyapı mevcuttur. İşletmelerin ve dolayısıyla ülke ekonomisinin geleceği, teknoloji ve kaliteyle beraber kıvamlı bir organizasyon ve kullanışlı bir yönetim bilişim sisteminin bütün işletmeler tarafından benimsenmesine bağlıdır.

Kısa olarak gösterirsek, bir işletmede yeniden yapılanmaya giderken;

- 1- yeniden yapılanmaya ihtiyaç olduğunun kesin olarak belirlenmesi ve kabul edilmesi,
- 2- yeniden yapılanmanın ön araştırmalarının yapılması,
- 3- yeniden yapılanmanın sosyal, kültürel, eğitim ve hukuki altyapısının hazırlanması,
- 4- yeniden yapılanma için gerekir ekonomik altyapının oluşturulması

gerekir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeciliği ve işletmeleri etkileyen faktörlerin başında ülkede hakim olan iktisadi, sosyal ve siyasi sistemdir. Makro düzeyde oluşan ve ülkedeki tüm yapıları ve yapılanmaları etkileyen ülke yönetiminin üst yapısı, ekonomik yapının temel taşları olan işletmeleri de birinci derecede ilgilendirmektedir. Tezin birinci bölümünde sosyalist sistemi, ikinci bölümde ise serbest piyasa ekonomik sistemi tüm yönleri ile ele alınmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde organizasyon ve yeniden yapılanma teorik düzeyde ele alınmıştır. Dördüncü kısımda Türkiye’de faaliyet gösteren bir tekstil firmasının yeniden yapılanma çalışması ele alınmıştır. Bütün bu araştırmalar esas itibariyle Azerbaycan’da işletmelerin yeniden yapılanması için ele alınmıştır.

Sosyalist sistemin Azerbaycan’da uygulamasını sonuçları itibariyle şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Sosyalist sistemin olumlu yanları esas olarak SSCB-Rusya Federasyonu içerisinde yaşanmış, bağlı cumhuriyetler sömürge durumunda olduğu için sistem bütün yönleri ile yaşanmamıştır.
2. Sosyalist sistem, bütün bağlı cumhuriyetler gibi Azerbaycan’ı da hammadde kaynağı olarak görmüş ve sömürmüştür. Gerek insan kaynakları, gerek yer altı ve yerüstü kaynakları Rusya Federasyonu tarafından kendi milli heves ve ihtirasları yönünde kullanılmıştır.
3. Azerbaycan, doğal kaynakları, iklimi ve insan gücü ile büyük bir ekonomik potansiyeli ifade etmektedir. SSCB, sosyalist sistem içinde yaşarken dünyanın ikinci büyük süper gücü olma başarısını elde etmiş olmasına rağmen, Azerbaycan ve diğer bağlı cumhuriyetler bundan nasiplerini alamamışlardır.

Sosyalist sistemin çökmesi de Azerbaycan’da arzulanan sonuçları doğurmamıştır. Zayıf bir bünye ile sistem değişikliğini yaşayan ülke, bağlı ülke olmanın getirdiği olumsuzluklar nedeniyle, serbest piyasa ekonomisine geçişini tamamlayamamıştır. SSCB’nin çökmesinin Azerbaycan’daki sonuçlarını şöyle sıralamak mümkündür.

1. SSCB’nin çökmesi Azerbaycan’ı ve bağlı cumhuriyetleri hazırlıksız yakalamıştır. Azerbaycan’ın Rus sömürgesi altında olması, sistem değişikliğine hazırlıklı



- olmasını da etkileyen önemli bir unsurdur. Aslında sistem değişikliği ile beraber bağlı cumhuriyetleri kontrolünden kaçırmak istemeyen Rusya; SSCB'den kopan cumhuriyetler üzerinde ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel ve askeri baskı ve ambargo uygulamıştır. Bu nedenle Azerbaycan ve diğer eski SSCB cumhuriyetlerinde geçiş dönemi sancılı olmakta, hatta hiçbir ilerleme kaydedilememektedir.
2. Ülkede sosyalist sistemden kalan nispeten yeterli alt yapı olmasına karşın, hantal ve eskimiş bir yapıyı yeniden yapılandırmak hayli zaman isteyen, zahmetli ve maliyetli bir iştir. Kaldı ki, Azerbaycan'da gerek ülkenin makro yapısında, gerekse işletmeler düzeyinde yeniden yapılanma çalışması yapacak kadrolar mevcut değildir. Moskova'dan alınan talimatlarla tek parti ve tek kişiye dayanan yönetim anlayışı ülkede lider insan yetişmesini engellemiş, demokratik geleneklerin gelişmemiş olması, serbest piyasa ekonomik sistemine geçişte, Azerbaycan'ı peşinden sürükleyecek karizmatik liderlerin eksikliği yaşanmaktadır.
 3. Rusya kapitalist sistemden sosyalist sisteme geçerken, Azerbaycan çarlık sömürgesinden komünist sömürgeye geçmiş, dolayısıyla iktisadi ve sosyal aşamaları yaşamamıştır. Tabiri caizse, çarlık dönemi ile sosyalist dönem Azerbaycan'da sömürülme ideolojisinin farkı dışında bir farklılık yaşamamıştır.
 4. Özellikle 1828 yılındaki Türkmençay anlaşması sonucu ikiye bölünen ve bu coğrafi ve toplumsal bölünmenin sonucu tabiri caizse "yarımcan" hale gelen ve köklü devlet geleneği son asırda oldukça zarar görmüş Azerbaycan; serbest piyasa ekonomik sistemine geçiş döneminde, kapitalist sömürü tuzağına düşmemek için çırpınmakta, ancak sosyalist sistemin ekonomik gücünden payına düşeni almaması nedeniyle batılı devletlere karşı direnememektedir.

Azerbaycan'da gerek Çarlık Rusya'sının monarşik sömürgesi, gerek sosyalist dönemin ideolojik ve ipnotize sömürgesinin izlerini silmek uzun, yorucu ve meşakkatli çalışmaları gerektirmektedir. Azerbaycan'ın sahip olduğu yer altı, yerüstü ve insan kaynaklarının en verimli şekilde değerlendirilmesi yeni sistemin kuruluşunda anahtar rol üstlenecektir. Ekonominin temel taşlarını oluşturan işletmelerin yeniden yapılanması, top yekun ekonomik kalkınma ve sistem değişikliğini gerçekleştiren çalışmaların lokomotifi olacaktır. Serbest piyasa ekonomik sistemi içinde, Azerbaycan için en uygun model Türkiye modelidir.

Türkiye’de bir tekstil işletmesinde yapılan yeniden yapılanma çalışması Azerbaycan İşletmeleri için de önemli bir model oluşturmaktadır.

Serbest piyasa ekonomisi sistemine geçiş sürecini yaşayan Azerbaycan’da istenilen başarının elde edilmesi için bir işletmeci olarak şunları önermek mümkündür.

1. Azerbaycan’da ekonomik sistem için gerekli olan maddi unsurlar yeterince vardır. Ancak ülkede siyasi istikrarsızlık, demokratik düzenin yetersizliği, Rus tehdidi gibi faktörler yeniden yapılanma çalışmalarına sekte vurmaktadır. Bunun engellenmesi için ülkede gerçek manada katılımcı, hür, demokratik ve sivil yönetim anlayışının hakim olması, demokrasinin tüm kurum ve kuralları ile hayata geçirilmesi gerekmektedir.
2. Sosyalist sistemin olumsuzluklarının hızla ortadan kaldırılması için halk yeni sistem hakkında bilgilendirmeli, tüm alanlarda yeniden yapılanma çalışmaları yaygınlaştırılmalıdır. Bunun için halkta serbest girişim düşüncesinin geliştirilmesidir. Ayrıca halk turistik veya iş gezileri ile gelişmiş ülkeleri gezip görmeleri teşvik edilmelidir. Bu durumda halkın bilgi ve görgüsü artmış olacaktır. Bu konuda özellikle Türkiye’ye ve diğer Türk Cumhuriyetlerine yönelik geziler tanışma ve kaynaşma açısından yararlı olacaktır.
3. Özellikle işletmelerin yeniden yapılanmasının sağlanması için Azerbaycan’da lisans düzeyinde İşletmecilik eğitimi, yüksek lisans düzeyinde ise İşletme İktisadi Enstitüleri ve Yönetim-Organizasyon programlarında yeterli sayıda işletmeci ve iktisatçı yetiştirilmelidir. Bu konuda Azerbaycan’ın çok kısa süre içinde başarıya ulaşması ve zaman kazanması için yurtdışına gönderilen öğrencilerin büyük bir kısmının işletme, iktisat, uluslar arası ilişkiler, siyasi bilgiler alanına yönltilmesi, mümkün oldukça eğitimlerini yüksek lisans ve doktora seviyesinde yapmaları sağlanmalıdır. Yurt dışında okuyan bu kadrolar her türlü bilgi, beceri ve donanımını ülkeye transfer etmeli, bu konuları planlayacak, programlayıp koordine edecek birimler gerek devlet içerisinde, gerekse üniversiteler düzeyinde kurulup, organize edilmelidir. Bütün bunların istenilen düzeyde yapılmasının gerçekleşmesi için maddi unsurlar yanında manevi unsurları da unutmamak gerekir. Tüm bunların olabilmesi için Azerbaycan’da halkın her yönüyle motive edilmesi gerekmektedir.

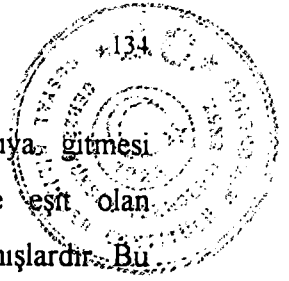
Bunun için

1. Halkta ki milli şuur uyanık tutulmalı, Türklük şuurunu tüm nesillere işlenmelidir. Etnik ve dini bilinç yükseltilmeli, bağımsızlık duygusu kuvvetlendirilmelidir.
2. Adil bir devlet yönetimi kurulmalı, ülkedeki ekonomik varlıklardan halkın eşit oranda pay alması sağlanmalıdır. Bunun için sistem yeniden kurulurken, serbest piyasa ekonomisinin yanlış olan yanları değil, olumlu olan yanları alınmalıdır. Aynı şekilde sosyalist sistemin de yararlı olan yönleri ideolojik saplantı olmaksızın yaşatılmağa ve geliştirilmeye çalışılmalıdır.
3. Sonuç olarak Azerbaycan bir geçiş dönemi yaşamaktadır. Kısa süre içerisinde ülkenin serbest piyasa ekonomik modelini yerleştirip, uygulaması mümkün olmayacaktır. Acele ile ve hazırlıksız olarak yapılacak bir geçiş programı eksik bir düzen kurulmasına neden olacaktır. Onun için kısa dönemde Azerbaycan'da kurulacak sistem sosyalist sistemle-serbest piyasa ekonomik sisteminin karma olarak uygulandığı bir sistem olmalıdır. Geçiş dönemi sonucunda literatürde olmayan yeni bir ekonomik, sosyal ve siyasi sistemin kurulmasına zemin teşkil etmelidir.

Yeni ekonomik sistem gerek sosyalizmin, gerekse serbest piyasa ekonomisinin iyi yanlarını içinde barındırmalı, her iki sistemin de olumsuzluklarından arınmış olmalıdır. Sosyalist sistem toplumun üç temel ihtiyacı olan *sağlık, kültür ve eğitimi* bedava vermesi nedeniyle toplum tarafından olumlu karşılanmaktadır. Serbest piyasa ekonomik sistemi ise *insan hakları, girişimcilik ruhu ve kendi kendini idare etme* gibi olumlu yanları ile toplum tarafından beğenilmektedir. Dolayısıyla yeni sistemde bu iki sistemin olumlu yanları her yönüyle korunmalı ve geliştirilmelidir.

Sosyalist sistem toplumsal bilinci yükseltmek amacıyla bireysel bilinci zayıflatmış, liberal-kapitalist sistem ise bireysel bilinci yükseltip toplumsal bilinci zayıflatmıştır. Sosyalist sistem her ne kadar toplumsal bilinci ön plana koymuşsa da toplumun bireylerden meydana geldiği gerçeğini dikkate almamıştır. Bireysel sorumsuzluk toplumcu düşüncenin oluşmasını engellemiştir. Bu nedenle sosyalist sistem özlediği toplumsal bilinci hiçbir zaman gerçekleştirememiş, sadece ideolojik bir ütopya ve obje olarak kalmıştır.

TC YÜKSEK ÖLÇÜLER VE KURUMSAL İZLENİM BAKANLIĞI
DOKÜMANLAMA VE ARAMA BÜYÜK BÜYÜK



Liberal sistem ise bireycilikte hedefinin dışına çıkarak aşırıya gitmesi nedeniyle sınıflar arası uçurumu artırmış, devlete karşı görevlerde eşit olan vatandaşlar, milli gelirden pay alma konusunda hiçbir zaman eşit olmamışlardır. Bu adaletsizlik ve eşitsizlik toplumda anarşi ve huzursuzluğun çıkmasına neden olmuştur.

Dolayısıyla Azerbaycan'da yeniden yapılanma neticesinde hem toplumsal bilinci, hem de bireysel bilinci yüksek bir halk yaratılması esas olacaktır. Yeni sistem halkta oluşacak bu bilinci kendisine referans olarak alacaktır. Yeni sistemde insanlar hem birey olarak geniş hak, hürriyet ve girişim serbestisine sahip olacak, diğer taraftan topluma ve devlete karşı görevlerinin de bilincinde olacaktır. Hep beraber çalışan, hep beraber üreten ve hep beraber yaratılan değerlerden istifade eden bir toplum hedeflenecektir. Yeni sistemde insanların zenginliği, huzuru ve rahatı esas alınacak, devlet ise vatandaşlarına her türlü hizmeti sunan, vatandaşının emrinde bir organizasyon olacaktır.

KAYNAKLAR

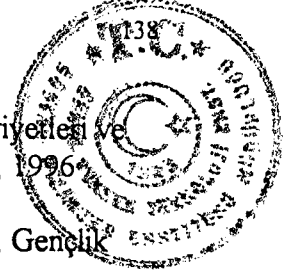
- 1- AKIN İlhan., Devlet Doktrinleri, İstanbul, 1962
- 2- AKYOL Devrim, Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Bilgi Teknolojilerinin Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999
- 3- ALICAN Abbasov, Özelleştirme ve Değişiklikleri, Bakü, 1998
- 4- Azerbaycan Mevzuatı, TİKA Yayınları, No:21, Ankara, 1995
- 5- Azerbaycan' da 1999-2001 Yıllarında Devlet Mülkiyetinin Özelleştirilmesinin Devlet Programı, Devlet Emlak Komitesi Yayını, BAKÜ, 1999
- 6- Azerbaycan' da Halka Arz Yolu İle Özelleştirilen Devlet Müesseseleri, Devlet Emlak Komitesi Yayınları, Bakü, 1999
- 7- Azerbaycan' da Özelleştirme, Mülkiyet gazetesi, Bakü, 1999
- 8- BUDAK Gönül, Vizyon ve Değişim Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. dergisi, Sayı 16, Ekim, İstanbul, 1999
- 9- CAPİTOL Dergisi, 2001
- 10- CEYLAN Adnan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değişirme, GYTE, Kocaeli, 1998
- 11- CEYLAN Adnan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE, Kocaeli, 1998
- 12- ÇAM Esat, Devlet Sistemleri, Der Yayınları, 1987
- 13- ÇİLİNGİR Canan, 1990'ların Yönetim Aracı Reengineering, Kökten veya İlimli Değişim, İ.Ü. İşletme Fak. dergisi, Sayı 3, Kasım, İstanbul, 1996
- 14- DALTON W., LAW RANCE Paul, and GREİNER E., Organizational Change and Development, 1970
- 15- DAVER Bülent, Çağdaş Siyasal Doktrinler, Ankara, 1968
- 16- DEMİR Osman, Ekonomide Devlet, Yayın No: 71, 1997
- 17- DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1997

- 18- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 1996
- 19- EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, 1997
- 20- EREN Erol., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- 21- ERKUT Haluk, Değişimle Baş Etmek, İ.Ü. İşletme Fak. dergisi, Sayı 3, Kasım, İstanbul, 1996
- 22- FURMAN Beyza Oba, Sistem Yaklaşımı Açısından Örgütler ve Stratejik Yönetim, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, Sayı: 2, Kasım, İstanbul, 1989
- 23- GOLBRATH J.K., Kuşku Çağı, Çeviren AŞÇIOĞLU Reşit ve HİMMETOĞLU Nilgün., 2. Baskı, Altın Kitaplar Yayın Evi, İstanbul, 1989
- 24- HAMEL Gari, Strateji Bir Devrimdir, İstanbul Konferansı, Capitol 2., 1998
- 25- HAMMER Michael and CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, Çeviren GÜL S., Sabah Kitapları, 4. Baskı, 1997
- 26- HATİPOĞLU Zeyyat, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Personel Davranışları, Temel Araştırma ve A.Ş. Yayınları, İstanbul, 1986
- 27- HİÇ Mükerrrem, Kapitalizm, Sosyalizm, Karma Ekonomi ve Türkiye, 3. Baskı, Sermet Matbaası, İstanbul, 1979
- 28- HUDSON, G.F., Komünizmin 50. Yılı, Çeviren ARGEŞO Fırat, Ankara, 1969
- 29- İBADOĞLU Gubad, Yeni Mülkiyet Uğrunda Mübarizenin Yeni Merhalesi Başlıyor. Müsavat gazetesi, Bakü, 1999
- 30- İLYASOĞLU Eyüp, Yönetim Açısından Üretim Sistem Tipleri., Yayınlanmış Doktora Tezi., İİTİA Yayınları, No: 6, İstanbul, 1976
- 31- KAZGAN Gülten, İktisadi Düşünce ve Politik İktisadın Evrimi, Sermet Matbaası, İstanbul, 1969
- 32- KOCA Fikret, İşletmelerde Re-organizasyon ve Bir İşletmede Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1998
- 33- KOCAMAN Arif, Temel Hukuk Bilgisi, TESMER Yayınları, No:5, Ankara, 1994
- 34- KOÇEL Tamer, İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı, İ.Ü. İşletme Fak. dergisi, Sayı 3, Kasım, 1996



- 35- NESİBOV Nadir, Azerbaycan'da Özelleştirme, Bakü, 1998
- 36- NESİBOV Nadir, Azerbaycan'da Özelleştirme, Bakü, 1999
- 37- NESİBOV Nadir, Özelleştirme Yeni Merhaleye Kadem Koyuyor, Bakü, 1998
- 38- OĞAN Sinan, Azerbaycan, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul, 1992
- 39- OĞAN Sinan, Azerbaycan'da Özelleştirme, Basılmamış Doktora Tezi, 2000
- 40- ORHAN Feryal, Pamuk İpliği Sanayisinde Maliyet Analizi Uygulaması ve Maliyetlerin İhracat Olanaklarını Etkileri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, 1978
- 41- ÖZALP İnan, Yönetim ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997
- 42- ÖZEL Mustafa, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994
- 43- Özelleştirilen Müessise ve Obyektlerin Yerleştiği Toprak Sahalarının Satılması Hakkında Esasname, Bakü, 1997
- 44- Özelleştirme Haberleri, Devlet Emlak Komitesi Yayınları, Bakü, 1999
- 45- Özelleştirme Hakkında Senetler Toplusu, Kanun Dergisi, İlave 12, Bakü, 1995
- 46- PALACIOĞLU Tezer, Sorularla Azerbaycan Yabancı Sermaye Mevzuatı, İstanbul, 1999
- 47- Pazar İktisadiyatı Terimleri Sözlüğü, Azerbaycan Devlet Neşriyatı, Bakü, 1993
- 48- ROSTOW W.W., The Stages of Economic Growth, A Non Communist Manifesto, 1963
- 49- SCUMPETER J.A., Capitalism, Socialism and Democracy, 1950
- 50- ŞAHİN Mehmet, İş İdaresinin Temel Kavramları, Meteksan Basımevi Yayını, Ankara, 1984
- 51- TİKA, Azerbaycan Ülke Raporu, Ankara, 1995
- 52- Türkiye-Türk Cumhuriyetleri İlişkileri Raporu, Aralık, 1993
- 53- ULUATLI Nizam, Yeni Yönetim Teknikleri ve İşletmelerin Yeniden Yapılanmaları, İ.Ü. İşletme Fak. dergisi, Sayı 3, Kasım, İstanbul, 1996

- 54- ULUDAĞ İlhan, Sovyetler Birliği Sonrası Bağımsız Türk Cumhuriyeti ve Türk Gruplarının Sosyo Ekonomik Analizi ve Türkiye ile İlişkileri, 1996
- 55- ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Gençlik Basın Evi, İstanbul, 1989
- 56- ZEHİR Cemal., Küçülerek Büyüme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye’de ki İşletmelerde Uygulanması, Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli, 2000



ÖZGEÇMİŞ



1976 yılında Azerbaycan'ın Şeki şehri Sarıca köyünde doğuldu. İlk okul, orta okul ve liseyi 1993 yılında Şarıca'da bitirdi. 1993-1997 yılları arasında Azerbaycan Halk Tasarrufatı İdare Etme Enstitüsü İşletme Bölümünde öğrenim gördü. 1998-1999 yıllarında Besan A.Ş.'de muhasebeci olarak çalıştı. 1999-2000 yıllarında Karahan Tekstil A.Ş.'de muhasebeci olarak çalıştı. 2000 yılından beri İhlas Kargo A.Ş.'de pazarlama ve müşteri hizmetleri uzmanı olarak çalışmaktadır. İyi derecede Rusça bilmektedir. 1997'de Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsünde bir yıl İngilizce hazırlık öğreniminden sonra 1998'de aynı Eğitim Kurumunun İşletme Bölümün'de Yüksek Lisans Programına başlamış ve "Azerbaycan'da Sosyalist Ekonomik Sistemden Serbest Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecinde İşletmelerin Yeniden Yapılandırılması ve Tekstil Sektörü İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi" konulu Tezi hazırlamıştır.