

19547

YILDIZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS
BİTİRME TEZİ

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE ORGANİZASYON

Hazırlayan

Mohammad Bager Hossini PORGHAM

Öğretim Yılı

1988 - 1989

İnceleyen

Doç. Dr. İlker BİRDAL

İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa No

GİRİŞ

1

BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON

I. 1 A. ORGANİZASYON

4

A. TANIM

4

B. İLKELERİ

7

I. 1 B. ORGANİZASYON MODELLERİ (ŞEMALARI)

11

A. TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

11

a. Faydalı Yönleri

12

b. Sakıncalı Yönleri

13

B. ÇEŞİTLERİ (İlkel Organizasyon Modelleri

Şekil Olarak)

18

a. Bölümlendirme Esasına Göre Organizasyon
Modelleri

18

b. Klasik Organizasyon Yaklaşımına göre
Modelleri

23

c. Modern Yaklaşım Göre Organizasyon
Modelleri

28

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDE ORGANİZASYON MODELLERİ

Sayfa No

II. 1 A. KİT'LERİNİN TANIMI	32
A. HUKUKİ TANIM	32
B. İKTİSADİ TANIM	34
II. 1 B. KİT'İNİN AMAÇ VE HEDEFLERİ	37
A. KİT'İNİN GENEL AMACI	37
B. KİT'İNİN HEDEFLERİ	39
a. Siyasal Hedefler	39
b. Ekonomik Hedefler	40
c. İdari ve Mali Hedefler	45
d. Sosyal Hedefler	46
II. 2 A. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN YAPISI, YÖNETİM ŞEKİLLERİ VE GRUPLANDIRILMASI	48
A. KURULUŞ YAPILARI	48
a. Kendi Başına Hareket Edenler	48
b. Sorumlu Bir Bakanı Olanlar	49
c. Tek Bir Kuruluş İçinde Toplanmış Olanlar	49

B. YÖNETİM ŞEKİLLERİ	49
a. Özel Ticaret Şirketi Gibi Yönetilenler	50
b. Yönetim Kurulu Tarafından Yönetilenler	51
c. Tek Kişi Tarafından Yönetilenler	52
C. FAALİYET GÖSTERDİKLERİ SAHALARA GÖRE	53
a. Ulaştırma-Haberleşme	53
b. Enerji ve Doğal Kaynaklar	53
c. İmalat Sanayii	53
d. Ticaret	53
e. Mali Kuruluşlar	53
f. Diğerleri	53

II. 2 B. TÜRKİYE'DE Kİ KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN GRUPLANDIRILMASI VE ORGANİZASYON YAPILARI	54
A. TÜRKİYE'DEKİ KİT'LERİN GRUPLANDIRILMASI	54
a. Haberleşme ve Ulaştırma	54
b. Enerji ve Tabii Kaynaklar	54
c. İmalat Sanayii	55
d. Ticaret	55
e. Mali Kuruluşlar	56
f. Diğerleri	56

Sayfa No

B. ORGANİZASYON YAPILARI

56

1. TEK

56

2. SÜMERBANK

57

3. MKE

61

4. TMO

61

II. 2 C. ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİ MODELİN GELİŞTİRİLMESİ VE

ETİBANK ÖRNEĞİ

III. 1 A. ETİBANK ORGANİZASYON MODELİ (ŞEMASI)

74

A. ORGANİZASYON YAPISININ İNCELENMESİ

74

B. YENİ MODEL GELİŞTİRME

90

SONUÇ

93

YARARLANILAN KAYNAKLAR

95

Ö N S Ö Z

Bu kitap Kamu İktisadi Kuruluşlarında organizasyon çeşitleri üzerine yaptığım çalışmaların bir ürünüdür. Yaptığım araştırma işletmelerde verimliliği arttırmak ve disiplinli çalışmayı sağlamak için organizasyonun gerekliliği üzerinedir.

Bu çalışmamda bana büyük yardımları dokunan kıymetli Hocam Doç. Dr. İlker BİRDAL'a, arkadaşlarım Engin ERDEN, Muharrem ES, Levent ÖZKAN'a, dizgi ve düzenlemeleri yapan Faika ORAL hanıma teşekkürlerimi sunarım.

Mohammad Bager HOSSEİNİ

G İ R İ Ő

Organizasyonlar, toplumda her yerde mevcuttur, herkes onları bilir. Hayatımızın içine girmişlerdir.

Kamu iktisadi teşebbüsleride birer organizasyondurlar. Ülkemizin gelişmesi, kalkınması ve refah devleti olması yolunda, yardımcı olması amacıyla kurulmuş devlet işletmeleridir.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin kuruluş amaçları ekonomik nedenlere dayanır. Bunların hedeflerini şöyle sıralayabiliriz;

1. Kaynak dağılımını düzenleme,
2. Kaynak dağıtma ve sermaye oluşumu,
3. Gelişme ve büyüme hedefi
4. Anti-konjoktürel hedeflerdir.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin bu hedeflere ulaşması için rasyonel çalışmaları gerekmektedir.

Bu çalışmamda kamu iktisadi teşebbüslerinin etken ve verimli bir şekilde çalışmaları için gerekli şartların yaratılması ve sorunlarının çözümlenmesinde en önemli faktör olan organizasyon modelleri incelenmiştir.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin organizasyon modellerinin ne sebeplerle bozulduğunu nasıl revize edileceğini yani ekonominin lokomotifi görevini nasıl yüklenebileceği anlatılmıştır.

Tez konumuzun temel kavram ve tanımları birinci bölümde incelenmiştir; Organizasyon ve organizasyon şemalarının tanımları ve özellikleri, çeşitleri anlatılmış, anlaşılmasının kolaylaşması amacıyla da şekiller çizilmiştir.

İkinci bölümde ise konumuzun esasını teşkil eden kamu iktisadi teşebbüslerinin tanımı, amaçları ve hedefleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Kamu iktisadi teşebbüslerinde organizasyon modellerinin incelenmesi açısından yararlı olacağına inandığımız kuruluş yapıları ve yönetim şekillerine de yer verilmiştir.

Kamu iktisadi teşebbüslerini Türkiye açısından sektörler itibarıyla gruplanmış ve TEK, Sümerbank, MKEK, TMO'nin organizasyon modelleri şekil olarak verilerek açıklamalarda bulunulmuştur.

Son olarak üçüncü bölümde de ETİBANK örneğini alarak yeni model geliştirme çalışmaları yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

O R G A N İ Z A S Y O N

I: 1 A: ORGANİZASYON

A) Tanımı:

Organizasyon kavramı çeşitli bilim adamları tarafından değişik açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Sosyologlar, organizasyonu, makro yaklaşımdan ele alarak sistem olarak incelemektedirler. Psikologlar ise mikro açıdan "birey ve gruplar" açısından incelemektedirler. Bazı bilim adamları ise "yetki ve sorumluluk ilişkileri" olarak tanımlamaktadır. Organizasyon yetki ve sorumlulukların, içiçe geçmiş formal ve informal grupların oluşturduğu bir sistem olarak da düşünülmektedir.

Biz bu tanımlardan bir kaçına değindik;

M.E. Robinson'a göre "Organizasyon; beşeri ve fiziki araç ve olanakların işletme amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesidir" (1). H.G. Hicks'e göre "Organizasyon; için-

de bireylerin birtakım amaçlar için etkileştikleri yapıllı bir süreçtir" (2). Toker Dereli'ye göre ise "Organizasyon; belirli amaçlara varmak için bir insan grubunun faaliyetlerini koordine etmeye yarayan belirli yapı, kaide ve prosedürlerin bütünüdür" (3) şeklinde tanımlanmaktadır. İlker Birdal'a göre de "Organizasyon; hazırlanmış planların işletme amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, gerekli koşulların yaratılması ve korunması faaliyetidir" (4).

Görüldüğü gibi müşterek bir tanım yoktur. Bu tanımlardan sonra bizde bir tanım yapalım: "Organizasyon; belirli bir amaç ve hedefe ulaşmak için birey ve grupların faaliyetlerini koordine ederek hedefe ulaşmalarıdır". Organizasyon içinde ki birey ve guruplara verilen yetki ve sorumluluğun ağırlığı, organizasyonun hedefe ulaşmasında etkili olur. Buna göre organizasyon yapısını, ters bir pramide benzetmek yanlış olmaz.

Organizasyonun alt kademelerinde yetki azalmakta, ust kademelere çıkıldıkça yetki artmaktadır. Aşağıda şekil-

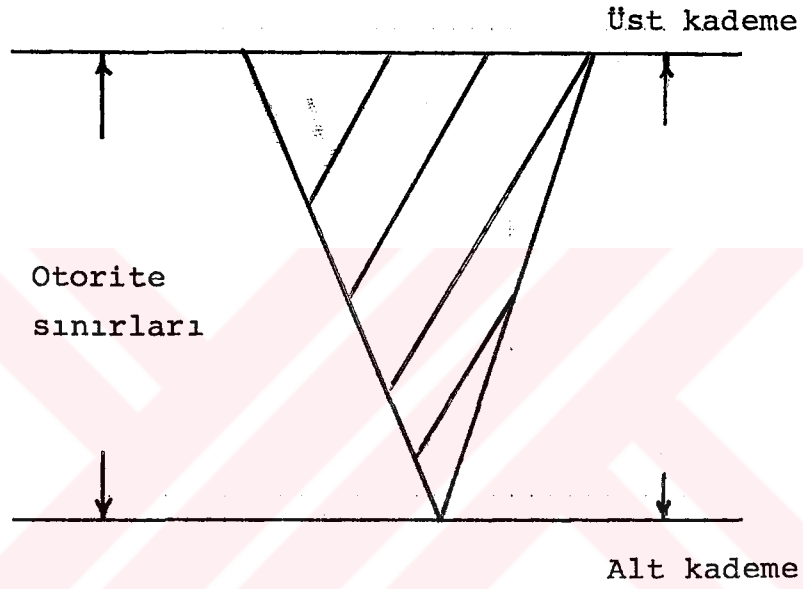
(1) BİRDAL İlker; "İşletme Ekonomisi", İstanbul 1986.sy.239.

(2) AŞKUN, İnal Cem; "Organizasyon Teorileri", Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi, 1972, sy. 13.

(3) DERELİ, Toker; "Organizasyonlarda Davranış", İstanbul, 1981, sy. 1.

(4) BİRDAL, İlker; A.g.e., sy. 236

de kur görülmektedir. Organizasyonun gerek alt ve orta gerek üst yöneticileri iyi bir organizasyon ile başarıya ulaşabilirler. Organizasyon kendi başına bir netice değil neticeye ulaştıran vasıtaadır.



Organizasyonlarda Otorite Sınırları (5)

B) İlkeleri:

Organizasyon sistemini oluşturmak için belirli ilkelere ortaya konmuştur;

1. Amaç Birliği; Organizasyonu oluşturan her bölümü aynı amaç doğrultusunda hareket edecek şekilde oluşturulmalıdır. Bu amaç bütün bölümlere açık şekilde anlatılmış ve bölümler tarafından anlaşılmış olması, organizasyonun amacını gerçekleştirmesinde en önemli husustur.
2. Yeterlilik ilkesi; Organizasyon, işletme amaçlarını en az maliyet gideri ile gerçekleştirebilmelidir. işletmeyi oluşturan her bölüm amaçlara ulaşmadaki katkılarıyla değerlendirilmelidir.
3. iş Bölümü ve iştisaslaşma; Organizasyonlarda her kişiye mümkün olduğu ölçüde tek bir iş verilmeli ki iştisaslaşma yolu ile emekten tasarruf edilerek daha verimli iş yapması sağlanmalıdır.
4. Görevlerin Tarifi ilkesi; işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetleri belirlenip, gruplara ayırarak görevlerini belirlemek gerekir. Bu görevlerin çok iyi şekilde tanımlanması ve

şartlarının belirlenmesi gerekir. İşletmenin amaçlarına göre faaliyetlerin gruplandırılmasına bölümlere (departmanlara) ayırma denir. Departmanlara ayırma yanında yapacakları faaliyetleri ve aralarında koordinasyonun sağlanması için otoritenin temini gerekir.

5. Hiyerarşi İlkesi; Üst'ten ast'ta doğru zincirleme ilişkileri iyice tanımlanmalı ve belirlenmelidir. Otoritenin açık bir şekilde tanımlanması, karar vermenin ve koordinasyonun etkinliğini arttırır.
6. İstisna İlkesi; Ast kendi yetkisi içindeki sorunlar hakkında kendisi karar vermeye yetkili olmalıdır ki organizasyonun işleyişine hız kat-sın. Burada dikkat edilmesi gereken nokta asttın yetkisi dışındaki sorunlarda üstüne baş vurmali-dir.
7. Kumanda Birliği İlkesi; Her ast bir üstten emir almalıdır.
8. Yönetme Birliği İlkesi; Yönetme birliği; politika, plan ve faaliyetlerin aynı hedefe, belli bir politika plan ve program çerçevesi içinde yürütülmesini gerektirir.

9. Sorumluluk İlkesi; Üst, astı bir işin yapılması için görevlendirdiğinde ast bu görevin yerine getirilmesinde üstüne karşı sorumludur. Üst de üst basamaktaki yöneticilere karşı aynı görevin yerine getirilmiş olup olmamasından ve bununla ilgili faaliyetlerle, bunların sonuçlarından sorumludur.
10. Otorite ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi; Otorite ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Görev verilen kişi, bu görevi yapacak yetkiye sahip olmalıdır.
11. Denge İlkesi; Bir organizasyonda çeşitli yönlerden dengeye önem verilmelidir. Bölümlere ve her basamaktaki yöneticilere verilecek yetki dengeli olmalıdır.
12. Esneklik İlkesi; Sosyal, teknolojik ve biyolojik şartlardaki değişmeler karşısında organizasyon da değişebilir yapıya sahip olmalıdır. Organizasyon değişmez halde olmamalıdır.
13. Devamlılık İlkesi; Organizasyon; ortamın çeşitli faktörlerin değişmelerini izliyerek, amçlarda gerekli değişiklikleri yaparak organizasyonun sürekliliği sağlanır.

14. Liderliğin Kolaylaştırılması İlkesi; Organizasyon yapısının düzeni ve yetki dağıtımı yöneticinin liderliğini destekleyici nitelikte olmalıdır (6).

Sonuç olarak organizasyonlarda olması gereken temel ilkeler bunlardır.

Organizasyonlar bu ilkeler ışığında belirli hedeflerine ulaşmak için değişik şekillerde organize olabilirler. Bu da işletmelerin değişik yapılarından, işlevlerinden ve amaçlarından kaynaklanmaktadır. Böylece değişik modeller ortaya çıkar.

I: 1 B: ORGANİZASYON MODELLERİ (ŞEMALARI)

A) Tanımı ve Özellikleri:

İlker Birdal'a göre "Organizasyon şemaları, işletmelerin karar ve yürütme organlarının, yani organizasyonun yapısının profiksel ifadesidir (7).

Organizasyonun biçimsel yapısını organizasyon şemaları gösterir. Organizasyon şemalarında saptanmış bölümlere bu dairelerde yapılacak işleri gösterecek isimler verilir (8).

Organizasyon şemaları; Organizasyonu bir bütün olarak ortaya koydukları için önemleri büyüktür.

Organizasyonda ki yetki ve sorumlulukları gözetim kurallarını, bölümlerin ve birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve emir komutayı gösteren bir şekil olarak tanımlanır.

(7) BİRDAL, İlker; A.g.e., sy. 249

(8) HATİPOĞLU, Zeyyat; Organizasyon Personel Davranış ve Yönetimi; İşletme İktasdı ve Yönetimi, No. 1, sy. 18.

Organizasyon Şeması, Örgütün resmi bir çatısıdır. Örgüt üyeleri arasındaki iş bölümünü ve üyeler arasındaki ilişkiyi Şekil yardımıyla ortaya koyar.

Yukarıda anlattıklarımız organizasyonun Őematik olarak tanımlanmasıdır.

Organizasyon Şemaları bir organizasyonun tüm özelliklerini gösteremez. Bu Őemalar bölümler arası yetki dağılımını göstermektedir.

a. Faydalı Yönleri:

Organizasyon Őemalarını tasarlarken varsayılan etkenlerin bazıları tümüyle yok veya uygulamada birŐey ifade etmez durumda olabileceği gibi Önceden görölmeyen aksaklıklar Örgütsel yapıya egemen olabilir. Ayrıca organizasyon Şeması tasarlandığı gibi ortaya çıkmayabilir.

Őemaların düzenlenmesi ve gözden geçirilmesi yöneticiler için büyük yararlar sağlar. Organizasyon Őemalarını ve kılavuzlarını düzenleyenler veya bunların düzenlenmesinde yardımcı olanlar; kendi organizasyon yapılarını tanımayla ve bunlar hakkında objektif düşünme olanağını elde ederek sağlam bir organizasyon yapısı kurulmasına yardım ederler.

Organizasyonda ki çalışanların eğitimi şema ve kılavuzlarda edinilen bilgilerle kolaylaşır. Şema ve kılavuzlar neyin yapılması neyin yapılmaması gerektiğini tamamen olmasa da ortaya koyarlar.

Organizasyon şema ile kılavuzları organizasyonla ilgili en güvenilir bilgi kaynağıdır. Örgüt içinde çıkan çatışma, anlaşmazlıklar organizasyon şemaları esas alınarak çözümlenebilir. İyi bir yönetim için hem gerekli hem de yardımcı bir araçtır.

Şema yardımıyla organizasyonda ki yetki dağılımının merkezi ya da merkezi olmayan yönetim şekli olduğu anlaşılabilir.

Organizasyon şeması bir anlamda işletmenin yapısını ortaya çıkararak, işletmenin faaliyet şekli ve sorumluluk dağılımını bir anda gösterebilir.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, organizasyon şemalarının;

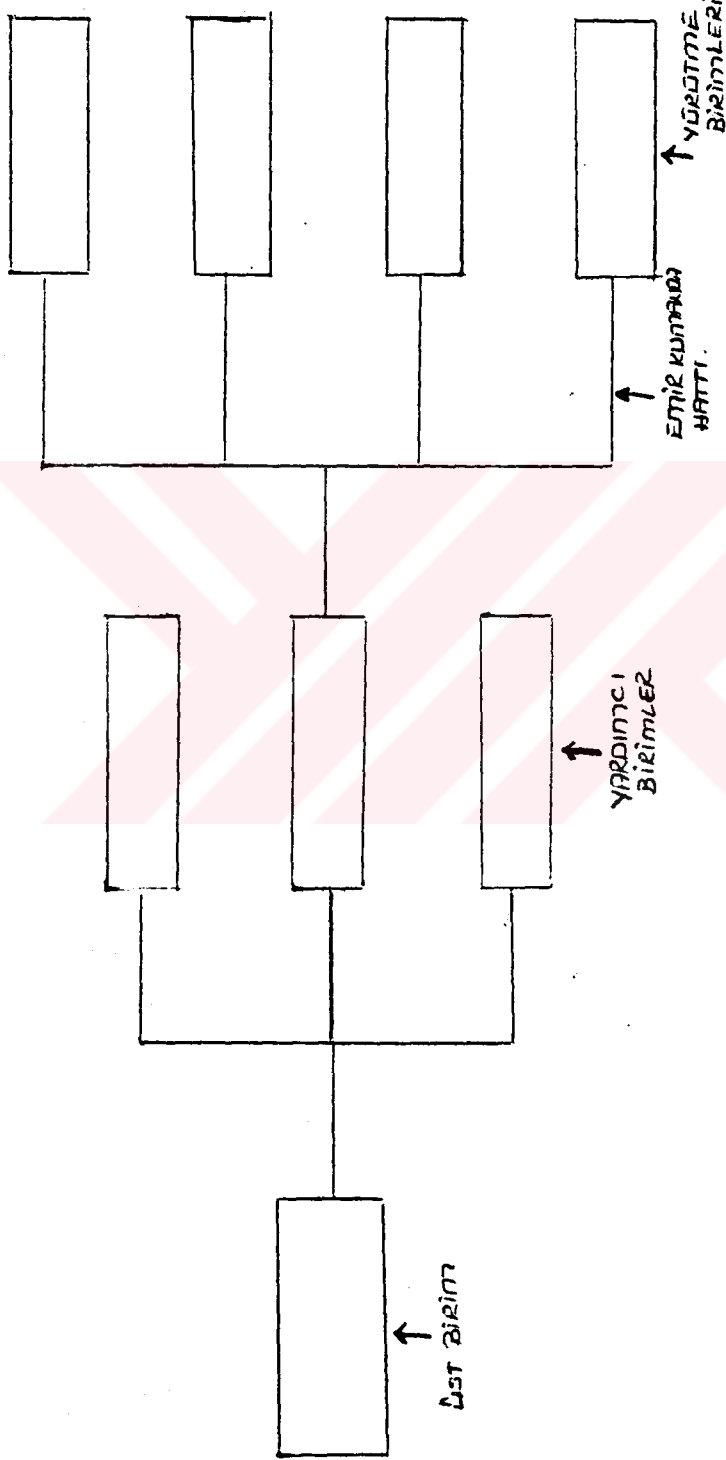
b. Sakıncalı Yönleri:

Organizasyon şemalarının üstünlükleri yanında bazı sakıncaları da vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

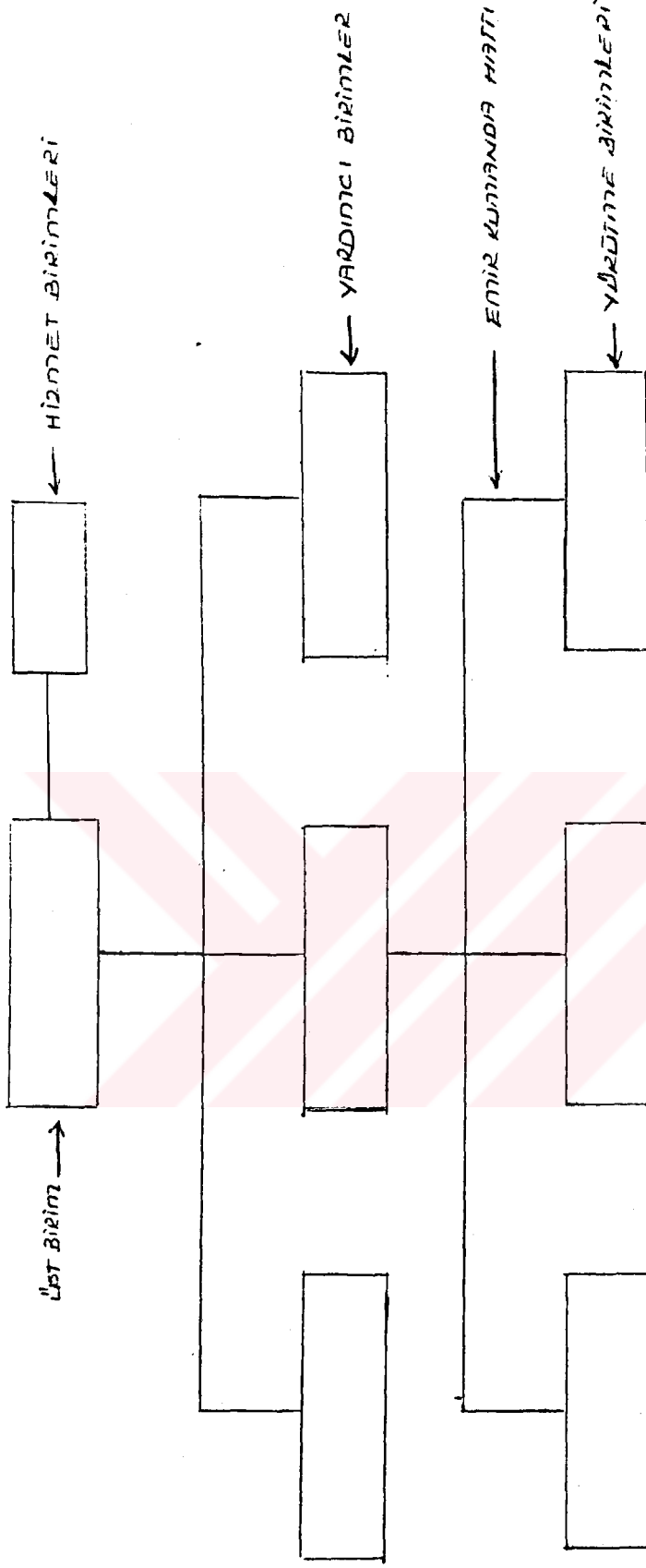
- i. Organizasyon Şemaları belli bir zamandaki örgüt-sel ilişkileri gösterir. Őemaların üzerinde değışiklik yapıp yeniden düzenleme oldukça zordur.
- ii. Çalışanlar arasında ilişkileri kesin ve tam olarak göstermek olanağına sahip değildir.
- iii. Bir kısım yöneticiler arasında duygusal neden-lerle organizasyon Őemalarına karşı bir direnme görölmektedir.
- iv. Organizasyon bölümlerinin birbirleri ile olan ilişkilerine bir sertlik, bırı kesimlik getirebilir.
- v. Organizasyon Şemalarının maliyeti, bazan sağladıkları kazançtan fazla olabilir.

Göröldüğü gibi genel olarak organizasyon modelleri-nin grafiksel çizimi, hedeflere ulaşmada faydalı olduğu kadar sakıncalarda doğurabilmektedir.

ŞEKİL - 1 YATAY ORGANİZASYON ŞEMASI



Yatay şemalarda en üst birim , şema çizilecek kafdan sol tarafına yerleştirilir .
 Hiyerarşik kademeleri gösteren dikdörtgenler sağa doğru sıralanır .
 KAYNAK : Teşkilat şeması çizme ve kullanma esasları TDDAIE tektir .



Bu şemalarda birimler hiyerarşi gösteren şekilde yutandan aşağıya doğru sıralanmıştır. Organizasyon şemaları genellikle bu şekilde çizilmektedir.

KAYNAK : TEŞKİLAT ŞEMASI VE KULLANILAN BİRLİKLERİN YERİNE KAYNAK

B) Çeşitleri:

(İlkel Organizasyon Modelleri Şekil Olarak)

a. Bölümlendirme Esasına Göre Organizasyon Modelleri:

Organizasyon modellerini bölümlendirmede çeşitli yöntemler kullanılır. Bu yöntemleri sırasıyla incelersek;

1. Fonksiyon esasına göre bölümlendirme,
2. Bölge esasına göre bölümlendirme,
3. Mamul ve hizmete (ürüne) göre bölümlendirme.

bu tip bir bölümlendirme karşımıza çıkar.

1) Fonksiyon Esasına Göre Bölümlendirme:

Aynı görevi yapan kimseler bir bölüme konur. Fonksiyon esasına göre bölümlere ayırma görüldüğünden daha zordur. Fonksiyondan muhtelif şeyler anlaşılabilir. Aynı görevi yapan kimselerin aynı fonksiyonu gördüğü kabul edilebileceği gibi, işletme içinde aynı amaca hizmet eden kimselerin aynı fonksiyonu gördüğü kabul edilebilir.

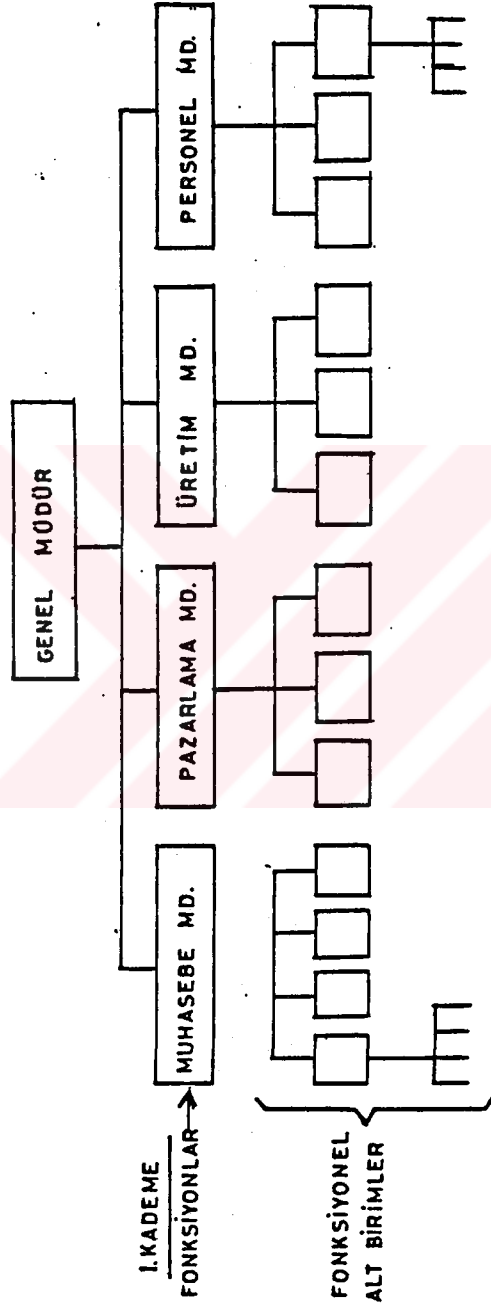
Fonksiyonlara göre yapılan bölümlendirmenin en önemli faydası iş bölümü sayesinde uzmanlaşmaya gidilmesidir. Uzmanlaşma ile işletmede etkinlik ve verimlilik artmaktadır.

Fonksiyonel organizasyonun en önemli sakıncası ise bölümler arasında koordinasyon eksikliğine neden olması ve işletmenin sistem olarak büyümesinin güçleşmesidir.

Fonksiyonel bir bölümlendirmede önce birinci derecede önemli fonksiyonlar belirlenir daha sonra ikinci derecede öneme haiz fonksiyonlar oluşturulur. Fonksiyonel organizasyon yapısını bir şekil üzerinde göstermek mümkündür (ŞEKİL. 4).

2) Bölge Esasına Göre Bölümlendirme;

Bir işletme çeşitli yerlerde faaliyet gösteriyorsa, her bölgede bir şube açmak gerekir. Bu tür bölümlendirmenin en büyük yararı, bölgesel şartlardan daha iyi haberdar olmak ve çalışmalarını ona göre ayarlamaktır. Mesela hammadde fabrikasının bulunduğu mahalden çok uzakta bulunan bir sanayi işletmesi satın alma dairesine hammaddenin bulunduğu yerde açabilir.



Genel Müdür

Coğrafi bölgelere ayırmada alt düzeydeki şubeler gene coğrafi olabileceği gibi, diğer şubelere ayırma kriterleri dahi kullanılabilir.

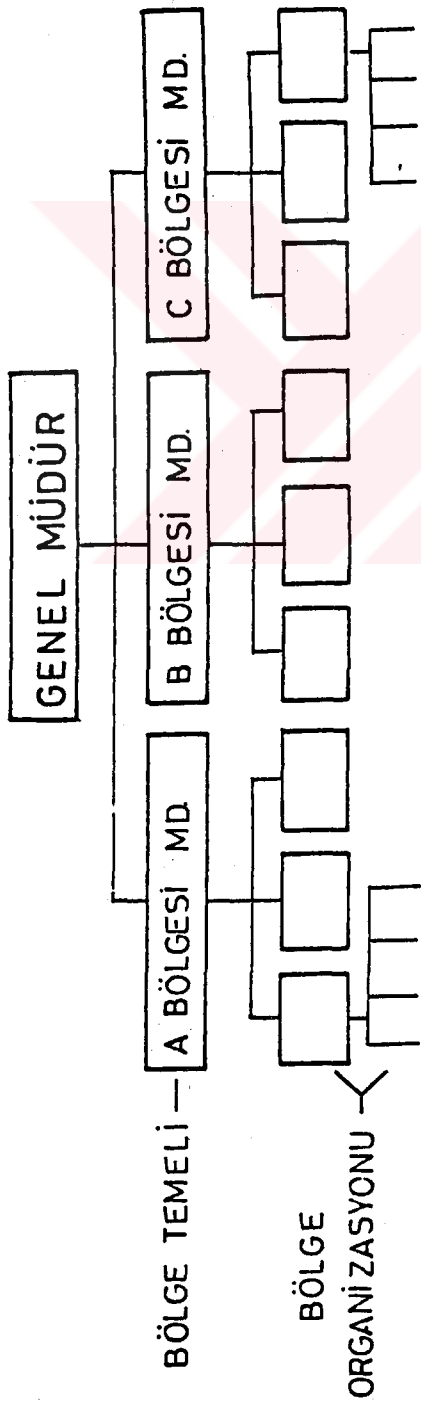
Bölge veya yer esasına göre bölümlere ayırmanın en önemli faydası, alt kademelere de sorumluluğun verilmesi sonucunda organizasyon içinde karar vermeyi hızlandırması ve haberleşmeyi kolaylaştırması bakımından önemlidir.

Bölgelere göre bölümlere ayırmada bölge ile ana merkez arasında koordinasyon azalabilir hem de güçleşebilir. Bu da bazı sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

Bölge esasına göre bölümlere ayırmayı şekil üzerinde daha açık olarak görebiliriz (ŞEKİL. 5).

3) Mamül ve Hizmete Göre Bölümlendirme;

Birden fazla ve birbirinden farklı mamul ve hizmet üreten organizasyonlarda, organizasyon yapısı oluşturulurken mamüller esas alınabilir. Bunun sonucu olarak fonksiyon yapısının aksine, iş ve görevler niteliklerine göre değil ilgili oldukları mamul türüne göre bölümlendirilir.



Ürün esasına göre bölümlere ayırmada da bir ürünle direkt ilgili olan çalışmalar bir grupta toplanır. Bu tip organizasyonun en önemli yararı, koordinasyonu kolaylaştırmasıdır.

Organizasyonun bazılarında üst seviyeler de bölümlere ayırma fonksiyonlara göre olurken, alt seviyelerde bölümlendirme mamül esasına göre olabilir. Bunun terside mümkündür. Mamül esasına göre bölümlere ayırmadan sonra her bölüm, fonksiyonlara göre ayrılabilir (ŞEKİL. 6).

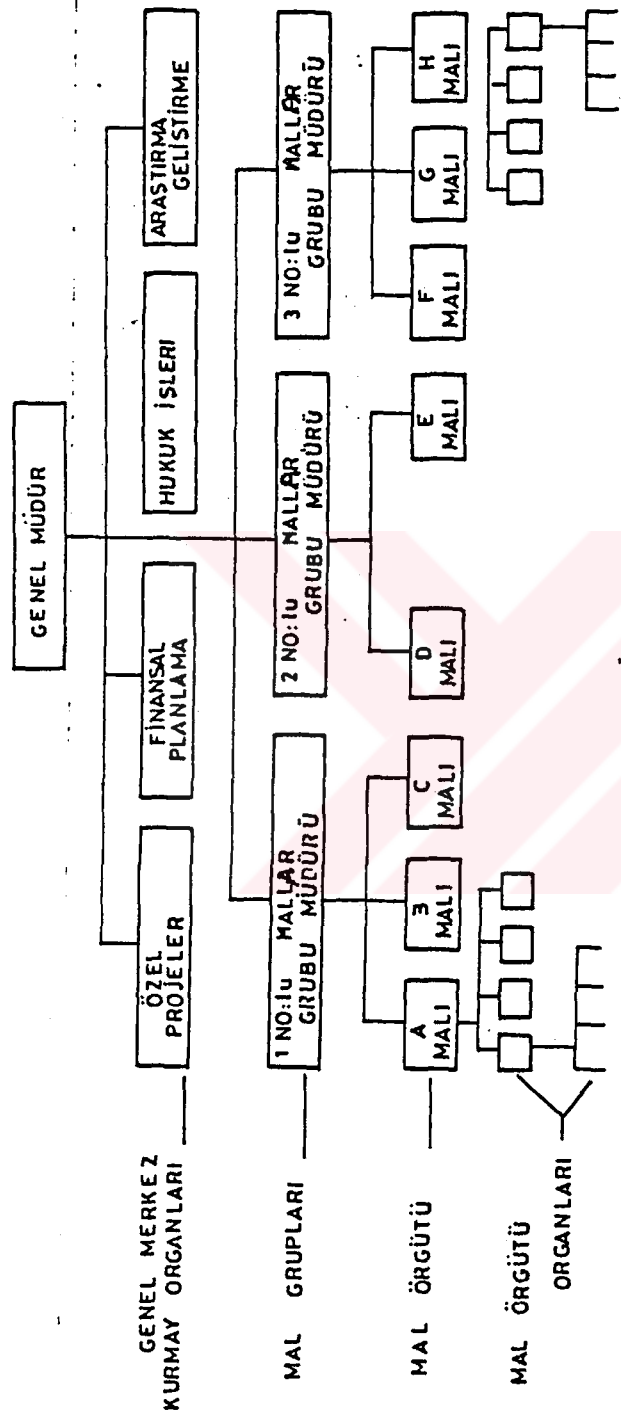
b. Klasik Organizasyon Yaklaşımına Göre

Modelleri:

İşletme organizasyonu ile ilgili çalışmalar işletmenin resmi yapısının nasıl olduğunu ve olması gerektiğini araştırmaya yöneliktir. Bu araştırmalar sonunda klasik organizasyon şekilleri ortaya çıkmıştır.

Bunlar uygulamada üç çeşittir;

- 1) Hat organizasyon şekli,
- 2) Görevsel organizasyon şekli,
- 3) Kurmay-hat organizasyon şekli.



1) Hat Organizasyonu: (Merkezi Organizasyon)

Otorite ve sorumluluk düzeni tepe yöneticisinden astlara doğru inmektedir. Her ast bir üste bağlıdır. Otorite, düşey hat üzerinde devredilmesi kurmay şubelerine ve komitelerine yer verilmesiyle uzmanlaşmayla birimler arası işbirliğine gidilmesini önler. Otoriter özellikleri sonucunda askeri tip organizasyon (kumanda organizasyon) da denilmektedir (9), (ŞEKİL. 7), (10).

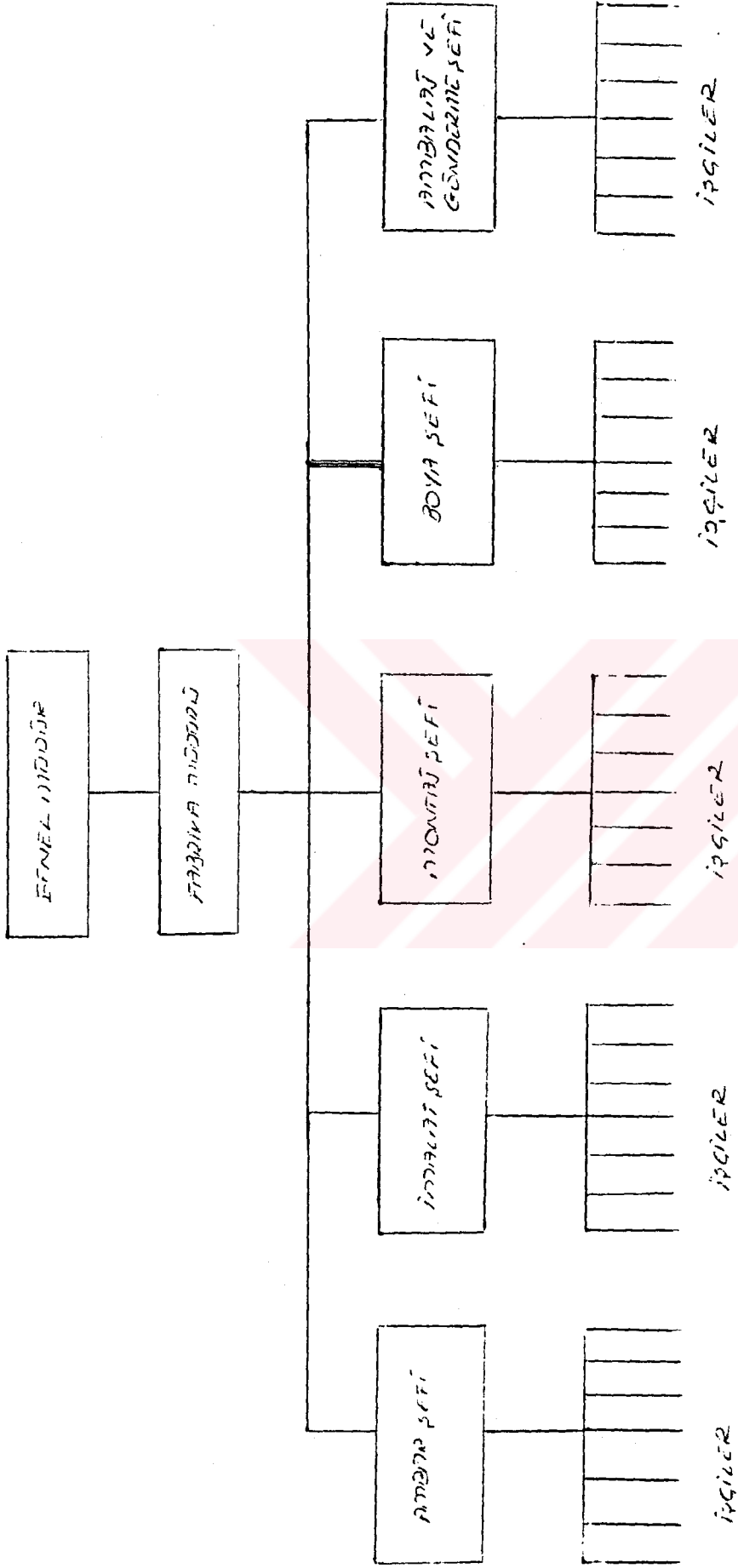
2) Görevsel Organizasyon:

"Fonksiyonel Organizasyon" olarak da bilinen bu organizasyon F.W. Taylor tarafından, hat organizasyonunun sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Fakat kullanılmamaktadır. Bu organizasyon şekli, kurmay-hat tipi organizasyonların gelişmesine ve organizasyon tekniğinin gelişmesine yardımcı olmuştur (ŞEKİL. 8), (11).

(9) BİRDAL, İlker; A.g.e., sy. 249.

(10) BİRDAL, İlker; A.g.e., sy. 250.

(11) BİRDAL, İlker; A.g.e., sy. 250.



KAYNAK : İller Birliği İktisadi ve Sosyal Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, İstanbul, 1986

3) Kurmay-Hat Organizasyonu:

Bu organizasyon türü, hat organizasyonuna, yöneticiye bağlı ihtisas şubelerinin eklenmesiyle oluşmuştur.

Kurmay-Hat organizasyonunda, yönetim kademelerinde kumanda zinciri yanında karşılıklı ilişki ve işbirliğide teşvik edilmektedir. Bu organizasyonun en önemli özelliklerinden biri, yatay ilişkilerin kuvvetlenmesine yol açmasıdır (ŞEKİL. 9), (12).

c. Modern Yaklaşım Göre Organizasyon Modelleri: (Matris Org.)

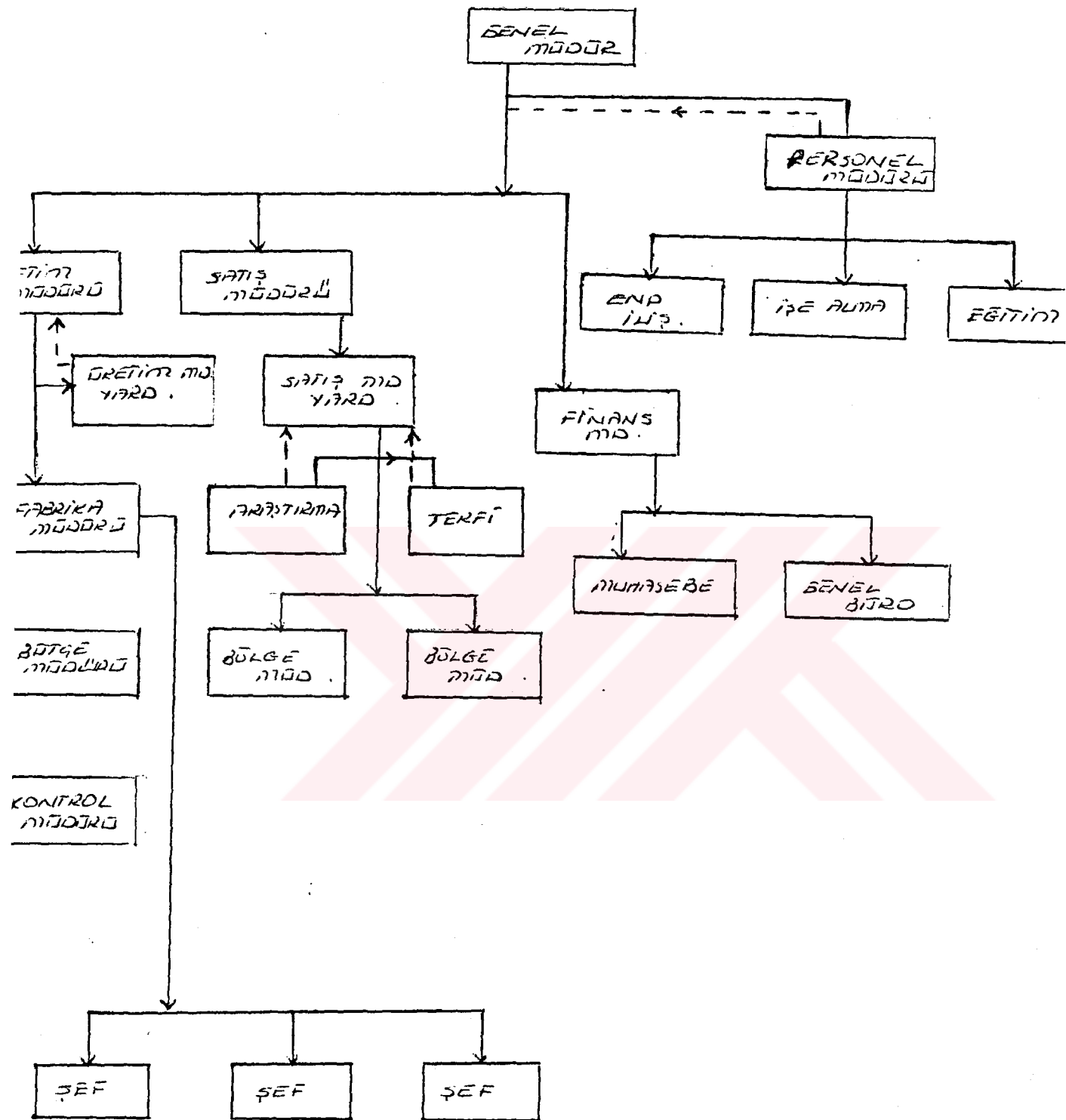
Matris organizasyonda geleneksel organizasyon ilkelere yer verilmez. Hiyerarşi ve tek amire bağlı olunmadığı gibi yetki devri prensibi de ihlal edilmektedir.

Matris organizasyonda her personelin iki çeşit amiri bulunmaktadır (13).

Matris organizasyonda dizaynı teknolojik değişiklikler ve ekonomik gereksinimlere cevap verebilmek amacıyla

(12) BİRDAL, İlker; A.g.e., sy. 251.

(13) HATİPOĞLU, Zeyyat; A.g.e., sy. 109.

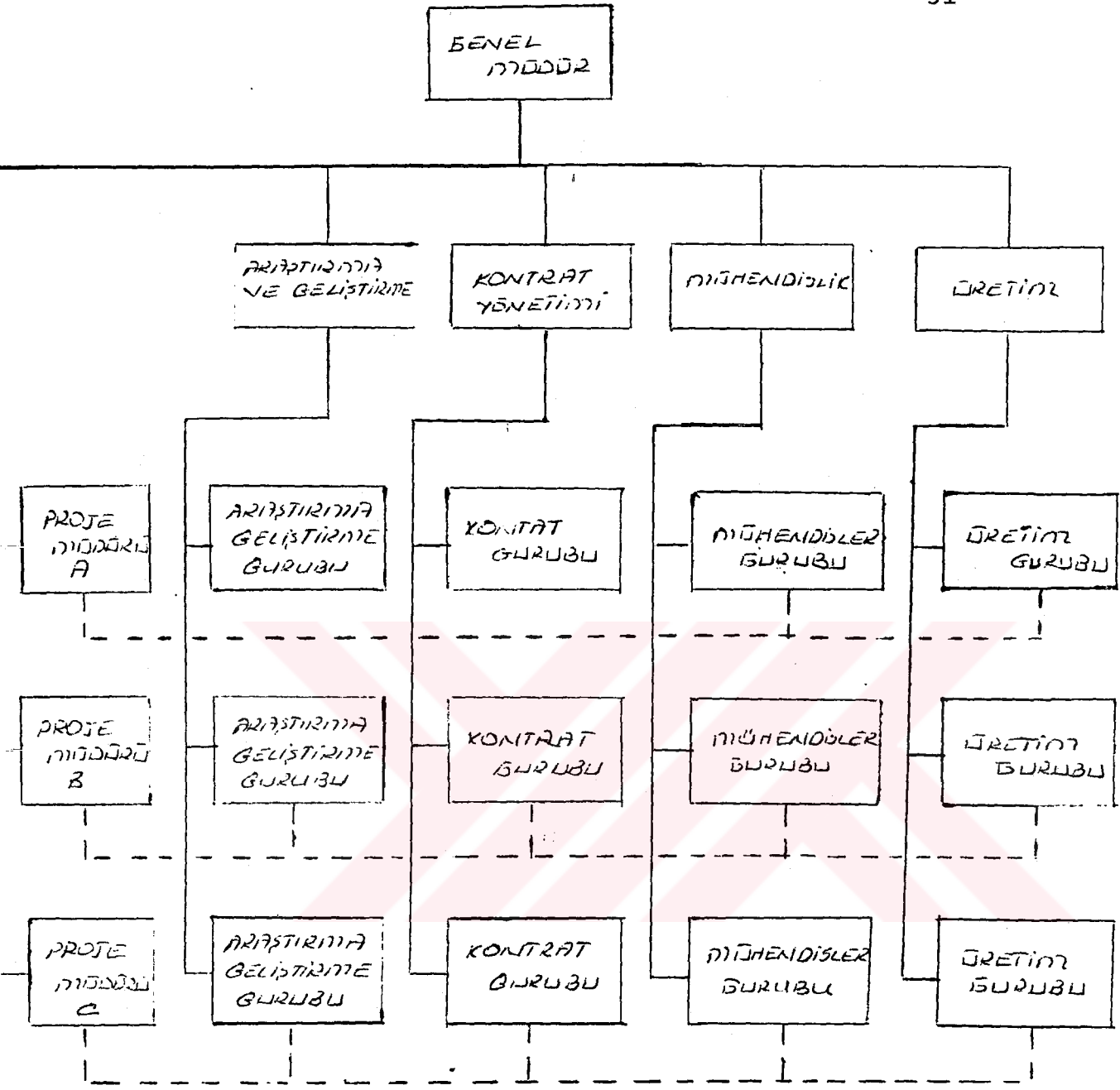


KAYNAK : İlker Birdal işletme Ekonomisi İstanbul 1986

bulunması bir şekildir. Üst düzeyde uzmanlaşma istenmektedir. Yatay ilişkiler çok sıkı bir hal almıştır.

Her proje müdürü başında bulunduğu projenin amiri ve sorumlusudur. İhtiyacı olan bilgi ve yeteneklerle ilgili olarak fonksiyonel departmanlarda ki uzmanlardan geçici bir süre için faydalanırlar. Fonksiyonel departmanların başında bulunan müdürler, kendilerine bağlı bir eleman proje gruplarından birisine atandığında artık onun amiri olmak durumuna çıkarlar (ŞEKİL. 10), (14).

(14) BAYKAL, Besim; Organizasyonların Yönetimi, İstanbul, 1981, sy. 227.



İKİNCİ BÖLÜM

K A M U İ K T İ S A D İ T E Ş E B B Ü S L E R İ N D E O R G A N İ Z A S Y O N M O D E L L E R İ

II. 1 A: KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN TANIMI

Kamu iktisadi teşebbüslerinin hukuki ve iktisadi olmak üzere iki tanımı yapılmasına karşın her ülkede bu kuruluşlara farklı amaç ve hedeflerin verilmesi kesin bir tanım getirmeyi güçleştirmektedir.

Bu nedenle kesin bir tanımlama yerine ortak özellikler sağlanarak bir çerçeve çizilebilir.

A) Hukuki Tanım:

Hukuki bakımdan kamu iktisadi teşebbüslerinin içeriği, devletin geleneksel, siyasal ve idari görevlerinin yanında ekonomik bir varlık olarak sosyal hayata katılması gereğiyle bağlantılıdır.

Bu görüş kamu iktisadi teşebbüslerinin doğuşunu tek

bir esasa bağlamayıp, toplumdaki gelişmenin, fikir hareketlerinin vb. nedenlerinin sonucu olduğunu genel bir şekilde belirtir.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin içeriği ve bunlara uygulanacak statülerin kurulmalarını gerektiren yasalarda ki sebep ve amaçların saptanması gerekir. Çünkü devletin ekonomik hayata müdahalesinin bir nedeni olması gerekir. En genel şekliyle bu amaç toplumun genel yararları olabilir. Her ülkede kamu iktisadi teşebbüsleri bu genel amaca uygun, ayrı ayrı hedeflerle kurulduklarından tek bir tanım altında toplanmasında zorluklar çıkmaktadır. Bu nedenle hepsinin statülerine uygun bir tanım vermek çok güçtür.

Bununla birlikte bir çok ülkeler için geçerli olabilecek kamu iktisadi teşebbüslerinin ortak hukuki özellikleri şöyle sıralanabilir;

- a) Özel bir kanunla kurulurlar,
- b) Tüzel kişiliğe, idari ve mali özerkliğe sahiptirler,
- c) Mali tekeller haricinde kamu yararı amacıyla dönük teori ve sınai faaliyetlerle uğraşırlar,
- d) Genellikle özel teşebbüs işletme kurallarını uygulurlar,
- e) Kamu denetimine tabidirler (15).

(15) ÖNCEL, Türkan; Kamu İktisadi Teşebbüsleri Ders Notları, İstanbul, 1982, sy. 41.

B) İktisadi Tanım:

Hukuki bakımdan karşılaşılan ortak bir tanım verme güçlüğü iktisadi bakımdan da devam etmektedir.

Kamu iktisadi teşebbüsleri karmaşık özellikleri ve çeşitlilikleri olan kuruluşlardır. Gözlemlere dayanarak denebilir ki kamu iktisadi teşebbüslerindeki bu çeşitlilik başlıca iki olgudan ileri gelmektedir. İlki kamu sektörünün biçimindeki değişmelere (veya gelişmelere) diğeri bu teşebbüslere verilen rolde ki değişmelere bağlıdır. Bu iki husus her ülkenin ve politik yapısının farklılık göstermesidir. Kuşkusuz devlet, ekonomik hayatta aktif rol alırken gelişmiş ve az gelişmiş ekonomilerde mahiyet ve gelişim bakımından farklı durumdadır (16).

Gelişmiş ülkelerde kamu iktisadi teşebbüslerinin çoğunluğu ikinci dünya savaşından sonra millileşme hareketleriyle genişlediğinden dar anlamda kamu iktisadi sektörleri " millileşme aracı" olarak tanımlanmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde ise bu teşebbüslerin çoğunluğu ekonomik gereksinimler sonucu kurulmuştur (17).

Kamu iktisadi sektörleri, kamu kaynaklarını kullana-

(16) YAŞA, M; Amme Masrafları, s. 72-73.

(17) ÖNCEL, Türkan; A.g.e., s. 42-43.

arak işletmecilik prensiplerine göre mal ve hizmet üreten çeşitli amaçlarla (kalkınmaya öncülük etmek, sermaye birikimini hazırlamak, dengeli bölgesel kalkınmayı sağlamak gibi) faaliyette bulunan kuruluşlardır denebilir (18).

Başka bir tanım da "Kamu teşebbüsü sermayesinin tamamına veya yarısından fazlasına sahip olarak ya da diğer yollarla, devletin diğer kamu tüzel kişilerinin veya devletle anılan tüzel kişilerin yönetimine, yönetim organları vasıtasıyla hakim olduğu teşebbüsler" şeklinde verilebilir (19).

Hukuki ve iktisadi bakımdan tanım verme güçlüğü nedeniyle bilim adamları esaslı çalışmalar yaparak her iki özelliği de dikkate alan ortak kriterleri saptamışlardır (20)

1. Kamu iktisadi teşebbüsleri mal ve hizmet elde etmek için üretim faktörlerini bir araya getiren bir teşebbüsün varlığını gerektirir.

(18) SAĞLAM, D.; Türkiye'de Kamu Teşebbüslerinin Yapısı ve Zarar Nedenleri, Kalite Matbaası, Ankara, 1980, s. 1-4.

(19) BALTACIOĞLU, Sadık; Kamu İktisadi Teşebbüsleri, A.Ü. Hukuk Fakültesi Yayınları, No. 397, s. 3.

(20) ÖNCEL, Türkan; A.g.e., s. 43.

2. Piyasada ticari ve sınıai faaliyette bulunan bu teşebbüsler üretimlerini, teşebbüslerinin tüzüğünde saptanan hedeflere uygun olarak kamu fiyatlarıyla saptamaktadırlar. (Kamu iktisadi sektörlerinin fiyatları arz ve talebe göre piyasadan şekillenen fiyatlar değildir. Çoğu kez toplumsal yarar düşüncesiyle maliyetlerin altında saptanan fiyatlardır).
3. Tüm faaliyetleri tüzüklerinde belirtilen hedeflerin gerçekleşmesine dönüktür.
4. Bu kuruluşların idare şekli, genel kamu idaresinden farklı olarak özerktir. Özellikle-
rinin derecesi kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmede etkin olacak noktaya kadardır. Kamu denetimininde bu etkinliği engellemeyecek sınırlarda olması gereklidir.
5. Devlet bu kuruluşların sermayesinin tamamına veya bir kısmına sahiptir. Genellikle devletin sermaye payı, bu kuruluşlara verilen hedefleri gerçekleştirecek ölçüde olması yeterlidir.

II. 1 B: KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN AMAÇ VE HEDEFLERİ

Kamu iktisadi teşebbüsleri piyasa talebi için mal ve hizmet arzederken, özel kesimin amaç ve hedeflerinden farklı olarak hareket ederler.

A) Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Genel Amacı:

Toplum hayatında bir kısım ihtiyaçların devlet tarafından yerine getirilmesi her zaman duyulan bir zorunluluk olmuştur. Kollektif denilen bu ihtiyaçlar kamu kesimini yaratan temel unsur olmuştur. Günümüzde de devletin bu görevi daha geniş bir alana yayılarak hakim devlet anlayışı ne olursa olsun kabul olmuş ve liberal bireyci devlet görünüşünün, devlet fonksiyonlarını sınırlı bir şekilde yerine getirilmesine indirgeyen anlayışı giderek etkisini yitirmiştir (21).

Günümüzde toplumsal amacı; "refah", "bolluk" gibi oldukça belirsiz kavramlarla ifade etmek yerine, milli gelirin maksimizasyonu veya ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi gibi objektif kriterlere bağlamak yerinde olacaktır. Bu amaçların takibinde önemli şart, ekonomik "rasyonalizasyonun" araştırılmasıdır.

(21) ULUATAM, Ö.; Kamu Maliyesi, Ankara, 1983, s.14.

Ancak bu şart yeterli görülmemekte ve adil bir gelir bölüşümünün de adil amaçlar arasında yer alması gerekmektedir. Dinamik bir ekonamide refah devleti anlayışı içinde en adil bir gelir bölüşümünün gerçekleşmesinde esasdaki sorun üretim yapılarının organizasyonu olmaktadır.

Genel yararın birey yararından daha önemli olması devletin genel yararlaraya uygun amaçları saptayıp bunları uygulamasını gerekli hale getirmiştir. Kamu iktisadi teşebbüsleride bu amaçlara yönelik bir araç olarak kullanılmaktadır.

Bu kuruluşlardan bir kısmının asıl amacı verimli ve karlı çalışarak iktisadi faaliyete katılmak iken bir kısım kamu teşebbüslerinden beklenen amaç, kamu hizmeti görmeleri ve sosyal yarara maksimum katkıda bulunmalarıdır (22).

Ancak kamu iktisadi teşebbüslerinin hangi alanlarda, hangi ölçüde üretimde bulunacakları, hangi hedeflerle donatılacakları, bir yerde o toplumun politik tercihleriyle şekillenir. Bununla beraber rejim ister liberal isterse karma olsun bu kuruluşlara verilen hedefler, genel amaç olan ekonomik kalkınma veya büyümeye uygun olması gerekmektedir (23)

(22) DURAN, M.; Kamu İktisadi Teşebbüslerin Özelleştirilmesi, Yeni İş Dünyası Dergisi, s. 66, Nisan 1985, sy. 5-8.

(23) ÖNCEL, Türkan; A.g.e., s. 56.

B) Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Hedefleri:

Kamu iktisadi sektörleri ülkelere ve dönemlere göre farklılaşmakla birlikte belirli ekonomik, mali, sosyal ve siyasal hedeflere yönelik olarak faaliyette bulunurlar. Bu hedefler kamu iktisadi teşebbüsleriyle tek hedef olabileceği gibi çoğu zaman içiçedir.

Belirtilen hedefleri sırasıyla inceleyelim;

a. Siyasal Hedefler;

Bir ülkedeki ideolojik görüşün, siyasal süreçte uygulamaya konulmak istenmesi ve bunun "genel menfaat" açısından gerekli görülmesi halinde kamu iktisadi teşebbüslerine bu amaca yönelik önemli boyutlar verilebilir.

Üretim kaynaklarının ve dağıtımının ağırlıkla devlet sektörüne almak ve özel mülkiyeti belli bir ideolojik görüşün sonucunu tamamen kısıtlamak ise kamu iktisadi teşebbüslerine verilen hedefinde ağırlıkla ideolojik gayelere bağlı olacağı açıktır. Sosyalist ekonomilerle karma ve liberal ekonomilerinin temelde mevcut farklılıkları dolayısıyla bu ülkelerde şekillenen kamu iktisadi teşebbüslerinin fonksiyonları da farklı olacaktır.

b. Ekonomik Hedefler:

Kamu iktisadi teşebbüslerinin oluşumunda ekonomik nedenler önemli rol oynamıştır. Her ülke gelişme derecesine ve şartlarına göre farklı ekonomi politikası belirler ve bu politikaya uygun olarak da kamu iktisadi teşebbüslerini şekillendirir. Kamu iktisadi teşebbüslerinin iktisadi hedeflerini alt başlıklar halinde sıralamak mümkündür.

1. Kaynak dağılımını düzenleme hedefi,
2. Kaynak dağıtma ve sermaye oluşumu hedefi,
3. Gelişme ve büyüme hedefi,
4. Anti-konjonktüler hedefler.

1. Piyasa mekanizmasının optimum kaynak dağıtımını sağlamada yetersiz kaldığı durumlarda kamu iktisadi sektörleri kaynak dağılımını düzenlerler. Tekeller, optimum kaynak dağılımını bozucu rol oynadıklarından burada kamu iktisadi teşebbüsüne kaynak dağılımını düzenleme amacı verilerek tekel durumuna engel olmak istenebilir ve bu üretim bu kuruluşlara bırakılabilir (24)

Yine büyük çap üretim tekniği gerektiren ve bu nedenle piyasadaki en güçlü firmanın tekelleşme-

(24) DİVİTÇİOĞLU, Sencer; Makro İktisat, Sermet Matbaası, İstanbul, 1974, s. 227.

sine neden olan işletmeler azalan maliyetlerle çalışmaktadır. (Su, elektrik, posta, demiryolu ve havagazı gibi hizmetlere tabi tekel durumuna örnek olarak gösterilebilir). Bu durumda da devlet iki alternatif arasından seçim yapacaktır. Ya üretim özel kesim tarafından sağlanacak ya da devlet bizzat tabii tekelin üretimini üzerine alacaktır.

(Üretilen malın talebi inelastik ve az gelirli ailelerin bütçelerinde önemli yer tutuyorsa devletin üretimi daha uygun olacaktır). Kaynak dağılımını optimumdan saptıran diğer bir üretim şekli de dışsal fayda ve zarar pazarlanamaz niteliklidir. Bu durumda üretim özel kesim tarafından yapıldığında üretim pazarlanabilen fiyata ve maliyete göre saptanacaktır. Böylece ekonomide gerekenden fazla veya az kaynak dağılımı yapılacağından devlet üretimi üzerine alabilir. Burada kamu iktisadi teşebbüsünün hedefi kaynak tahsisini düzenleyici bir araç olarak görülmektedir.

2. Sermaye oluşumu ve kaynak yaratmaları da özellikle az gelişmiş ülkeler için oldukça büyük önem taşır. Çünkü bu ülkelerde sermaye birikimi yetersizdir. Büyük çaplı ve sermayeye ihtiyaç duyulan sektörlerde de devlet üretimi üzerine alır. Kaynak oluşturmaları genellikle fiyat politikası yo-

luyla olmaktadır. Kuruluşlar ürettikleri mal ve hizmetleri satarak fon oluştururlar bu sağlanmazsa açık vereceklerinden ekonomi için yük teşkil edeceklerdir. (Açıklar genellikle bütçe borçlanma ve diğer kaynaklardan sağlanacağından enflasyon yaratıcı bir rol oynayabileceklerdir). Sermaye birikimi ve kaynak yaratma hedefini devlet bizzat işletme kurarak gerçekleştirdiği gibi mali kuruluşlar tesis etmek yoluyla bu hedefe yardımcı olabilir (25).

3. Büyüme ve gelişme ile ilgili hedefleri incelediğimizde de görülmektedir ki az gelişmiş ülkeler için iktisadi gelişme amacı taşımaktadır. Büyüme ve gelişmekte olan ülkeler kadar gelişmiş ülkeler için de önemlidir.

Özellikle az gelişmiş ülkelerin kalkınmada karşılaştıkları finansman güçlüklerinin çözümü bu kuruluşlara hedef olarak verilebilir. Dış ödeme güçlükleri bunlardan en önemlileridir. Örneğin; Çok büyük kar transferleri yapan yabancı sermayeli bir teşebbüs millileştirilebilir. Bu sadece karın kamuya tahsisini değil aynı zamanda döviz tasarrufunu da sağlar (26).

(25) ÜSTÜNEL, Besim; Ekonomik ve Sosyal Etüd Konferans Heyetinin "İktisadi Devlet Teşekkülleri" semineri, 1968, s. 217.

(26) ÜSTÜNEL, Besim; A.g.e., s. 217.

Ayrıca dünya piyasalarında önemli ihraç mallarına sahip az gelişmiş ülkeler, bu malların ihracında hatta dış ticaretin düzenlenmesinde birer kamu iktisadi teşebbüsü olan pazarlama kurumlarından (Marketing Boards) yararlanabilirler.

Genellikle dış ticarete kurulan monopoller, fiyat istikrarı ve ihracatı düzenleme fonksiyonları yanında, devlete önemli gelir kaynağı da almaktadırlar. Örneğin Burma'da bu kuruluşun devlet gelirleri içindeki payı ortalama % 30 dolaylarındadır (27)

Özel kesimin yeterli sermaye sahibi olmaması ya da risk yüksekliği, kar azlığı ve geri getiri döneminin uzun olması nedeniyle kalkınma ve gelişme için zorunlu olan alt yapı tesislerini (üretken faaliyetlere girdi veren mal ve hizmetler) kurmak temel mal ve hizmet üretecek (üretken faaliyetler) büyük projeleri gerçekleştirmek kamu iktisadi sektörlerinin hedefleri arasındadır (28).

Üretken faaliyetlere girdi veren mal ve hizmetlere demiryolu, denizyolu gibi ulaşım hizmetleri, baraj, enerji, demir-çelik gibi alt yapı mal ve hizmetleri gösterilebilir. Bunlar üretken mal ve hizmetlerinin maliyetlerini etkileyen girdilerdir. Bu tür mal ve hizmetler için büyük ölçüde ser-

(27) ÖNCEL, Türkan; A.g.e., s. 63.

(28) DURAN, M.; A.g.e., s. 8.

maye gereklidir. Azalan maliyetlerle çalışmakta olduklarından marjinal maliyetlerle fiyatlanmaya ihtiyaç göstermeleri ve temel mallar olmaları nedenleriyle de kamu iktisadi sektörleri tarafından üretilmeleri gerekli olan mal ve hizmetlerdir (29).

Üretken faaliyetlere örnek olarak tekstil, gıda, demir, çimento, makina gibi mal üretimi bulunmaktadır. Bunların üretimi özel kesim tarafından yapılabilirse de gelişmekte olan ülkelerde çeşitli nedenlerle bu gerçekleştirilememektedir (Sermaye birikimi sorunu, eleman sorunu, büyük çap üretim tekniği gerektirmeleri gibi). Şüphesiz gene gelişme süreci tamamlandığı taktirde bunların özel kesime devri düşünülebilir. Ancak bu konunun değerlemesi sadece bu hedef açısından yapılamaz. Çünkü kamu iktisadi sektörlerin çeşitli hedefleri bu konuda etken olacaktır. Siyasal, sosyal hatta mali sebeplerle devlet üretime devam edebilir. Örneğin; bugün Fransa gibi gelişmiş ülkelerde dahi bu açıdan kamu iktisadi sektörleri devlet elinde bulunmaya devam etmektedir.

1930 yılında yaşanan ekonomik kriz, nedeniyle konjüktürel dalgalanmalar önem kazanmış ve bunun hafifletilme çareleri araştırılmaya başlanmıştır. Kamu iktisadi teşebbüslerinden de bir araç olarak faydalanılmaya çalışılmıştır. Kamu iktisadi teşebbüslerinin finansman olanakları

geniş olduğu için yatırım politikası, ücretleri, fiyat ayarlamaları ile ekonomiyi daha kolaylıkla canlandırabilirler veya frenliyebilirler.

Buraya kadar kamu iktisadi teşebbüslerinin ekonomik hedefleri gözden geçirildi. Aslında gerek yukarıda ayırımı tabi tuttuğumuz gerekse diğer hedefler birbirleriyle organik bir bağ içindedir. Örneğin; Harb tahribatını gidermek hedefi ile kurulmuş olan teşebbüslerin bugün fonksiyonlarını tamamladıkları söylenmekte ise de halen siyasal, sosyal ve diğer iktisadi sebeplerle üretime devam etmektedirler.

c. İdari ve Mali Hedefler:

Devlet gelir toplama amacıyla veya idari nedenlerle kamu iktisadi teşebbüslerini yönlendirebilir. Bunu da mali tekel yaratarak yapabilir ya da doğrudan doğruya ticari amaçlarla mal ve hizmet üretebilirler.

Devletin doğrudan doğruya ticari amaçlarla mal ve hizmet üretmesinde ise kamu iktisadi teşebbüslerine diğer hedeflerin yanısıra mali hedefte verilecektir. Yalnız bu tartışmalı bir konu oluşturmaktadır (30).

(30) ONAR, Sıddık S.; Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Mahiyeti. Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nin Kamu İktisadi Teşebbüsleri Semineri, İstanbul, 1968, s. 35-37.

Devlet gelir sağlamak için kamu iktisadi teşebbüslere mali hedefler verebilir. Ancak gelir sağlamak ve kar elde etmek kamu iktisadi sektörlerinin temel amacını oluşturmaz. Diğer hedeflerle çatışmamak ve sosyal yararı arttırmak koşuluyla kamu iktisadi sektörleri belirli bir kar marjını gerçekleştirmek için çalışabilirler.

Kamu iktisadi sektörlerin mali hedefinin diğer bir yönü de onların kaynak yaratma sorunu ile yakından ilgilidir. Kaynak yaratma bakımından devamlı açıkla çalışan kamu teşebbüslerinin alternatifi devlet bütçesi veya enflasyon olmaktadır. İşte kamu iktisadi sektörleri bu noktadan hareketle ve diğer amaçlarla telif ederek, kaynak yaratma ilkesiyle yönlendirilebilirler.

d. Sosyal Hedefler:

Kişiler arasındaki gelir dağılımının toplumda adil kabul edilen bölüşümden farklı olması halinde devlet bir taraftan transfer harcamaları yoluyla gelir dağılımını düzeltme faaliyetlerinde bulunurken, diğer taraftan özellikle az gelirli aile bütçeleri içinde önemli yeri olan mal ve hizmetleri düşük bedellerle satmak hedefini kamu iktisadi sektörlerine verebilir. Ayrıca tarım kesiminde olduğu gibi düşük gelir gruplarının ürünlerini yüksek fiyatlarla alıp, onlara maliyetlerinin altında fiyatlarla tarımda kullanacak-

ları girdiler sağlayabilir. Türkiye'de Toprak Mahsülleri Ofisinin destek alımlarında olduğu gibi yukarı da değinildiği şekilde, kamu iktisadi teşebbüslerine verilen hedeflerin bir kaçı bir arada bulunabilmekte, örnekte olduğu gibi sosyal amaçla birlikte tarımın desteklenmesi veya fiyat tanzimi hedefleri içiçe olabilmektedir.



II. 2 A: KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN YAPISI, YÖNETİM ŞEKİLLERİ VE GRUPLANDIRILMASI

A) Kuruluş Yapıları:

Bir önceki başlıkta da belirttiğimiz gibi kamu iktisadi teşebbüslerinin değişik amaç ve hedefleri vardır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak içinde kamu iktisadi teşebbüslerinin kendine özgü bir yapısı vardır. Bu yapı ülkeden ülkeye değişir. Ülkenin sosyo-ekonomik yapısı, gelişmişlik düzeyi, idealleri, özel koşulları, kamu iktisadi teşebbüslerinin yapısını belirler. Kamu iktisadi teşebbüslerinin yönetim yapısı ülkelere göre önemli farklılıklar göstermektedir. Ancak ortak niteliklerde çoktur.

Kamu iktisadi teşebbüsünün yönetim yapısını gruplandırmak mümkündür ve genel değerlendirmelere gitmede zorunluluk arzeder.

1. Bazı ülkelerde kamu iktisadi teşebbüsleri kendi başına buyruk hareket etmektedir. Üzerindeki denetim oldukça az veya hiç yoktur. Örneğin, Meksika'da kamu iktisadi teşebbüsleri 1964 yılına kadar kendi başına buyruk hareket etmekteydi (31).

(31) ÖZMEN, Selahattin; Türkiye'de ve Dünyada İktisadi Devlet Teşekkülleri, 1967, Ankara.

2. Bazı ülkelerde ise kamu iktisadi teşebbüslerinden sorumlu bir bakan vardır. Bu bakan hükümet kabine-leri içinde kendilerine tanınan yetki ve sorumluluk sınırları içinde kamu iktisadi teşebbüslerinin denetim ve hatta yönetimini yürütmektedirler. Denetim konusunda İngiltere örnek olarak verilebilir (32).

Kamu iktisadi teşebbüsleri tek tek veya grup halinde ayrı ayrı bakanlıklara bağlı olabildikleri gibi Maliye Bakanlığı ve Devlet Planlama Organları ile de yakın ilişkisi mevcuttur. Bu ilişki derecesi her memlekette ayrıdır.

3. Bazı ülkelerde kamu iktisadi teşebbüsleri bir tek kuruluş içinde toplanmıştır.

B) Yönetim Şekilleri:

Kamu iktisadi teşebbüsleri ve benzeri kuruluşlara uygulanan yönetim şekilleri, bir ülkeden ötekine olduğu kadar aynı ülkede de zaman içinde değişiklikler göstermektedir. Bununla birlikte uygulamaya bakarak, kamu iktisadi teşebbüsleri ve benzeri kuruluşların yüksek kademe yönetim

(32) ÖZMEN, Selahattin; Türkiye'de ve Dünyada İktisadi Devlet Teşekkülleri, 1967, Ankara.

yapılarını birkaç genel grup içinde toplamak mümkündür. Siyasal gelişme durumları ve rejimleri ne olursa olsun kamu iktisadi teşebbüsleri tipinde veya benzeri kuruluşların var olduğu ülkelerde, bu kuruluşların yönetim yapıları sırasıyla şu üç grupta toplanabilir (33).

a. Özel Ticaret Şirketleri Gibi Yönetilen Kamu

İktisadi Teşebbüsleri:

Bu tipteki kuruluşların yönetim yapıları özel sektördeki ticari ve sınai anonim ortaklıkları gibidir ve "pay sahipleri genel kurulu", "Yönetim kurulu", "Genel müdürlük" den oluşan bir görünümde dir. Devlet, bir temsilciyle genel kurula katılmaktadır. Bu temsilcinin oyu devletin koyduğu sermaye oranındadır. Kurum, bir yönetim kurulu tarafından yönetilmektedir.

Yönetim kurulunun başında ya devlet tarafından veya yönetim kurulunca seçilmiş bir başkan bulunur. Bazen yönetim kurulu başkanlığı ile genel müdürlük aynı kişi üzerinde toplanabilir. Yönetim kurulu başkanının veya genel müdürün yetkileri ya doğrudan yasalarla ya da yönetim kurulunca belirlenmiştir.

Bu tip yönetim sistemi, devletin belli alanlarda kar

(33) KUNTBAY, İhsan; Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetimi, Ankara, 1981, s. 6.

amacı gütmek istediği durumlarda daha çok uygulanır (34).

b. Bir Yönetim Kurulu Tarafından Yönetilen Kamu
İktisadi Teşebbüsleri:

Böyle kuruluşlarda pay sahipleri genel kurulu yoktur. Kamu iktisadi teşebbüslerinin bütünü ya da büyük çoğunluğu devletindir. Özerklik diğer kamu iktisadi teşebbüslerine göre dardır.

Bu tür kamu iktisadi teşebbüslerinde, anonim şirketlerde bulunan pay sahipleri genel kurulunun görevi, yönetim kuruluna devredilmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin sayısı çok değişik olmaktadır. Dört yeliden yirmi üyeliğe kadar yönetim kurulu mevcuttur.

Yönetim kurulunun dışında, onun tarafından ya da ilgili bakan tarafından ya da hükümet tarafından atanan bir genel müdürün bulunması halinde sorumluluk ondadır.

Genel müdürün fonksiyonları olarak, üçüncü şahışlara karşı kamu iktisadi teşebbüslerinin temsili personel ile ilgili kararları almak, idare, yönetim kurulunun icracısı olmak sayılabilir.

(34) KUNTBAY, İhsan; Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetimi, Ankara, 1981.

c. Tek Kişi Tarafından Yönetilen Kamu İktisadi

Teşebbüsleri:

Bu grup içinde tek yönetici tarafından yönetilen kuruluşlar yer almaktadır. Bu sistemin varlığı siyasal yapıları farklı nedenlere dayanmaktadır. Örneğin; Sosyalist ülkelerde, genel politikanın ve kişisel sorumluluğun ön planda tutan hukuk sisteminin gereği olarak uygulanmaktadır.

Bu tip yönetimin genel çizgilerini şöyle özetleyebiliriz; Kurum genellikle ilgili bakanlık tarafından atanmış ve ona karşı sorumlu tutulan, geniş yetkilerle donatılmış bir kişi tarafından yönetilir ve temsil edilir. Atama, sürekli değildir ve atanacak kimselerde belirli bir nitelik aranmamaktadır.

Genel müdür kamu iktisadi teşebbüslerinin başı olarak özel yönetim yetkilerine sahiptir. Yetkilerini kanun ya da planlar belirler.

Kapitalist ve karma ekonomili ülkelerde tek kişinin yönettiği kamu iktisadi teşebbüsleri de vardır.

Değerlendirme:

Bu üç grup içinde en yaygın olarak uygulanan yönetim kurulu sistemidir. Ancak bu sistemin ülkeler arasında farklılıkları görülmektedir.

C. Faaliyet Gösterdikleri Sahalarına Göre
Gruplandırılması:

- a) Ulaştırma ve Haberleşme,
 - b) Enerji ve Doğal Kaynaklar,
 - c) İmalat Sanayii Grubu,
 - d) Ticaret Grubu,
 - e) Mali Kuruluşlar Grubu,
 - f) Diğerleri.
- 

II. 2 B: TÜRKİYE'DEKİ KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN GRUPLANDIRILMASI VE ORGANİZASYON YAPILARI

A) Türkiye'deki Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Gruplandırılması:

Kamu iktisadi teşebbüslerini faaliyet sahalarına göre ayırdığımızda amaçları ve hedefleri değişeceğinden organizasyon modelleri de değişecektir. Bu böyle iken aynı sahada faaliyet gösteren kamu iktisadi teşebbüslerinde bile organizasyon yapıları değişebilmektedir.

Bunları aşağıda ki gibi gruplandırmak mümkündür;

- Ulaştırma /Haberleşme

1. TCDD
2. PTT
3. Denizcilik Bankası TAO.
4. Denizcilik Bankası Deniz Nakliyat AŞ.
5. THY AO.
6. Uçak Servisi TAŞ.

- Enerji ve Tabii Kaynaklar

1. Etibank
2. Türkiye Elektrik İşletmeleri Kurumu

3. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu

4. Petkim

- İmalat Sanayii Grubu

1. Azot Sanayii AŞ.

2. Çimento Sanayii TAŞ.

3. SEKA

4. Sümerbank

5. Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ.

6. Yem Sanayii TAŞ.

7. Toprak Sanayii Kurumu

8. Makina - Kimya Endüstrisi Kurumu

9. Türkiye Demir ve Çelik İşletmeleri Kurumu

10. Gemi Sanayii AŞ.

- Ticaret Grubu

1. Devlet Malzeme Ofisi

2. Et ve Balık Kurumu

3. Toprak Mahsülleri Ofisi

4. Türkiye Zirai Donatım Kurumu

5. Türkiye Süt Endüstrisi Kurumu

6. Türkiye Yapağı ve Tiftik AŞ.

7. Çaykur

8. Orman Ürünleri Sanayii Kurumu

- Mali Kuruluşlar Grubu

1. Hak Bankası
2. İstanbul Emniyet Sandığı
3. T.C. Ziraat Bankası
4. Türkiye Emlak Kredi Bankası
5. Devlet Yatırım Bankası
6. Güven Sigorta AŞ.

- Diğerleri

1. Türkiye Turizm Bankası
2. Devlet Üretim Çiftlikleri

B) Organizasyon Yapıları:

1) Türkiye Elektrik Kurumu:

Enerji ve Tabii Kaynaklar faaliyet grubuna girmektedir. Tabii Kaynaklar Bakanlığına bağlıdır. TEK yönetim kurumunun (4 kişidir) yönlendirmesiyle genel müdür tarafından yönetilir.

Organizasyonun üst yapısı, fonksiyonel esasa göre departmanlara bölünmüştür.

Genel müdüre bağlı beş müdür yardımcısı vardır. Bunlar satış, üretim, finansman, personel, idari hizmetlerle

ilgili müdürdür. Bunlar, genel müdürden aldıkları emir ve direktifler doğrultusunda görev yapmaktadırlar. Merkezi bir yapı arz etmektedir.

Genel müdüre beş genel müdür yrd.'nın bağlanması organizasyon yapısını biraz genişletmekle birlikte idari hizmetlere bölümler dikey organizasyon şeklinde bağlanmıştır.

Alt departmanlar bölge esasına göre bölümlendirilmiş ve satış departmanına bağlanmıştır (ŞEKİL. 11).

2) Sümerbank T.A.S.:

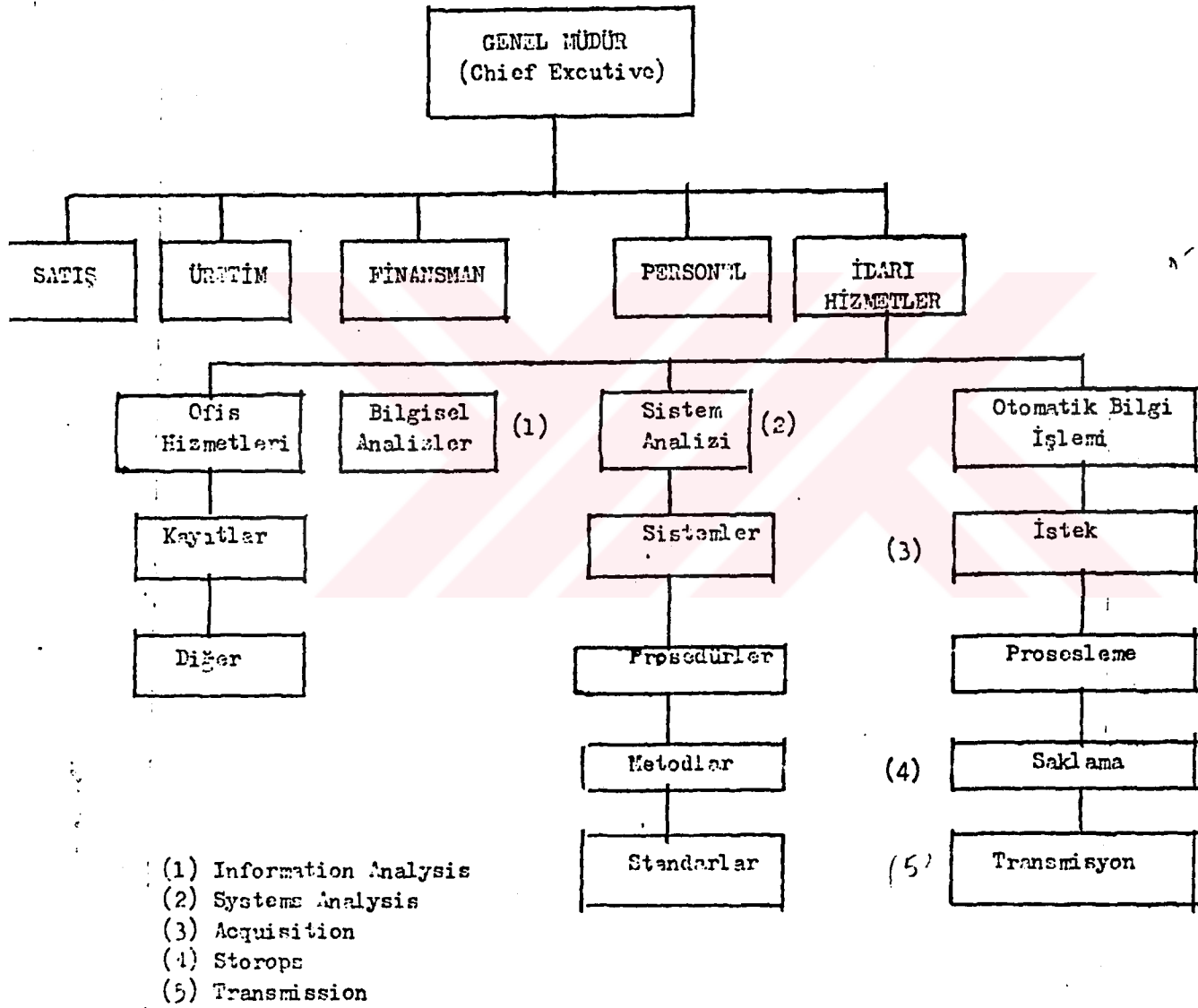
İmalat sanayiinin tekstil, toprak, deri sanayii ve mali kuruluşlar sınıfına girmektedir. Başbakanlığa bağlıdır.

Sümerbank bir idare meclisinin yönlendirmesiyle bir genel müdür tarafından yönetilir. Üst yönetim, genel müdüre bağlı mali işletmeler, sınai işletmeler ve ticari işletmelere bağlı müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

Faaliyet gösterdiği üç büyük sahaya göre bölümlendirilmiştir. Bu üç bölüm;

Mali işletmeler; Bankacılık,

Sanayi işletmeler; Tekstil işletmeleri, bitkisel lif-



Bu şekliyle Şekillendirmekte Olduğu,

KAYNAK = Türkiye'de ki KİTlerin Yapısı ve Kontrolü Antora
RDALC

ler, suni lifler sanayi, pamuklu-yünlü dokuma, denizcilik, taş toprak gibi sahalarda işletmeleri mevcuttur.

Ticari İşletmeler; Alım-satım müesseseleri, satış mağazaları, çırçır fabrikaları.

Üç büyük departmana ayrılmıştır.

En büyük departman sinai işletmeler departmanıdır. Başında bir müdür bulunur, direkt genel müdüre göre bağlıdır.

Üst kademe fonksiyonel olarak bölümlendirilmiş bir organizasyon yapısına sahiptir. Mali kuruluşunun alt kademeleri bölge esasına göre bölümlendirilmiştir.

Sanayi işletmeleri ise üretilen ürünlere göre (sektörlere) departmanlaşmıştır. Çok çeşitli üretim yapıldığından, yapı yatay bir hal almıştır. Bu departmanlar kendi içinde bölge esasına göre bölümlendirilmiştir.

Ticari işletmeler üst kademe dar bir organizasyon yapısına sahiptir. Merkezi bir yönetim görülür. Alt departmanlar (ikinci derecedeki daireler) bölge esasına göre bölümlendirilmiştir. Sonuç olarak organizasyon, merkezi bir yapı arz etmektedir (ŞEKİL. 12).

3) Kalite ve kimya Endüstrisi Kurumu:

M.K.E.K. imalat sanayiinin ağır sanayi grubuna girmektedir. Yönetim kurulunun genel yönlendirmesi altında genel müdürlük tarafından idare edilmektedir. Yönetim Kurulu başkanı olan genel müdür ile Maliye ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlıklarının birer temsilcisi ve bir işçi, genel müdür yardımcısı olan iki üye olmak üzere altı kişiden kurulur.

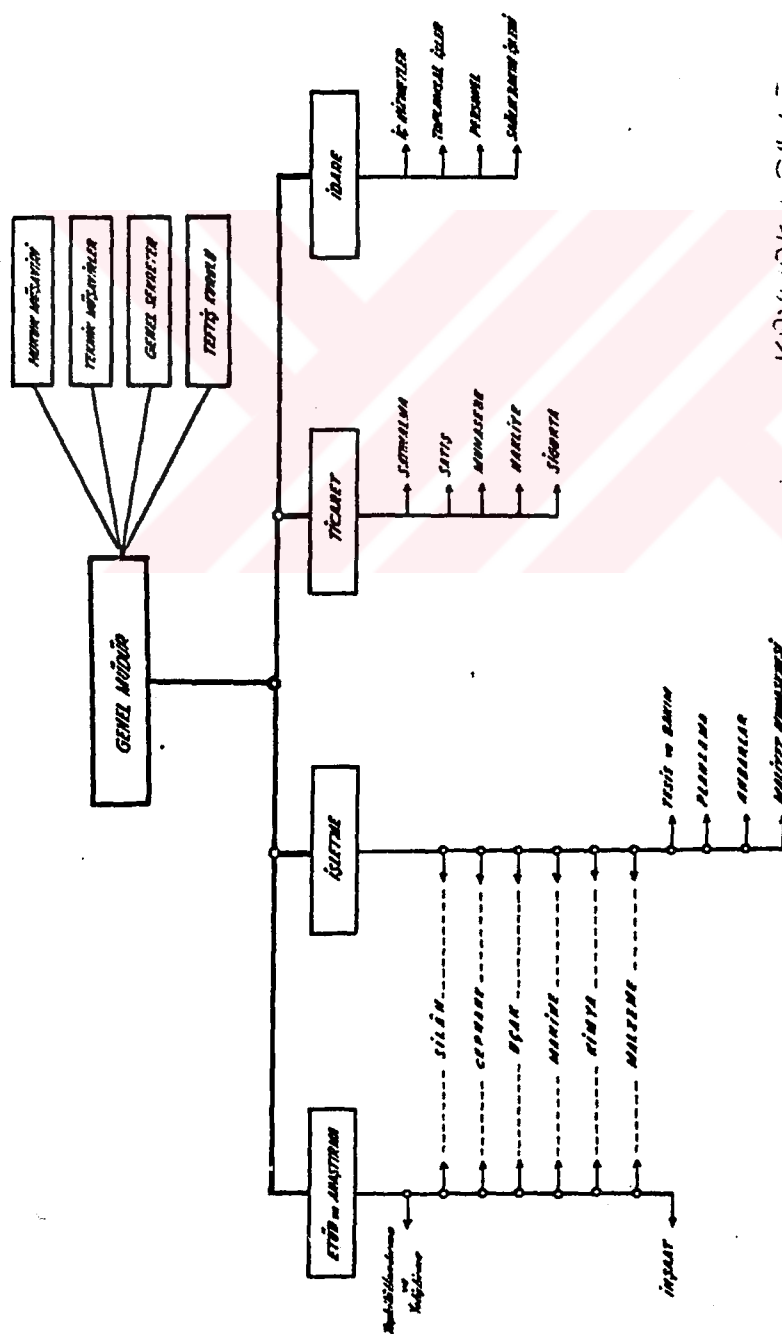
Genel müdüre bağlı olarak hukuk müşavirleri, teknik müşavirler teftiş kurulu ve genel sekreterlik bulunur.

Fonksiyonlara göre bölümlendirme esasına göre departmanlaşmıştır. Bu departmanlar kendi içlerinde dikey bir yapı arzederler. Karma bir organizasyon yapısı vardır. Üst kademe dardır. Merkezi yönetim ağır basmaktadır (ŞEKİL. 13).

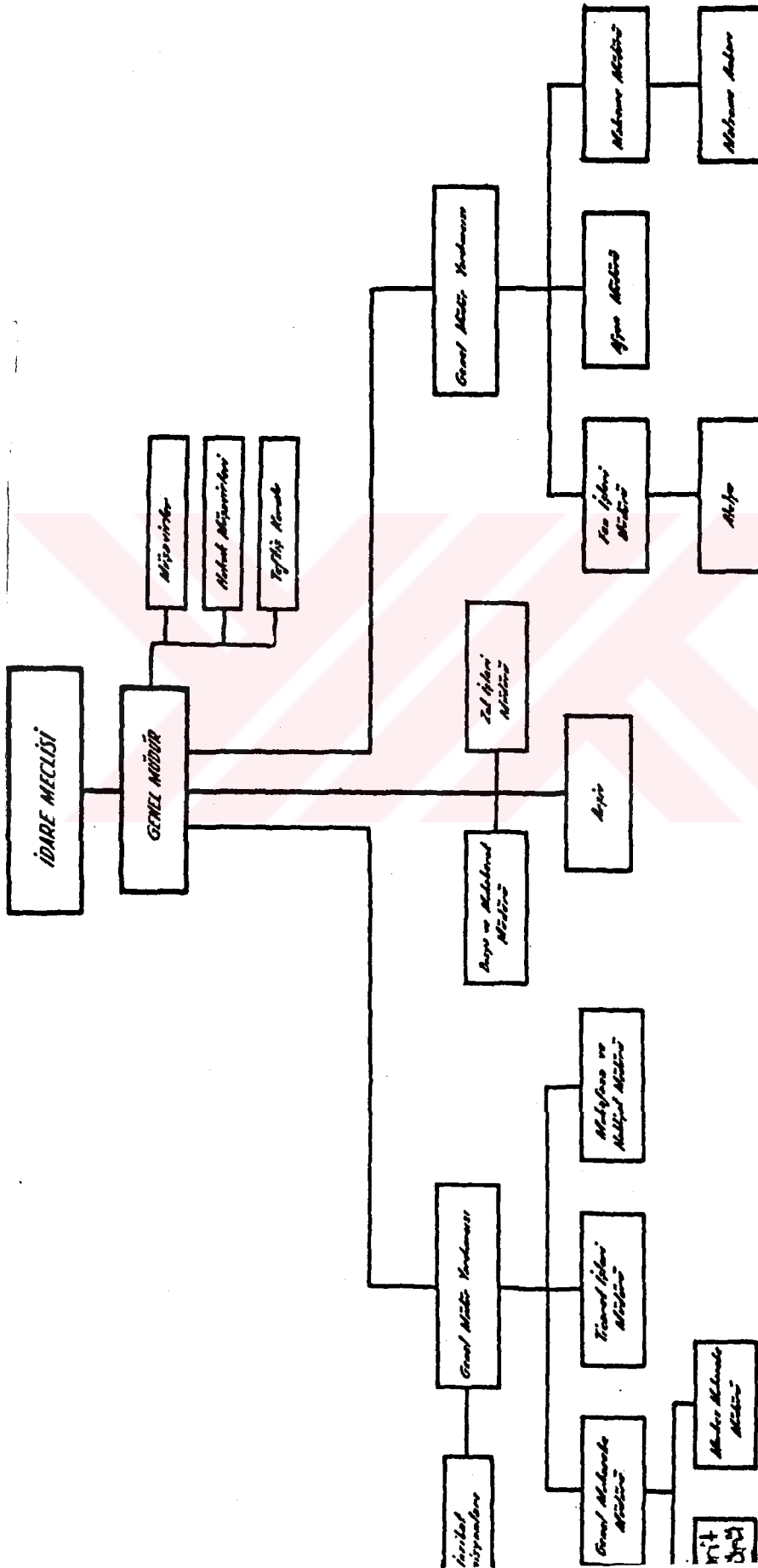
4. Toprak Mahsülleri Ofisi:

Ticaret kuruluşları grubuna girmektedir. TMO'nun en yetkili organi yönetim kuruludur. Yönetim kurulu beş üyeden oluşmaktadır. Yönetim kurulunun başkanı genel müdürdür. Genel müdüre direkt bağlı olarak bir kurmay istişare grubu vardır. Bunlar; müşavirler, hukuk müşavirleri ve teftiş kuruludur.

Organizasyon yapısı dardır. Bütün kamu iktisadi teşekküllerinde görülen merkezi yapı hakimdir. Alt kademelere doğru yapı dikey hal alır. Balöge esasına göre bölümlendiril-



FEKIL - 14
TRANSLATION OFFICE
ORGANIZATION SECTION



KAYNAK = 22kiye de ki ' K.I.T' center 20pisi de koruolu' mteoro 216122

II. 2 C: ORGANİZASYON SORUNLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Kamu iktisadi teşebbüslerinin organizasyon yapısıyla ilgili sorunlara geçmeden önce, birinci bölümde bahsettiğimiz kavram ve bununla ilgili gelişmelere kısaca değinmek istiyorum. Bilindiği gibi organizasyonu, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getirilmiş kaynaklar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi biçiminde tanımlamak mümkündür. Bu kaynaklar arasında en önemli olanı "insan" olduğuna göre, organizasyonu, belli bir amaç için bir araya getirilmiş insanlar arasındaki ilişkileri, görev, yetki ve sorumlulukları açılarından düzenlemek olarak da tanımlayabiliriz. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, bir organizasyonun yapısını etkileyen en önemli faktör "amaç" tır, ya da "kuruluş nedeni" dir. Örneğin, belli bir görevi bitirdikten sonra dağılacak bir organizasyon yapısı arasındaki fark gibi. Keza bir kamu kurumunun taşrada da organize olmasına gerek olmayabilir, ama bir başkası için taşra organizasyonu amacı gereği zorunlu olabilir. O halde bir kuruluşun amacı ne kadar açık ve kesin olarak belirtilebilirse, onun yapısını amaca uygun olarak düzenlemek o ölçüde kolay olur.

Kamu iktisadi teşebbüslerini amaçlara uygun düzenlenemedikleri için organizasyon yapılarında sorunları vardır.

- Organizasyon Yapısıyla İlgili Sorunları Aşağıdaki Gibi Sıralamak Mümkündür;

a) Kamu iktisadi teşekküllerinin amaç ve görevleriyle örgüt yapıları arasında tam bir uyum sağlanamamış ve bağdaşmamıştır.

b) Görevler ve bunların oluşturduğu fonksiyonlar yetirince belirtilmemiş ve koordinasyon sağlayacak bir üst kuruluş kurulmamış olması, gözetim ve denetim departmanları ile ilişkilerin iyi düzenlenmemiş olması iç düzensizliklere neden olmaktadır. Aynı zamanda görevler rasyonel bir biçimde gruplandırılmamış, gerekli iş bölümü sağlanamamıştır. Kurmay nitelik taşıyan bazı görev ve birimlere (personel, muhasebe, araştırma-geliştirme, halkla ilişkiler, vb.) gerekli önem verilmemektedir. Örgütsel birimlerin kurulması ya da kaldırılması, çoğu kere gerçek gereksinmeye dayandırılmamakta, siyasal etkenlerle olmaktadır.

c) Kamu iktisadi teşebbüslerinin hangi hallerde hangi organizasyon modelinin uygun olacağı saptanmamış, amaçları farklı birimler aynı statü içine sokulmuş, haberleşme ve rapor sistemi oluşturulamamıştır.

d) Etkinliği özendirecek bir ödülleme mekanizması geliştirilmemiş olması, teknik kadroların çok sık değişmesine

ve personelin fazlalığının bulunmasına neden olmuştur.

Organizasyon yapılarındaki bu sorunlar kamu iktisadi teşebbüslerini verimsiz (etken olmayan) bir şekilde çalışmalarına sebep olmaktadır.

- Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Organizasyon Sorunlarını Makro Açıdan Şöyle Sıralayabiliriz;

a) Bu organizasyonlar çevrelerindeki hızlı değişime ayak uyduramamakta, kendilerini yenileyememekte ve çağdışı kalmaktadırlar.

b) Kamu iktisadi teşebbüslerinin gerek birbirleriyle gerekse diğer kamu kuruluşları ve kalkınma planları ile ilişkilerini düzenleyen bir üst kuruluş bulunmamaktadır.

c) Kuruluşlar arasında etkili bir koordinasyon bulunmamaktadır. Kuruluşların farklı bakanlıklara bağlı olmaları da koordinasyon sorunlarını arttırmaktadır.

d) Kuruluşlarda aşırı bir merkeziyetçilik, biçime bağlılık ve yavaşlık görülmekte ve yetkiler, genellikle, sorumluluklarla birlikte alt kademelere devredilmemekte, mümkün olduğu kadar çok yetkinin üst kademelerde toplanması yoluna gidilmektedir.

- Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Sorunlarının Organizasyon Yapısına Etkisi;

Organizasyonun ana unsuru insan olduğuna göre kamu iktisadi teşebbüslerinde genellikle bir iş gücü fazlalığı buna karşılık teknik konularda bir iş gücü yetersizliği vardır. Yani "işe adam değil, adama iş" düşüncesinin sonucu personel seçiminde objektif olunamamakta ve atamalarda siyasi etkenler önemli rol oynamaktadır. Bu da yönetici ve teknik personelin devir oranını yükseltmektedir. Yanlış bir personel politikasının inişlenmesi kamu iktisadi teşebbüslerinin organizasyon sorunlarını arttırmakta ve yapılarını iyice bozmaktadır. Kamu iktisadi teşebbüslerinin etkinliğinin ve verimliliğinin düşük olmasında sebep olan bu etkenlere daha yenilerini eklemek mümkündür.

Sonuç olarak bu açıklamaların ışığı altında kamu iktisadi teşebbüslerinin baştada söylediğimiz gibi organizasyon yapılarının genellikle amaçlarına tam olarak uygun düşmediği sonucuna varmaktayız. Bu durumun meydana gelmesinde, kuruluş yasaları çıkarılırken gereken titizliğin gösterilmemiş olmasında payı olmakla birlikte, süratle gelişen ve değişen koşullar karşısında kuruluşun buna ayak uyduramamasının, başka bir deyişle kendini yenileme çabası göstermesinin de payı vardır. Mesela bizim incelediğimiz Sümerbank'ın kuruluş yasası 1933'de, Etibank'ın 1935'de, T.M.O.'nin 1938'de çıkarılmıştır.

- Organizasyon Sorunlarının Çareleri:

Her iktisadi teşebbüsün başarısı, o teşebbüsün en etkili ve kolay bir biçimde yönetilmesini sağlayacak bir organizasyon yapısına sahip bulunmasına bağlıdır. Organizasyon, devredilen yetki ve sorumluluklar üzerinde kurulur. Böyle bir yapı içinde her görevlinin yetki ve sorumluluklarının belli edilmesi, dikey ve yatay olarak organizasyon bağlantılarının gösterilmesi, hem o görevlinin, hem de onunla iş ilişkisi bulunanların bütün fonksiyonlarının tam olarak ve ahenkli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Bunun için temel ilkeler;

- a) Her teşekkülün açık olarak belirtilmiş bir amacı olmalıdır.
- b) Bu amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan her fonksiyon, organizasyonda yer almalıdır.
- c) Organizasyonda yer alan bütün departmanların görev, yetki ve sorumlulukları açık olarak belirtilmiş olmalıdır.
- d) Sorumluluklar, bunların gerektirdiği yetkilerle birlikte verilmeli, yetki ve sorumluluk arasında denge olmalıdır.

- e) Her görevli, kendisinin kime bağlı olduğunu ve kimlerin kendisine bağlı bulunduğunu bilmelidir.
- f) Hiçbir görevli, görevi bakımından birden fazla amirine bağlı olmamalıdır.
- g) Bu görevin yapılması için görevliye devredilmesi gereken yetkilerin dağıtımını, olabildiği oranda, en alt kademeye kadar götürülmektedir.
- h) Coğrafi bakımdan dağınık olan teşekküllerde yetki mahilli teşkilatın yetkileri, olabildiği kadar geniş tutulmalıdır.
- f) Yüksek sevk ve idare kademesi, ayrıntılı işlerde boğulmaktan kurtulmalıdır.
- j) Bir teşekkülün çeşitli birimleri tarafından yerine getirilen görevlerde tekrar, girişim ve gelişmeler olmamalıdır.
- k) Bir amire bağlı birim veya kişilerin sayısı, belirli sınırları aşmalıdır.
- l) Birbirleriyle ilgili fonksiyonlar aynı birimde toplanmalı ve ilgisiz fonksiyonlarda olabildiği

kadar ilgili birimlere dağıtılmalıdır.

m) Bir organizasyonun kapsamı, gereğinden fazla olmalıdır.

n) Bir teşekkülün her kademesinde benzer organizasyon şekilleri uygulanmalıdır.

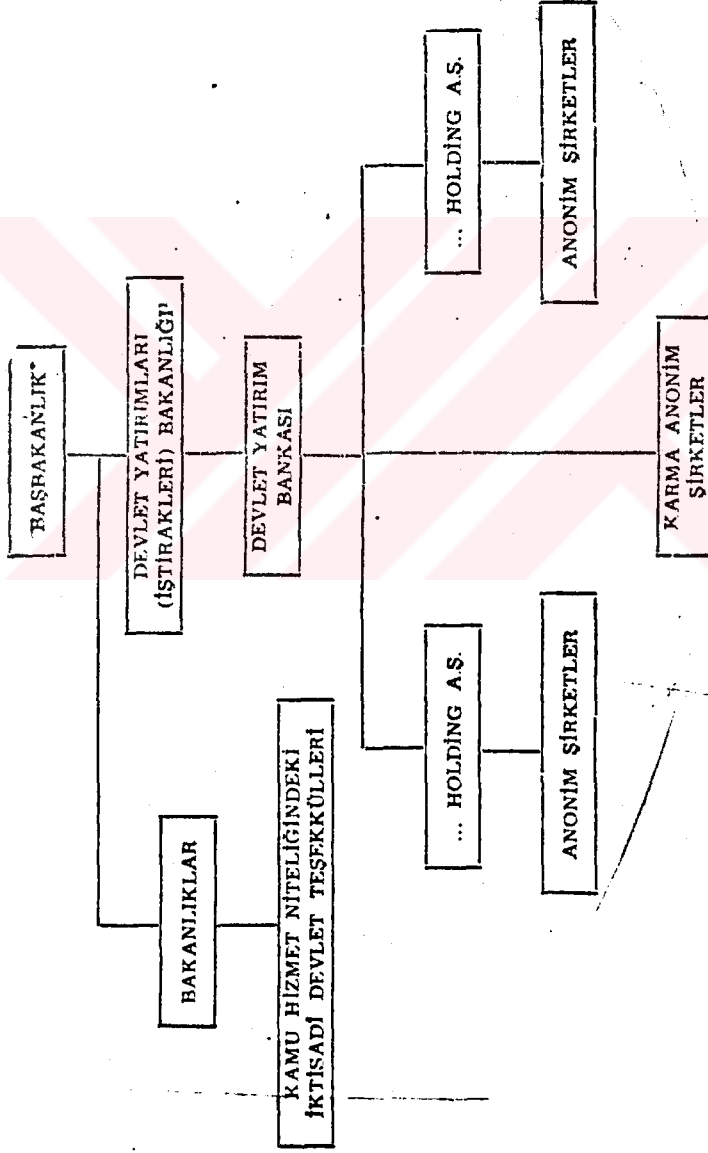
Kamu iktisadi teşebbüslerinin organizasyon sorunları; yukarıdaki temel ilkelerin bazılarına uyulmamasından ileri gelir. Yeni model geliştirilmesine sistemi bütünüyle yönetecek Maliye Bakanlığına veya Başbakanlığa bağlı olarak "Devlet Teşebbüsleri Genel İdaresi" adıyla bir üst organın kurulması ile başlanması uygun olacaktır (ŞEKİL. 15).

İkinci adım olarak;

- Teşebbüsün amacının tesbiti,
- Bu amaca ulaşılması için yapılması gerekli fonksiyonların ayrıntılı bir envanteri çıkarılmalıdır,
- Bu fonksiyonlar ilgi ve yakınlıklarına göre gruplaştırılarak birimler haline getirilmelidir,
- Gerek birim içi, gerekse birimler arası denetim ve koordinasyonun ne yolda sağlanacağı açık olarak belli edilmelidir.

(ŞEKİL-15) TIKLIF EDİLEN ORGANİZASYON ŞEMASI

(KIT'Leen İst kademesinin bağlanma modeli)



KAYNAK : İktisadi Devlet Teşekküllerinin Yeniden Düzenlenmesi . Mustafa Aygün

- Organizasyon şemasını ve yukarıdaki hususları çok açık ve düzenli olarak anlatan bir "Organizasyon El Kitabı" hazırlanmalıdır.

Teşebbüsün amacına ulaşabilmesi için ilk önce yapması gereken, bütün fonksiyonların ayrıntılı bir şekilde belirlenmesidir. Belirlenen bu fonksiyonlar yönetim birimlerine ayrılmalıdır. Birimlerin en baştaki yöneticiye bağlantısında kademenin ne olacağı yani genel müdür yardımcılarının gerekli sayısı incelenmelidir. Bu incelemede teorik esaslar gözetilmekle beraber aynı alanda çalışan başarılı kurumlara ait bilgiler derlenmesine çalışılmalı ve bu örneklerin bizim teşebbüsümüze ne derecede uygun olacağı, ondan nasıl yararlanılacağı düşünülmelidir. Teoride bir yöneticiye 6-8 kişi gösterilen bağlantı uygulamalarda 14 kişiye çıkabilir. Teoriye gözü kapalı benimsemek yerine örnekleri değerlendirmek gerekmektedir.

Bir yöneticiye kaç kişinin bağlı olacağı konusu karar alma, denetleme ve diğer konularla ilgili olarak ortaya çıktığı için, genel olarak teşebbüsün faaliyet konularının sayısı ile ters orantılıdır. Yani faaliyet alanı bir kaç konuyu kapsıyorsa genel müdürü oldukça fazla sayıda alt kademe yöneticilerine nezaret edebildiği halde, konuları çeşitli olan bir teşebbüsün genel müdürü daha az sayıda alt kademe yöneticisine nezaret edebilmektedir. Bu itibarla faaliyet

konusu örneğin tek ürünü kapsayan bir genel müdüre çok kişi bağlı olabilir. Eğer çok çeşitli ürün varsa birimler azaltılmalıdır. Çok birimler ya da az birimler konusunda Danışma ve İnceleme Kurulları gibi yöneticiden karar beklemeyip ona kararlarında yardımcı olan, karar ve denetim işini ayrıca kolaylaştıran birimler konusu ayrı değerlendirilmelidir.

Bu arada mevcut durumun incelenmesi sırasında elde edilen bulgular üzerinde önemle durmak gerekebilir. Örneğin; bir kamu iktisadi teşebbüsleri de genel müdür ve yardımcılarını bir bütün olarak kabul etmek genel müdürlük merkezindeki çeşitli şubelerin kesin olarak kime bağlı bulunduklarını açık bir şekilde belirtmemek gibi bir gelenek mevcut olabilir. Bu ise verilen emirlerde bir takım karışıklıklar meydana getirir. Kimin nereden sorumlu olduğunun açık olarak bilinmesine engel olur. Hazırlanan organizasyon el kitabı, her birimin görev, yetki ve sorumluluklarının ne olduğunu kesin olarak tesbit ve her alt kademe yöneticisinin hangi üst kademedен direktif alacağını açık olarak belirtmekle beraber, uygun bir biçimde yöneticiye geleneğin sakıncaları açıkça gösterilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİ BİR MODEL GELİŞTİRİLMESİ

AÇISINDAN

ETİBANK ÖRNEĞİ

III. 1 A: ETİBANK ORGANİZASYON MODELİ (ŞEMASI)

a) Organizasyon Yapısının İncelenmesi:

Etibank Başbakanlığa bağlı olarak çalışan bir kamu iktisadi teşebbüsüdür. Enerji ve Tabii Kaynaklar ve Mali Kuruluşlar grubunda faaliyet gösterir.

Kamu iktisadi teşebbüsleri faaliyetlerine, kaynaklarına, amaçlarına ve politikalarına göre bir organizasyon modeli belirler.

Etibank da organizasyon modelini şöyle belirlemiştir.

Yönetim Kurulu, Genel müdür

Genel Müdür Yardımcısı (İdari)

Genel Müdür Yardımcısı (Üretim)

Genel Müdür Yardımcısı (Bankacılık)

dan oluşur.

a. Faaliyet Konuları:

- Madencilikle ilgili ana faaliyet kolları,

1. Madencilik yapmak ve taş ocakları işletmek,
(Maden kömürü, petrol ve doğal gazlar hariç),

2. Metal ve metal olmayan madenlere ait ana sanayi ile uğraşmak (Demir-çelik hariç),

3. İşletme faaliyetlerinin her aşamasında ortaya çıkabilecek yan ürün ve artıkları değerlendirme,

4. Metal üretimine elverişli olan bitümlü maddeleri aramak, işletmek ve değerlendirmektir.

Yanısıra;

- Bankacılık faaliyetleri ile uğraşmak.

b. Yönetim Pozisyonlarında Bulunan Genel Görev ve

Sorumlulukları (Üst Kademedede): (ŞEKİL. 16 gelecek)

Yönetim Kurulu:

Genel müdür, Etibank bünyesinden iki üye, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının tavsiyesi üzerine Bakanlar Kurulunca atanan bir üye, Maliye Bakanlığının tavsiyesi üzerine atanan bir üye, işçi temsilcileri tarafından seçilen bir üye olmak üzere altı üyeden kurulur.

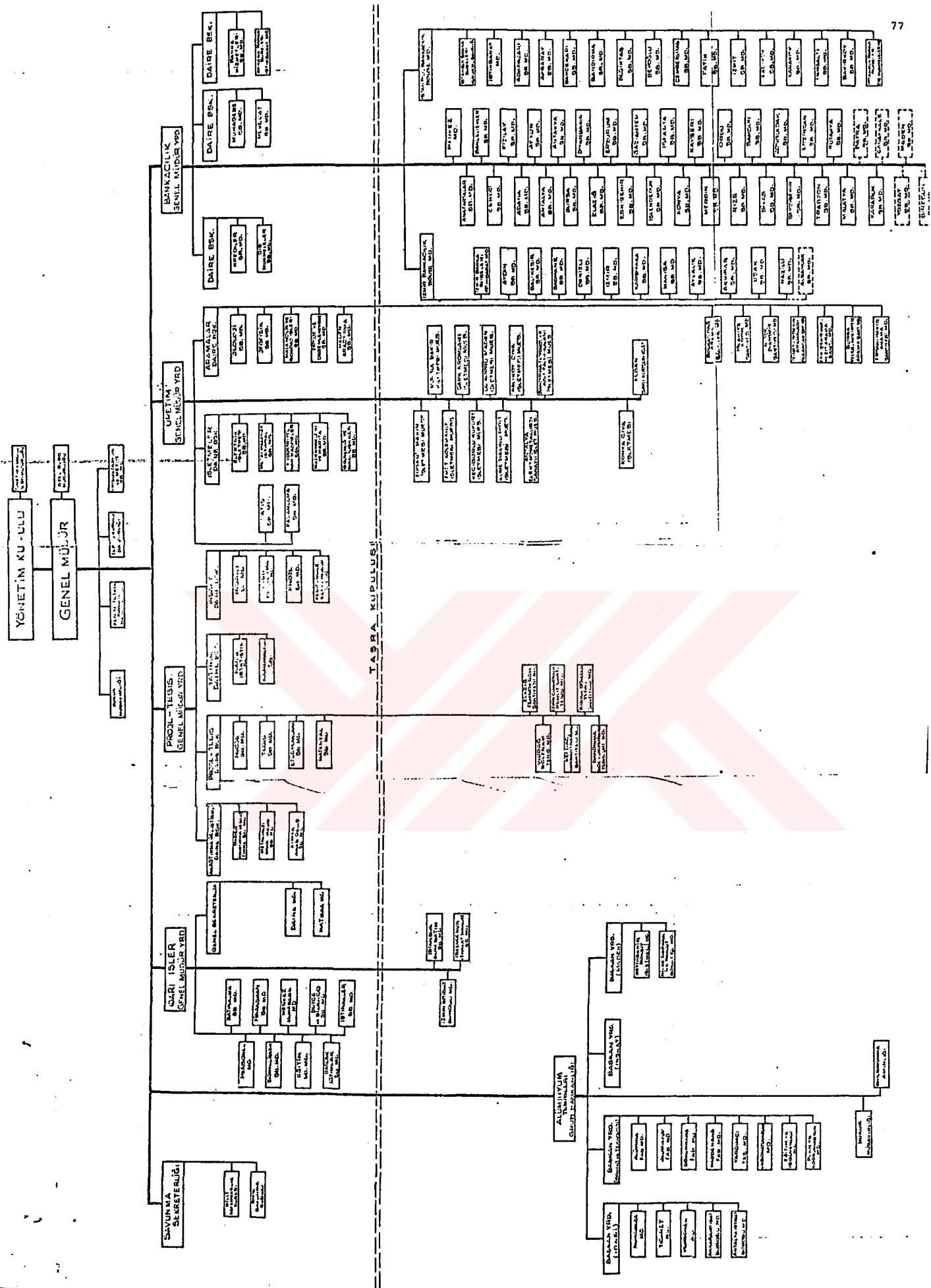
Yönetim Kurulunun başkanı Genel Müdürdür.

- Yetki ve sorumlulukları; Yönetim Kurulu Etibank'ın karar organı olup, en yüksek seviyede yönetme ve karar alma yetki ve sorumluluğunu taşır.

Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleri, Etibank'ın sermayesini, diğer kaynaklarını karlılık ve verimlilik prensiplerine uygun olarak kullanmada ve değerlendirmede gereken gayret ve basireti göstermekle yükümlü, aksine davranışlarından sorumludur.

GENEL MÜDÜR:

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının tavsiyesi üzerine, Bakanlar Kurulunca atanır ve görevinden alınır. Vekaleten tayini de aynı usule göre olur. Ancak, geçici görev veya izin kullanmak gibi görevden ayrı kalmak hallerinde, yerine usulüne göre bir vekil tayin edilinceye kadar, Yönetim



Kurulu üyesi olan genel müdür yardımcılarında birisini vekil olarak görevlendirebilir.

- Yetki ve Sorumlulukları: Genel müdür, idare ve yargı mercilerinde ve üçüncü şahıslara karşı Etibank'ı temsil eder. Temsil yetkesini, gerektiğinde, genel hükümlere göre devredebilir. Genel müdür, Yönetim Kurulunca alınan kararların uygulanmasında ve Etibank'ın yönetiminde gereken gayret ve basireti göstermekle yükümlü, aksine davranışlarında sorumludur.

GENEL MÜDÜR YARDIMCILARI:

Etibank'ın; İdari, proje-tesis, üretim, bankacılık olmak üzere dört Genel Müdür Yardımcısı vardır.

- Görev ve Yetkileri: Genel müdür yardımcıları, Genel müdürden aldıkları yetki dahilinde ve onun adına hareket ederler.
- Sorumlulukları: Genel müdür yardımcıları, kendilerine bağlı birimleri ve taşra kuruluşlarını gözetim ve denetimleri altında çalıştırmakla yükümlü, bunların çalışma düzeninden ve bunlar arasındaki koordinasyondan sorumludurlar.

SAVUNMA SEKRETERİ:

- Görevi: Bankanın topyekün savunma, milli seferberlik, sivil savunma hizmetlerini, milli güvenlik amaçlarına uygun bir şekilde yürütmek savunma sekreterliği yönetmeliğindeki hükümleri uygulamaktır.

- Emir alacağı makam: Genel müdür.

- Emir vereceği makamlar: Milli Seferberlik Şubesi Müdürü, Sivil Savunma Şubesi Müdürü.

- İş ilişkileri: Topyekün Savunma, milli seferberlik, sivil savunma hizmetlerinin amaçlarına uygun bir şekilde planlanması ve yürütülmesinde genel müdürün yardımcısı ve danışmanıdır.

Topyekün savunma, milli seferberlik konularında ilgili askeri ve mülki makamlar ve benzeri kuruluşlar ile gerekli ilişkileri kurar ve devam ettirir. Milli ve milletlerarası topyekün savunma çalışmalarına genel müdürlük adına iştirak eder.

TEFTİŞ KURULU BAŞKANI:

- Görevi: Müfettiş sıfat ve yetkilerini haiz olarak, teftiş kurulunun çalışmalarını yönetmek ve denetlemek.

- Emir alacağı makam: Genel müdür.
- Emir vereceği makamlar: Mufettişler, mufettiş yardımcıları,

Büro Şefi;

- İş ilişkileri: Disiplin kurulu toplantılarına, Eğitim şurası toplantılarına katılır. Teftiş, inceleme ve soruşturma konularında ilgililerle görüşmelerde bulunur. Benzer teşekküllerin teftiş kurulları ile mesleki temaslar yapar. Yüksek Denetleme Kuruluna yıllık teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmaları ve kadro durumu hakkında bilgi verir. Bağlı bulunduğu Bakanlığa dört aylık ve yıllık çalışma raporları gönderir. Teftiş Kurulu Başkanlığına verilen görevlerin devamı için diğer şubelerle ilişkiler kurar.

MUFETTİŞ VE MUFETTİŞ YARDIMCISI:

Bankanın tüm teşkilatı ile denetimi Etibank'a ait diğer kuruluş ve işletmelerde kanun, kararname, yönetmelik, Yönetim Kurulu kararları, sirküler, genelgeler ve Genel müdürlük emirleriyle konmuş kuralların, işletmecilik ve bankacılık icaplarının, uygulanma şekilleri ve personelin çalış-

ma durumları hakkında Genel Müdür adına teftiş, inceleme ve soruşturma yapar.

- Emir alacağı makam: Teftiş Kurulu Başkanı.
- Emir vereceği makamları: -
- İş ilişkileri: Teftiş, inceleme ve soruşturmaların yürütülmesinde ilgili şube ve şahıslarla iş ilişkisi kurar.

HUKUK MÜŞAVİRİ:

- Görevi: Etibank'ın her türlü faaliyetlerinde hukuki konular hakkında genel müdürlüğü aydınlatmak, Banka ile üçüncü şahıslar arasında hukuki, mali, cezai neticeler doğurabilecek münasebetlerde Etibank menfaatlerini koruyucu, ihtilafları önleyici (Hukuki) tedbirleri almak, anlaşmaların bu esaslar dahilinde yapılmasına yardımcı olmak, Etibank'ın menfaatlerinin korunması maksadıyla hukuki, mali, idari ve cezai davalarda Etibank'ı temsil ve müdafaa etmek, kanuni takip ve icra işlerini yürütmek.
- Emir alacağı makam: İdari genel müdür yardımcısı.

- Emir vereceği makamlar: Hukuk müşavir yardımcısı, avukatlar, vergi uzmanı, hukuk işleri büro şefi.
- İş ilişkileri: Faaliyeti hakkında bilgi vermek ve direktif almak amacıyla genel müdürle iş ilişkileri kurar.

HUKUK MÜŞAVİR YARDIMCISI:

- Görevi: Hukuk müşavirliğinin işlerini, hukuk müşavirinden aldığı yetki dahilinde ve iş bölümü esasına göre zamanında düzenli ve noksansız olarak yürütmek.
- Emir alacağı makam: Hukuk müşaviri.
- Emir vereceği makam: Avukatlar, vergi uzmanı, hukuk işleri bürosu şefi.
- İş ilişkileri: Hukuk müşaviri ve avukatlarla devamlı işbirliği yapar. Hukuki problemlerin hallinde ilgili şubelerle ilişkiler kurar.

ORGANİZASYON VE METOD ŞUBESİ MÜDÜRÜ:

- Görevi : Etibank'ın amacına, genel politikasına ve çizilen hedeflerine en etkili ve verimli bir şekilde

erişmesini sağlamak için örgüt yapısını saptamak, insan gücü planlamasını yapmak, her görevde istihdam edilecek personelin niteliklerini belirtmek ve her türlü O-M çalışmalarını yapmak.

- Emir alacağı makam: Genel müdür.
- Emir vereceği makamlar: Müdür yardımcısı, uzmanlar, büro personeli.
- İş ilişkileri: Çalışmalarıyla ilgili olarak merkez ve taşra birimleriyle iş ilişkisi kurar. Görev spesifikasyonlarının hazırlanmasında ilgili kurumlarla iş birliği yapar. Sevk ve idare usulleri hakkında düzenlenecek konferans seminer ve eğitim kursları hakkında ilgili birimlerle işbirliği yapar. O-M. şubesi faaliyet sahasına giren konularda üniversiteler, T.O.D.A.İ.E ve kamu iktisadi teşebbüslerinin ilgili birimleriyle iş ilişkisi kurar.

FEN VE TETKİK KURULU:

- Görevi: Bankanın tesbit edilen gayelerine ulaşabilmesine yardımcı olmak üzere belirli bir ihtisası gerektiren konularda icab eden tetkikleri yapmak ve neticelerini bir raporla genel müdüre bildirmek.

- Emir alacağı makam: Genel müdür
- Emir vereceği makamlar: -
- İş ilişkileri: Drktif almak ve çalışmaları hakkın-
da bilgi vermek amacıyla Genel müdürle iş ilişkileri
kurar. alışmalarıyla ilgili olarak kamu iktisadi
teşebbüsleri, Denetleme Kurulu, Bakanlıklar ve di-
đer kuruluşlarla ilişkiler kurar.

Raporların hazırlanmasında Etibank merkez ve taşra
Örgütü ile işbirliği yapar.

GENEL SEKRETER:

- Görevi: Genel müdürlükçe tesbit edilen esaslar da-
hilinde idari işler genel müdür yardımcısına yar-
dımıcı olmak, genel müdürlükçe tevdi edilecek idari
konuları incelemek ve genel müdürlüğe bildirmek.
Denetleme Kurulu raporlarının cevaplarını derlemek
ve göndermek, Yönetim Komitesi kararlarını incele-
yip ilgili yerlere intikal ettirmek, Genel müdür-
lk kitaplığını yönetmek, i hizmetlerin ve matbaa
işlerinin yürütümünü ve denetimini sağlamak.
- Emir alacağı makam: İdari işler, Genel müdür yar-
dımıcısı.

- Emir vereceği makamlar: Genel sekreter yardımcısı, daire müdürü, matbaa müdürü, genel sekreterlik Őefleri.
- İş ilişkileri: Genel mdrlkċe oluşturulacak kurul ve komisyon ċalıřmalarına iştirak eder. Kamu iktisadi teşebbüsleri hesaplarını inceleyen Etibank Grubu Alt Komisyon ċalıřmalarında görüőülecek konular hakkında gereken hazırlığı yapar ve bu komisyon görüőmelerine katılır. Üyesi bulunduğu teőekkül merkezi Disiplin Kurulu toplantı ve ċalıřmalarına katılır. Faaliyet sahasına giren işlerin planlanması ve yürütülmesinde ilgili daire ve şubelerle işbirliği yapar.

PROJE - TESİS DAİRESİ BAŞKANI:

- Görevi: Etibank'ın amaċlarının gerċekleřtirilmesi konusunda plan hedefleriyle tutarlı karma ekonomi ilkelerine uygun iċ ve dış rekabet olanaklarına sahip tesislerin kurulması veya mevcutların tevsii, yineleme ve modernizasyonu iċin n ve tatbikat projesini hazırlamak, bunların sondaj, işletmeye alınma ve diğer faaliyetlerini planlamak, düzenli biċimde yürütülmesini ve izlenmesini sağlamak.

- Emir alacağı makam: Genel müdür yardımcısı.
- Emir vereceğı makamlar: Proje şubesi müdürü, tesis şubesi müdürü, materyal ikmal şubesi müdürü, etüd planlama şubesi müdürü, proje yürütücüleri.
- İş ilişkileri: Yatırımlar, inşaat, aramalar ve işletmeler dairesi başkanlıkları ile işbirliği yapar. Plan ve yatırım kurullarına iştirak eder, Etibank'ı temsilen koordinasyon çalışmalarına katılır.

İŞLETMELER DAİRESİ BAŞKANI:

- Görevi: Müessese ve işletmelerin yatırım ve üretim faaliyetlerini yakinen izlemek ve tesbit edilmiş hedeflere ulaşmasını sağlamak için gerekli teklif ve tavsiyelerde bulunmak, işletme ve müesseseler ile merkez teşkilatının birbirleriyle olan ilişkilerini koordine etmek.
- Emir alacağı makam: Üretim genel müdür yardımcısı.
- Emir vereceğı makamlar: Metal madenleri üretim şubesi müdürü, endüstriyel ham maddeler şubesi müdürü, elektrik işleri şubesi müdürü, maden hakları ve harite işleri şubesi müdürü, iş güvenliği ve sınaî ilişkiler şubesi müdürü.

- İş ilişkileri: Başkanlık görevlerinin ifasında müessese ve işletmelerle ilişki kurar, faaliyet sahası ile ilgili toplantı kurul ve komisyonlara katılır. Gözetimi altındaki şubelerin işbirliği içinde çalışmasını sağlar, Etibank içinde ve dışında ilgili birim ve kuruluşlarla ilişki kurar.

BANKACILIK DAİRE BAŞKANI:

- Görevi: Etibank Bankacılık Krediler Şubesi Müdürlüğü ile Dış Muameleler Şubesi Müdürlüğü çalışmalarını çabuklaştırmak, iş akımını kolaylaştırmak, dolayısıyla prodüktivite ve rantabiliteyi yükseltmek mezkûr şubelere ait esas yönetmelik hükümleri merkez şubeleri arasındaki koordinasyonu sağlamak, bankacılık teşkilatı ile ilgili plasman programının hazırlanmasını temin etmek, açılan kredileri izleyerek denetlemek, kredi depasmanı yapılmamasını teminen gereken tedbir, takib ve denetimi yapmak, plasmanlarda emniyet ve randımanı sağlamak, dış muamelelerle ilgili talimatların hazırlanmasını sağlamak, ithalat-ihracat ve kambiyo rejimi ile ilgili bilimum muamelatin şubelerimizce uygulanmasını temin etmek, yabancı muhabirlerle banka arasındaki her türlü irtibatı sağlamak.

- Emir alacağı makam: Genel müdür yardımcısı (bankacılık)

- Emir vereceği makamlar: Krediler şubesi müdürü, Dış muameleler şubesi müdürü.
- İş ilişkileri: Umumi plasman limitleri ve kredilerin tesbitinde, kredi işlemlerinin denetiminde bütün bankacılık şubeleri ile iş ilişkisi kurar, hukuk müşavirliği ile başkanlığının ilgilendiren konularda işbirliği yapar. Krediler ve dış muameleler şubelerinin satın alma ve ihale işlerine rüteallik komisyonlara iştirak eder. Makul ve meşru mazerete birden iştirak edemeyeceği toplantılara ilgili şube müdürlüklerinden birine katılma görevi verir, yerli ve yabancı bankalarla ilişkiler kurar.

Önceki başlıkta belirttiğimiz çizgide Etibank'ın kuruluş yasası çok eskidir (1939). Bu yasalar hazırlanırken gereken titizliğin gösterilmemiş olması süratle gelişen ve değişen koşullar karşısında bu kuruluşun buna ayak uyduramaması organizasyonun tam olarak verimli işleyememesine neden olmuştur.

Organizasyon yapısından da görüldüğü gibi, üst kademe yapı dardır. Fonksiyonel bir bölünme görülmektedir. Fonksiyonlar ayrıntılı bir şekilde belirlenmemiştir. Mesela; idari işler genel müdür yardımcısına personel müdürlüğü ile ilgili konuların dışında bütçe, finansman, satın alma gibi departmanlar bağlanmıştır. Bu doğru bir fonksiyonel bölüm-

lendirme değildir. Keza, proje, tesis genel müdür yardımcısına satış ve pazarlama bölümleribağlanmıştır.

Üretim genel müdür yardımcısına, iş güvenliği departmanı, harita şubesi gibi üretim departmanına uymayan bölümler bağlanmıştır. Teoride bir genel müdüre 6-8 yardımcı bağlanabilir.

Etibank'ın her çeşit sahada faaliyet göstermesi, fakat çok değişik ürünlerin (madenlerin) üretimi, organizasyonda fonksiyonların yanlış yerlerde bağlanmış olması koordinasyon ve haberleşmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Genel müdüre bağlı kurmay istişarenin görev sahaları dardır. Merkezi bir yapı arzeden Etibank (bütün kamu kuruluşları gibi) orta kademedede yatay organizasyon, aşağıya doğru dikey organizasyon şekli almıştır. Bölge esasına göre bölümlendirmenin yanında üretilen mamüle göre de bölümlendirilmiştir.

Pir hayli karışık yapı arzeden Etibank'ın organizasyon yapısının düzeltilmemesinde büyük ölçüde yöneticilerinin de etkisi vardır. Kamu iktisadi teşebbüslerinin organizasyon yapısının başarılı ya da başarısız sonuçlar alması büyük ölçüde yöneticilerin yetenekleri sorunudur.

b) Yeni Model Geliştirme:

Etibank'ın organizasyon şemasını ve yapısını önceki başlıkta inceledik. Tüm kamu iktisadi teşebbüslerinin yapısında olan aksaklıklar Etibank'ta da mevcuttur. Bu aksaklıkları gidermek amacıyla günümüze uygun organizasyon modelini geliştirmek, şemasını çizmek bir hayli güçtür. Biz Etibank'a uygun organizasyon modelini geliştirmeye çalıştık.

- Evvelki başlıklarda teklif ettiğimiz bütün kamu iktisadi teşebbüslerinin İşletmeler Bakanlığına bağlanması veya tek elden koordinasyonun sağlanması uygun olacaktır.
- Yönetim kurulu ve genel müdürün ayrıntılı işlerden kurtulması için fonksiyonel bölümlendirme genişletilmelidir.
- Birbiriyle ilgisiz fonksiyonlar yeniden düzenlenip, birbirine benzer fonksiyonlar aynı birimde toplanmalıdır.
- Genişleyen fonksiyonel bölünme arasındaki koordinasyonu sağlamak için direk genel müdüre bağlı yüksek koordinasyon kurulu kurulmalı ve fonksiyonlar arası koordinasyonu düzenlemeli, aksaklıklara izin vermemelidir.

- Kurulan yeni fonksiyonel bölümlerde de üst kademeye uygun organizasyon şekilleri uygulanmalıdır. Mesela, Genel müdür yardımcılarına bağlı şubelerin koordinasyonunu sağlamak amacıyla orta kademedede bir koordinasyon kurulu kurulmalıdır.
- Orta kademedede şubeler arasında matris organizasyon yapısı uygulanarak koordinasyon geliştirilmeli, (departmanlar arası) ana örgütün fonksiyonel organizasyon yapısından dolayı, merkezi ve otoriter olan yönetim şekli yumuşatılmalıdır. Böylece, orta kademelerden yaratıcı düşüncelerin ortaya konulması sağlanmalıdır.
- Aşağı kademeler, bölge esasına göre bölümlendirilerek sorumluluğun alt kademelerde ki bölgelere kadar yayılması sağlanmalıdır. ' Ahşurlu kısmın koordinasyon aksaklığını da önlemek için; bölge kuruluşları arasında koordinasyonu sağlayacak bir kurul kurulmalı ve direk genel müdüre ve sorumlu oldukları departmanlara bağlı çalışmalıdırlar. Bölge kuruluşlarının mümkün olduğu kadar yetkileri geniş tutulmalıdır.
- Organizasyon yapısı dik bir yapı arzeden Etibank'da görevler ve emir komuta zinciri açıkça belirtilmeli fakat yeri geldiğinde alt kademedeki yöneticilerin,

direkt üst kademeye bağlantı kurabilmeleri sağlanmalıdır.

Böylece bürokrasinin ağırlığı biraz olsun hafifler ve işler daha süratli sonuçlandırılabilir.

Netice olarak karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan Etibank, çağın gerektirdiği teknolojiden de yararlandığı vakit, (haberleşme, kompüter v.s) organizasyon yapısı düzelecek, verimli ve etken bir üretimle Türkiye Ekonomisi içindeki yerini alacak ve lokomotif görevine girecektir.

S O N U Ç

Organizasyon çeşitlerinin tartışmaları tamamen akedemik görünebilirler ama onları sınıflandırmak zorunludur.

Organizasyon idarecileri genellikle verim oranının yüksek olması için, organizasyonun nasıl idare edileceğiyle ilgilenirler ve bu sınıflandırıcı düşünmeyi de içine alır.

Organizasyonlar yapılarına ve amaçlarına göre çeşitlilik gösterirler.

Bazı büyük organizasyonlar küçük parçalarından oldukça farklı kontrol sistemlerine sahiptirler. Büyük organizasyonlarda koordinasyon zorlaşmaktadır. Koordinasyon zorlaştığında, koordinasyonda bir problem haline gelmektedir. Büyük hacim herhangi bir bireyin organizasyonda oynadığı rolü minimuma indirmektedir.

Organizasyonlarda yatay ve dikey farklılaşma, uzmanlaşma artmakta, yüksek bilgi düzeyine ihtiyaçla iş gücünün birleşimi değişmektedir.

Büyük organizasyonlarda sorun çıkmaması için bölümler arasında iyi bir koordinasyon ve iletişimin varlığı şarttır. Kamu iktisadi teşebbüsleride büyük organizasyonlardır. Bunların organizasyon modelleri yukarıdaki açıklamalarımızdan da anlaşılabilir olduğu üzere amaç ve hedeflerine göre çok çeşitlilikler arz etmektedirler. Bu çeşitli organizasyon modellerini belli başlıklar halinde grupladık.

Bu gruptan aldığım çeşitli kamu iktisadi teşebbüslerinin (TEK, Sümerbank, MKE, TMO) organizasyon modellerini incelediğimde, hepsinin ortak yönetim ve organizasyon yapılarına sahip olduklarını gördüm. Genelde bunun sebebini kuruluş yasalarının eski olması (1900 yıllarından kalma organizasyon modelleri) ve koordinasyon bozukluğu nedeniyle faaliyet amaçlarıyla bağdaşmadığını gördüm.

Aşırı merkeziyetçi bir yapılanmaya giden kamu iktisadi teşebbüslerinin bundan nasıl kurtulup verimli ve etken bir üretim kapasitesine ulaşacağını yeni model geliştirilmesi açısından Etibank örneğinde ortaya koymaya çalıştım.

Ülkemizdeki kamu iktisadi teşebbüslerinin en kısa zamanda organizasyon sorunlarına çare olarak yeni organizasyon modellerini geliştirerek ekonomimizin itici güçleri yani lokomotif görevlerini ifa etmeleri kalkınmamızda büyük rol oynayacaktır.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

1. AŞKUN, İnal Cem : Organizasyon Teorileri, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1972
2. AYSAN, Mustafa ; Türkiye'de Kamu İktisadi Teşekkülleri, İstanbul, 1981
3. AYSAN, Mustafa : İktisadi Devlet Teşekkülleri-nin Yeniden Düzenlenmesi, İstanbul, 1979
4. BALTACIOĞLU, Sadık : Kamu İktisadi Teşebbüsleri, A.Ü. Hukuk Fakültesi Yayın-ları, No. 397
5. BAYKAL, Besim : Organizasyonların Yönetimi, İstanbul, 1981
6. BİRDAL, İlker : İşletme Ekonomisi, İstanbul, 1986
7. BOZOĞLU, Emin : İktisadi Devlet Teşekkülleri, TEK Yayını, Ankara, 1971
8. BULUTOĞLU, Kenan : Kamu Ekonomisine Giriş, İstanbul, 1971
9. CEMALCILAR, İlhan ve diğ-
erleri : İşletmecilik Bilgisi, Eski-
şehir, 1983

10. DERELİ, Toker : Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 1981
11. DİVİTÇİOĞLU, Sencer : Mikro İktisat, İstanbul, 1974
12. DURAN, Mesut : Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi, Yeni İş Dünyası Dergisi, Sayı 66, 1985
13. HANSON, A.H. : Türkiye'de İktisadi Devlet Teşekküllerinin Yapısı ve Denetimi, Ankara
14. ETİBANK : Organizasyon El Kitabı
15. HATİFOĞLU, Zeyyat : İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, İstanbul, 1986
16. HATİFOĞLU, Zeyyat : Organizasyon Personel Davranışı ve Yönetimi, İstanbul, 1976
17. KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1982
18. KUNTBAY, İhsan : Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetimi TODAİE, Ankara, 1981
19. ONAR, Sıddık Sami : İktisadi Devlet Teşekküllerinin Mahiyeti, 1968
20. ÖNCEL, Türkan : Kamu İktisadi Teşekkülleri, Ders notları, İstanbul, 1982

21. ÖZMEN, Selahattin : Türkiye'de ve Dünyada İktisadi Devlet Teşekkülleri, Ankara
22. ÖZMEN, Selahattin : Kamu İktisadi Teşebbüsleri, İstanbul, 1987
23. SAĞLAM, Dündar : Türkiye'de Kamu Teşebbüslerinin Yapısı ve Zarar Nedenleri, Ankara, 1980
24. TÜMER, Melih : Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975
25. ULUATAM, Ö. : Kamu Maliyesi, Ankara, 1983
26. ÜSTÜNEL, Besim : Ekonomik ve Sosyal Etüd Konferans Heyetinin KİT Semineri
27. YAŞA, Memduh : Anne Masrafları
28. YOZGAT, Osman : İşletme Yönetimi, İstanbul, 1978