



**T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ULUSLARARASI STRATEJİK  
İŞBİRLİKLERİ KAPSAMINDA ERASMUS PROGRAMININ BAŞARISININ  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSAN TEZİ**

**Hatice YILMAZ**

**Danışman: Prof. Dr. Özkan ÜNVER**

**ANKARA 2009**

**UFUK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,**

Hatice Yılmaz tarafından hazırlanan “Uluslararası Stratejik İşbirlikleri Kapsamında Erasmus Programının Başarısının Belirlenmesi” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Özkan ÜNVER  
Tez Danışmanı

Bu çalışma jürimiz tarafından başarılı bulunarak, İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Başkan:** Prof. Dr. Özkan ÜNVER

**Üye :** Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

**Üye :** Prof. Dr. Fevzi KUTAY

Bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna uygundur.

Prof. Dr. Şeref ÜNAL  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince beni her konuda destekleyen, bana güvenen, deneyimlerini ve görüşlerini benimle paylaşarak çalışmalarımın büyük katkıda bulunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Özkan Ünver'e,

Tez çalışmamda değerli katkılarını esirgemeyerek çalışmalarım konusunda bana yardımcı olan, beni yönlendiren Sayın Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin'e,

Anketin hazırlanmasında bana değerli fikirleriyle yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. İsmail Gürkan'a,

Gazi Üniversitesi, Prof. Dr. Mehmet Çivi ve Prof. Dr. İrfan Süer'e,

Hacettepe Üniversitesi Erasmus program sorumlusu Bugay Turhan'a,

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesindeki tüm öğretim görevlilerine, ve yüksek lisans bölümü sorumlusu Mehmet Ece Gümüşlü ve Aziz Balcı'ya,

Çalışmalarım konusunda destek veren ve araştırmaya katılan 18 üniversitenin Erasmus Program sorumlularına, tez çalışmam süresince görüş ve önerilerini aldığım Ankara ve Bilkent Üniversitesi öğretim görevlilerine,

Anketin web tasarımının da yardımcı olan Hasan Sertçelik'e

Tez çalışmamın her aşamasında bana destek veren eşim Ahmet Yılmaz'a,

Teşekkürlerimi bir borç biliyorum.

Hatice YILMAZ

## ÖZET

**Hatice Yılmaz**

### **Uluslararası Stratejik İşbirlikleri Kapsamında Erasmus Programının Başarısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**

**Master Tezi**

**Ankara 2009**

Karşılıklı stratejik amaçları gerçekleştirmek için iki veya daha fazla bağımsız firma tarafından gerçekleştirilen işbirliği olarak tanımlanan stratejik işbirliği, küresel rekabet koşullarında firmalar açısından giderek önem kazanmaktadır. Teknolojik gelişmelerin çok hızlı ilerlemesi, işletmelerin iç ve dış çevrelerinde ki belirsizlik ve istikrarsızlığın artmasına, pazar koşullarının hızla değişmesine, artan rekabet ve kısa süren ürün yaşam evrelerine neden olmuş ve işletmeleri iş yapmak için kullandıkları geleneksel yöntem ve stratejileri yeniden gözden geçirmeye yönlendirmiştir. Uluslararası stratejik işbirlikleri, dışa açılım, küresel rekabet avantajı oluşturma ve sürdürme baskıları ile karşı karşıya kalan işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmeleri konusunda önemli bir organizasyon olmuştur.

Stratejik işbirlikleri birlikte iş yapmanın avantajlarından yararlanmak isteyen, en az iki ayrı şirketin oluşturduğu yapılardır. İşletmelerin, yeni teknoloji veya pazarlara ulaşmak, faaliyetlerdeki riski paylaşmak, işleri çeşitlendirmek ve belirsizlikleri azaltmak gibi farklı amaçlarla oluşturdukları uluslararası stratejik işbirliklerinin sayısı ve uygulama alanları giderek artmaktadır.

Son yıllarda özellikle iş aleminin üniversitelerle ortak hareket etmekte ve iş aleminin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim ve bölümler belirlenmektedir. Eğitim alanında oluşturulan stratejik işbirlikleri karşılıklı iki ülke arasında bilgi ve teknoloji değişim sinerjisi yaratmaktadır. Bu tez çalışması; stratejik işbirliği kavramını detaylı incelemek, eğitim alanında uluslararası stratejik işbirliklerinin başarısını etkileyen faktörleri ortaya koyabilmek ve bunları Türkiye’de ki Erasmus Değişim Programını uluslararası stratejik işbirliği faaliyetleri kapsamında incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Dış Ticaret, Uluslararası Stratejik İşbirlikleri, Eğitim Alanında Stratejik İşbirlikleri, Türkiye’de Erasmus Programı, Stratejik İşbirliklerinde Erasmus faaliyetleri.

**ABSTRACT****Hatice YILMAZ****International Strategic Alliances That A Research On Determining The Success Of Socrates/Erasmus Program****Master Thesis****2009 Ankara,**

Strategic alliances are agreements that two or more independent firms are intended to achieve the joint strategic purpose of these firms that global competence conditions the strategic alliances are getting more importance. Reason of technologic development increases in uncertainty and unstability of internal and external environments of enterprises, change in market conditions, intense increase in competition and short lasting product life cycles and directed the managers to review the traditional methods and strategies which they use. International strategic alliances - within the network organization structure- have started to develop as quite attractive structures for enterprises that face with the pressure of forming and sustaining global competitive advantage on implementing their operations successfully.

Strategic alliance are structures that are formed by minimum two partners who are willing to benefit from the advantages of co-operating. Regarding the advantages they reveal, the number of international strategic alliances are in increase that are formed for different objectives like attaining new technologies or markets, distributing the risk, diversifying the business and reducing the uncertainties.

In recently, the enterprises have especially mutual operation with together high education and the universities are decided the program directed to necessity of them. The main reason of the strategic alliance of high education is created change of the knowledge and technologi beetwen countries. Thesis study in this context is made in order to analyze the concept of strategic alliance as detail, to reveal the factors that affect the success of strategic alliances directed to high education and to be examined these with the operations of the strategic alliances of the Erasmus Program in Turkey.

**Keywords:** International foreign trade, International strategic alliances, Strategic alliances directed to education system, The Erasmus Program in Turkey, The operations to strategic alliances of Erasmus Program.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO VE ŞEKİLLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
Çalışmanın Amacı .....	<b>1</b>
Çalışmanın Planı .....	<b>2</b>
<b>1. BÖLÜM</b>	
<b>1. ULUSLARARASI TİCARETTE, STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TANIMI &amp; ÖNEMLİ UNSURLARI</b> .....	<b>3</b>
1.1. Uluslararası Ticaretin Tarihçesi .....	<b>3</b>
1.2. Uluslararası Ticaretin Tanımı .....	<b>4</b>
1.3. Uluslararası Stratejik İşbirliği .....	<b>5</b>
1.4. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Özellikleri .....	<b>7</b>
1.5. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Oluşturulmasını Etkileyen Temel Unsurlar..	<b>8</b>
1.5.1. İşletme Karakteristikleri .....	<b>8</b>
1.5.2. Endüstri Yapısı .....	<b>10</b>
1.5.3. Çevresel Karakteristikler .....	<b>10</b>
1.6. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Oluşturulma Nedenleri .....	<b>10</b>
1.6.1. İşbirliğini Zorunlu Kılan Küresel Etkenler .....	<b>11</b>
1.6.2. Olası Riskin Paylaşımı .....	<b>11</b>
1.6.3. Teknolojik Değişim ve Artan Rekabet Unsurları .....	<b>11</b>
1.6.4. Yeni Pazarlara Ulaşmak .....	<b>11</b>
1.6.5. Çevresel Belirsizlikleri Azaltmak .....	<b>12</b>
1.6.6. İşleri Çeşitlendirmek .....	<b>12</b>
1.6.7. Kaynak ve Yetenekleri Birleştirerek Güçlenmek .....	<b>12</b>
1.6.8. Sahip Olunamayan Varlık ve Yetenekleri Elde Etmek .....	<b>12</b>
1.6.9. Uzmanlık ve Bilgiyi Paylaşmak .....	<b>12</b>
1.6.10. Yeni Teknolojilerin Gelişmesini veya Yayılmasını Sağlamak .....	<b>13</b>
1.6.11. Sinerji yaratmak .....	<b>13</b>
1.6.12. İşletmenin Değerini Arttırmak .....	<b>13</b>
1.6.13. Sektörde veya Pazarda Mevcut Durumu Korumak .....	<b>13</b>
1.6.14. Müşteri Taleplerinin Esnekliği .....	<b>13</b>
1.7. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Süreci .....	<b>14</b>
1.7.1. Stratejik İşbirliğine Karar Süreci .....	<b>14</b>
1.7.2. Stratejik İşbirliğinin Biçimlendirilmesi .....	<b>15</b>
1.7.3. Operasyon Aşaması .....	<b>16</b>
1.7.4. Değerlendirme Aşaması .....	<b>17</b>
1.8. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Çeşitleri .....	<b>18</b>
1.8.1. Ortak Girişim .....	<b>18</b>
1.8.1.1. Ortak Girişimin Özellikleri .....	<b>19</b>
1.8.1.2. Ortak Girişimin Avantajları .....	<b>19</b>
1.8.1.3. Ortak Girişimin Dezavantajları .....	<b>20</b>

1.8.2. Lisans Anlaşması.....	20
1.8.2.1. Lisans Anlaşmasının Lisans Verene Sağladığı Avantajlar.....	21
1.8.2.2. Lisans Anlaşmasının Lisans Alana Sağladığı Avantajlar.....	21
1.8.2.3. Lisans Anlaşmasının Dezavantajları.....	22
1.8.3. Franchising Anlaşması.....	23
1.8.3.1. Franchising Anlaşmasının Avantajları.....	24
1.8.3.2. Franchising Anlaşmasının Dezavantajları.....	24
1.8.4. Ortak Üretim Anlaşması.....	24
1.8.4.1. Ortak Üretim Anlaşmasının Avantajları.....	25
1.8.4.2. Ortak Üretim Anlaşmasının Dezavantajları.....	25
1.8.5. Satış Acentalığı.....	26
1.8.6. Anahtar Teslim Projeler.....	26
1.8.6.1. Anahtar Teslim Projelerin Avantajları.....	27
1.8.6.2. Anahtar Teslim Projelerin Dezavantajları.....	27
1.8.7. Know-How Anlaşması.....	27
1.8.7.1. Know-How Anlaşmasının Özellikleri.....	28
1.8.8. Teknoloji İşbirlikleri.....	28
1.8.9. Bilgiye Dayalı Stratejik İşbirlikleri.....	28
1.8.10. Fonksiyonel Stratejik İşbirlikleri.....	29
1.8.10.1. Pazarlama İşbirlikleri.....	29
1.8.10.2. Finans İşbirlikleri.....	29
1.8.10.3. Araştırma-Geliştirme İşbirlikleri.....	30
1.8.10.4. Eğitim alanındaki işbirlikleri.....	30
1.8.11. Şebeke İşbirlikleri.....	31
1.9. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Problemler ve İşbirliklerinin Dezavantajları.....	31
1.9.1. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Problemler.....	31
1.9.2. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları.....	33

## 2. BÖLÜM

<b>2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDEKİ ÖNEMLİ FAKTÖRLER.....</b>	<b>35</b>
2.1. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Ortak Seçimi.....	35
2.2. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Sözleşmelerin Düzenlenmesi.....	36
2.3. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Yönetim.....	37
2.4. Uluslararası Stratejik İşbirliği Sonrası Çalışanlar için Güven Ortamının Sağlanması.....	40
2.5. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Risk ve Belirsizlik.....	42
2.6. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Fırsatçılık.....	42
2.7. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Performans Ölçümü.....	43
2.7.1. Performans Değerlendirme Ölçütleri.....	44
2.8. Uluslararası Stratejik İşbirliklerindeki Performans Kriterleri.....	47
2.9. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Performansını Etkileyen Faktörler.....	49
2.9.1. İşbirliği Oluşturulmadan Önceki Faktörler.....	49
2.9.2. İşbirliği Oluşturulduktan Sonraki Faktörler.....	49
2.10. Uluslararası Stratejik İşbirliklerinde Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	50
2.11. Uluslararası Stratejik İşbirliklerindeki Başarısızlığın Nedenleri.....	51

### 3. BÖLÜM

<b>3. EĞİTİM ALANINDAKİ STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ</b> .....	<b>53</b>
3.1.Eğitim alanındaki Uluslararası Stratejik İşbirliği Faaliyetleri.....	53
3.2.Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Eğitim Alanında Oluşturulma Nedenleri.....	54
3.2.1. Küresel Değişimler .....	54
3.2.2. Değişen İhtiyaç ve Beklentiler .....	55
3.3.Eğitim Alanındaki Uluslararası Stratejik İşbirliği Faaliyetlerinin Amaçları.....	56
3.4.Eğitim Alanındaki Uluslararası Stratejik İşbirliği Faaliyetlerinin Çeşitleri.....	58
3.5.Eğitim Alanındaki Uluslararası Stratejik İşbirliği Faaliyetlerinin Avantajları.....	61
3.6.Eğitim Alanındaki Uluslararası Stratejik İşbirliği Faaliyetlerinin Dezavantajları...	62
3.7.Türkiye’de Eğitim Alanındaki Uluslararası Stratejik İşbirliği Faaliyetleri.....	62
3.7.1. Erasmus.....	64
3.7.2. Comenius ( Okul Eğitimi Programı ) .....	64
3.7.3. Leonard da Vinci Programı.....	65
3.7.4. Grundtvig.....	65
3.7.5. Ortak Konulu Program.....	66
3.8. Türkiye’de Uluslararası Stratejik İşbirliğinin Eğitim Alanında Oluşturulma Nedenleri.....	67
3.9.Türkiye’nin Erasmus, Socrates Programına Katılımının Gelişim Süreci.....	68
3.9.1. Programa Katılım Aşamaları.....	68
3.9.2. Üniversiteler Arası Anlaşmalar (Bilateral Agreements).....	68
3.9.3 Türkiye’nin Katılım Süreci.....	70
3.10. Socrates / Erasmus Programı .....	71
3.10.1 Socrates / Erasmus Programının Amacı.....	71
3.10.2. Socrates / Erasmus Programı’nın Önemi .....	72
3.11. Socrates / Erasmus Programının Faaliyet Alanları.....	73
3.11.1. Öğrenci ve Öğretim Görevlisi Değişimleri.....	73
3.11.2. Yoğun Programlar (Intensive Programmes-IP) .....	73
3.11.3. Müfredat Geliştirme Etkinlikleri (Curriculum Development-CD).....	73
3.11.4. Avrupa Çapında Tematik Ağlar (Thematic Networks-TN).....	73
3.11.5. Avrupa Kredi Transfer Sistemi (European Credit Transfer System-ECTS)	74
3.11.6. Hazırlık Ziyaretleri (Preparatory Visits-PV).....	74
3.12.Türkiye’de Öğrenciler Erasmus’a Katılım İçin Hangi Şartları Yerine Getirmelidirler.....	74
3.13.Türkiye’de ki Üniversiteler Kapsamında Bologna Süreci.....	75
3.13.1. Bologna Süreci Nedir?.....	75
3.13.2. Bologna Sürecindeki Amaç Nedir?.....	76
3.13.3. Bologna Süreci Nasıl Başladı?.....	76
3.13.4. Türkiye’nin Bologna Sürecine Katılımı ve Gelişmeler.....	78
3.13.5. Erasmus Programı ve Bologna Süreci.....	80

### 4. BÖLÜM

<b>4. TÜRKİYE’DE EĞİTİM ALANINDAKİ ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ ERASMUS PROGRAMININ BAŞARISININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b> .....	<b>82</b>
4.1. Araştırmanın amacı.....	82
4.2. Araştırmanın kapsamı.....	82
4.3. Araştırmanın metodolojisi.....	83



4.4. Yöntem.....	83
4.5. Demografik Bulgular.....	84
4.6. Socrates/Erasmus Programına Katılan Öğrencilerin Memnuniyet Düzeyi Bulguları.....	87
4.7. Socrates/Erasmus Programına Katılan Öğrencilerin Katılım Düzeyi Bulguları.....	88
4.8. Değişkenlerin Karşılaştırma Sonuçları .....	89
4.9. Proramın Uygulanmasındaki Problemler Ve Çözüm Önerileri.....	107
<b>SONUÇ</b> .....	110
<b>KAYNAKÇA</b> .....	114
<b>EKLER</b> .....	121
<b>EK: 1</b> Anket Formu.....	121
<b>EK: 2</b> Bileteral Agreement ( LLP Programme : Higher Education, Erasmus )...	123

### TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> İşletmelerin İşbirliği Oluşturma Eğilimlerini Etkileyen Faktörler .....	8
<b>Tablo 1.2</b> Stratejik İşbirliklerinde Ortakların Karşılıklı Sağladığı Katkılar ve Kazançları.....	16
<b>Tablo 2.1.</b> Performans Değerlendirme Kriterleri.....	48
<b>Tablo 3.1.</b> AB Eğitim Programları ve içeriği.....	59
<b>Tablo 3.2:</b> Türkiye'nin Bologna Karnesi .....	78
<b>Tablo 4.1</b> Socrates/Erasmus Programına Katılan Öğrencilerin Memnuniyet Düzeyi Bulguları.....	87
<b>Tablo 4.2</b> Socrates/Erasmus Programına Katılan Öğrencilerin Katılım Düzeyi Bulguları.....	88
<b>Tablolar 4.3-4.20</b> Değişkenlerin Karşılaştırma Sonuçları, Çapraz Ki-Kare .....	89

### ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1</b> Stratejik İşbirliği Modeli.....	18
<b>Şekil 2.1</b> Çalışanların işbirliği sonucu oluşan değişime karşı tepkileri.....	41
<b>Şekil 2.2</b> Performans Ölçümü için Sürekli İzleme Modeli Şeması .....	44
<b>Şekil 2.3</b> Stratejik İşbirliğinde Performans Değerlemesi.....	46
<b>Şekil 3.1</b> AB Eğitim ve Gençlik Programları.....	63
<b>Şekil 3.2</b> Program Ülkelerindeki Bütçe Büyüklükleri.....	67
<b>Şekil 4.1</b> Cinsiyet Dağılımı.....	84
<b>Şekil 4.2</b> Üniversitelere Göre Dağılım.....	84
<b>Şekil 4.3</b> Bölümlere Göre Dağılım.....	85
<b>Şekil 4.4</b> Ülkelere Göre Dağılım.....	85
<b>Şekil 4.5</b> Sürelere Göre Dağılım.....	86

**KISALTMALAR**

**AB** : Avrupa Birliği

**ARGE** : Araştırma Geliştirme

**DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı

**ECTS** : Avrupa Kredi Transfer Sistemi

**EFTA** : Avrupa Serbest Ticaret Birliği

**EHEA** : Avrupa Yükseköğretim Alanı

**ENQA** : Avrupa Kalite Güvencesi Birliği

**ERA** : Avrupa Araştırma Alanı

**EURES** : Mesleki Tanıma Servisi

**KPDS** : Kamu Personeli Dil Sınavı

**LLP** : Hayat Boyu ğrenme

**OECD** : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği rgt

**TOEFL** : İngilizce Seviye Belirleme Sınavı

**UNESCO** : Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurum

**UNICEF** : United Nations International Children's Emergency Fund'dur (Birleşmiş Milletler Uluslararası ocuk Acil Yardım Fonu).

## GİRİŞ

Teknolojideki hızlı değişim, ekonominin küreselleşmesine neden olurken; işletmelerin iş yapma koşullarını da önemli ölçüde etkilemiştir. Bu değişim bir taraftan, işletmeleri değişime uymaya ve sürekli yenilik yapmaya zorlarken; diğer taraftan, onları yoğun bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmeler, bu problemlerin üstesinden gelebilmek, yaşamlarını sürdürebilmek, pazar paylarını arttırılabilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için, dengelerini sürekli değiştirmeleri ve yeni denge durumları içinde hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Uluslararası pazarda, genişlemek ve rakiplerine karşı üstünlük kurma çabasındaki işletmelere, stratejik işbirliği yapıları çözüm olmaktadır. Geçmişe göre daha yoğun rekabetin olması işletmeleri çeşitli işbirliği oluşturmalarını zorunlu hale getirmiştir. Küresel ekonominin hızla etkisi altına aldığı pazarlarda, işletmeler lisans anlaşmaları, araştırma ve geliştirme ortaklıkları, teknoloji işbirlikleri, franchising anlaşmaları ve ortak girişim gibi farklı iş düzenlemelerini oluşturma yoluna gitmektedirler. Bu düzenlemelerdeki amaç pazara daha kolay nüfuz etmek, riskleri paylaşmak, mevcut payını ve rekabet gücünü arttırmaktır.

Uluslararası pazarlarda, hızla değişen müşteri beklentilerine, ekonomik ve politik belirsizliğe karşı riski en aza indirmek ve bu zorluklar karşısında varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli işbirlikleri, işletmelere rehberlik etmektedir. Pazardaki, müşteriler, rakipler veya politik ve çevresel belirsizlikler, işletmelerin geleceği görme konusunda zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler rekabette avantaj elde etmek, belirsizliğe karşı kendini korumak, amacıyla, aynı veya farklı sektörlerdeki işletmelerle işbirliği oluşturmayı tercih etmektedirler. Kendilerinin sahip olmadığı ama ihtiyaç duydukları kaynakları diğer işletmeler ile değişim faaliyetleri içerisine girerek daha kolay sahip olmaktadırlar. İşbirliğini oluşturmada değer yaratan stratejileri öğrenerek hem kendilerinin hem de endüstrilerinin başarısına olumlu yönde katkı sağlamaktadırlar.

## ÇALIŞMANIN AMACI

Teknolojideki hızlı değişim sonucu işletmelerin birbiriyle olan ilişkileri sınırları aşmış, bu da ürün ve hizmetlere olan müşteri taleplerinin değişmesine ve yoğun rekabet baskısına neden olmuştur. Bu hızlı değişim ve rekabet baskısına işletmelerin tek başına yetişebilmesi ve hayatta kalabilmesi artık mümkün değildir. Bu amaçla işletmeler fırsatlardan daha verimli bir şekilde yararlanmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla işbirliği oluşturmaktadır. Uluslararası stratejik işbirlikleri işletmelere çok sayıda avantaj sağlamaktadır. Son yıllarda hemen hemen her sektörde oluşturulan, sayı ve öneminde büyük artış görülen uluslararası stratejik işbirlikleri bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Türkiye’de yüksek eğitim alanındaki uluslararası stratejik işbirliklerine yönelik olarak gerçekleştirilen bu tez çalışması ile stratejik işbirliği kavramının teorik olarak incelenmesi ve bunların yüksek eğitim alanındaki işbirliği Socrates/Erasmus Programı kapsamında uygulama ve başarısı ile ilişkilendirmek amaçlanmıştır.

## ÇALIŞMANIN PLANI

İki veya daha fazla işletmenin ticaret ya da hizmet sektöründe bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin Hayat Boyu Öğrenme (LLP = Lifelong Learning Programme ) dahilindeki Socrates/Erasmus Programı alanında belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu tez çalışmasında;

**Birinci bölüm,** giriş bölümü olup uluslararası ticarete kısaca bir giriş yaptıktan sonra, çalışmanın giriş konusunu oluşturan stratejik işbirliği kavramı başlığı altında; stratejik işbirliklerinin tanımı, işbirliklerine ilişkin teorik yapısı, stratejik işbirliklerinin temel özellikleri, oluşturulmasını etkileyen temel unsurlar, oluşturulma nedenleri, gelişim süreci, yapısı, türleri, dezavantajları ile işbirliklerinde ortaya çıkan problemler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

**İkinci bölümde,** stratejik işbirliklerindeki önemli faktörler başlığı altında; işbirliklerinde ortak seçimi, kontratların önemi, yönetim yapısı, karşılıklı güven, kontrol, risk ve belirsizlik, fırsatçılık, stratejik işbirliklerin performans ölçümü ve başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik konulara ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

**Üçüncü bölümde,** araştırmanın temel konusu olan eğitim alanında yapılan stratejik işbirliği Hayat Boyu Öğrenme (LLP = Lifelong Learning Programme) kapsamında yapılan işbirliği Socrates/Erasmus Programının oluşturulma amacı, nedenleri, avantajları, Bologna süreci ve Türkiye’de ki durum ile ilgili bilgiler verilmiştir.

**Dördüncü bölümde,** Socrates/Erasmus programının başarısı ile ilgili bir anket çalışması yapılmıştır. Anket Erasmus değişim programı kapsamında giden öğrencilerin bu programdan ne kadar yararlandıklarını ve ne derece memnun olduklarını belirlemek için yapılmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirilerek, sonuç ile ilgili yorum yapılmıştır.

## 1. BÖLÜM

### 1. ULUSLARARASI TİCARETTE, STRETEJİK İŞBİRLİĞİ TANIMI & ÖNEMLİ UNSURLARI

#### 1.1. ULUSLARARASI TİCARETİN TARİHÇESİ

Ticaretin tarihi çok eskilere uzanır. Ortaçağ'da Akdeniz havzasında yoğunlaşan ticaretin çoğunluğu ülkelerarası bir nitelik taşıyordu. Venedik, Pisa, Cenova, Floransa, Marsilya, Akdeniz' deki önemli ticaret merkezleriydi. Kuzey Avrupa'da da önemli ticaret merkezleri olarak Anvers ve Amsterdam ticari etkinlikleriyle dikkati çekiyordu. Akdeniz havzasından Doğu'da Çin ve Hindistan'a kadar uzanan ticaret yolları (İpek yolu, Baharat yolu) vardı. Batı'da İrlanda, İskoçya ve Avrupa kıtası, güneyde Mısır ve Afrika, ticari etkinlik alanlarıydı. Çoğu liman olan Ortaçağ kentleri birer ticaret merkeziydi. Gerçekten de o dönemin en etkin ulaşımı deniz yoluyla yayılıyordu. Haçlı seferleri, Hıristiyan Avrupa ülkelerinin Akdeniz'e tümüyle egemen olma, böylelikle Doğu'ya uzanan ticaret yollarını ele geçirme amacını taşıyordu. Din savaşı gibi gözüken Haçlı seferleri aslında ticaret savaşıydı. Uluslararası ticaretin gelişmesi XV. yy'da ve özellikle büyük keşiflerle birlikte XVI. yy'da hız kazandı. Uzun süre Akdeniz havzasında gelişen ticaret, dünya çapında bir boyut aldı. Sanayi devrimiyle birlikte uluslararası ticaret yeni özellikler kazandı. Sanayileşmiş ülkeler uluslararası alanda pazar bulmak için büyük bir yarışa girdiler. Buna koşut olarak uluslararası ilişkilerde yeni yöntemler, siyasal ve hukuksal düzenlemeler (sömürgecilik, yarı-sömürgecilik, vb.) ortaya çıktı. Bu aşamada siyasal iktidarlarla tacirler arasında daha yakın ilişkiler doğdu. Her dönemde hükümetlerin desteğiyle yapılan uluslararası ticaret daha resmi bir niteliğe büründü. Uluslararası ticaretin gelişmesinin yanı sıra dış ticaret dengesi sorunu çıktı. Ayrıca uluslararası bir para sistemi geliştirildi. Ticaret, hükümetlerin yakından ilgilendikleri bir sorun oldu. Günümüzde, hükümetler uluslararası ticarete himayecilik ve serbest değişim gibi çeşitli siyasetler uygulamakta, bu siyasetler, gümrük vergileri ve sübvansiyonlar gibi çeşitli araçlarla gerçekleştirilmektedir. Ülkelerin günümüzde ticari amaçla değişik örgütlenmelere gittikleri görülür. Sözgelimi, Avrupa Ekonomik Topluluğu (Ortak Pazar) daha çok ticari amaçlar taşıyan bir kuruluştur.

Dünyada siyasi sınırların yeniden yapılanması, ticari blokların kurulması, ticaret anlaşmaları ve Dünya Ticaret Örgütü'nün kuruluşu ile yeni tüketici pazarlarının açılması, ihracatçı için yeni fırsatlar yaratmıştır. Daha ucuz, daha hızlı ve daha kaliteli üretim yapmak için yarışan rekabetçi üreticilerin ortaya çıkmasını sağlayan teknolojiye dünya genelinde ulaşılabilir olması dünya ekonomisini olumlu yönde etkilemiş, böylece günümüz ekonomisi küreselleşmiştir. Küreselleşen dünyada artık ekonomik sınırlar giderek genişlemektedir. Her yatırımcı/girişimci pazar hedefini belirlerken uluslararası boyutta düşünmelidir ( [http://www.ceterisparibus.net/uluslararasi/dis\\_ticaret.htm](http://www.ceterisparibus.net/uluslararasi/dis_ticaret.htm) ).

## 1.2 ULUSLARARASI TİCARETİN TANIMI

Ticaret, üretilen mal ve hizmetlerin belirli bir ücret karşılığı son kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyetlerinin tümü olarak tanımlayabiliriz. Bu alım-satım işlemleri devamlı olarak tekrarlanmakta, işlemlerin içine birçok firma ve kuruluşun hizmetleri katılmakta ve bu işlemler karşılığında çeşitli ödemeler yapılmaktadır. Ticaret iç ve dış ticaret olmak üzere ikiye ayrılır. Her ikisinde de aynı faaliyetler olmasına karşın, dış ticareti iç ticaretten ayıran bazı durumlar vardır. Nedir bunlar;

Uluslararası ticaret, malların ve sermayenin ulusal sınırların dışına akışıyla ilgilidir. ihracat ve ithalat olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. İhracat, üretimi gerçekleştirilen bir malın o ülkenin mevzuatına uygun bir şekilde başka bir ülkeye gönderilip, bedelinin yurda getirilmesidir. İthalat ise, bir malın bedelinin ödenerek yurda getirilmesidir. İhracatta para akışı içeri, mal akışı dışarı doğru iken, ithalat bunun tersidir.

Uluslararası ticareti, üretilen mal ve hizmetlerin belirli bir ücret karşılığı son kullanıcılarına ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyetlerinin tümü olarak tanımlayabiliriz. Söz konusu alım-satım faaliyetlerin yürütülmesinde birçok kuruluşların hizmetleri katılmakta, bu hizmetler karşılığında çeşitli ödemeler yapılmaktadır.

Uluslararası ticarete, kullanılan para birimleri farklıdır. Bir borcun ödenmesinde her para birimi karşı tarafça kabul edilmeyebilir. Böylece ithalatçının, ihracatçıya olan borcunu ödeyebilmesi için kendi ülkesinin parasını, ihracatçının kabul edebileceği bir para birimine dönüştürmesi gerekir ve buda bankaların kambiyo işlemlerini oluşturur.

Uluslararası ticarete, ülkelerin birbirleriyle yapmış olduğu ticari işlemlerde herhangi bir kayıp ya da zarar direkt ülke ekonomisini etkilerken, yurt içinde yapılan ticarete kazanan veya kaybeden kimseler aynı ülkenin insanları olduğu için ülke çapında bir zarar söz konusu değildir. Ülkenin sanayi ve ziraat sektörünün dış rekabete karşı korunmasında, ülkenin mahsul ve mamullerinin yabancı piyasalarda rekabet etme imkanının hazırlanmasında, dış ödemeler dengesinin kurulmasında, ülkenin ekonomik durumunda sürekli bir denge sağlanmasında dış ticarete verilecek yönün ve bu alanda alınacak önlemlerin rolü ekonomik kalkınma için çok önemlidir.

Devletler; gümrük tarifelerini gelir sağlamak amacıyla olduğu kadar yurt içindeki üretimi koruyacak şekilde hazırlayacak, mal ve ülke itibariyle ithalat-ihracat kotaları koymak, ithalatı ve ihracatı lisansa tabi tutmak, mal veya ülke itibariyle ihracata ambargo uygulamak, bir malın belli bir ülkeye ihracına engel olmak, döviz alım satımını devletin denetimi altına almak ve dış ödemelerin hükümetin iznine tabi tutmak suretiyle uluslararası ticaretin ülke aleyhine sonuçlanmasını önlemeye çalışırlar.

Uluslararası ticarete büyük ekonomilerin fiyatları dayatabilmesi durumunda daha küçük ekonomiler bunun sonuçlarına katlanmak zorunda kalırlar. Küçük ekonomiler, iş alemini çekmek ve onların kalmasını sağlamak için, ücretleri ve uygulanan vergileri düşürmek, çevreyle ilgili düzenlemelerin azaltılması konusunda büyük ekonomilerin baskısı altındadır. Firmalar dünya piyasasında artık karlı bir şekilde satılmayan ürünlerin üretiminde uzmanlaşmışlarsa, bu sistemde büyük ölçüde imha olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler. Örneğin, serbest ticaret, eğer ABD' de üretilen demir, Türkiye' de üretilen demirden daha ucuz olması anlamına geliyorsa, ABD'nin ürünü Türkiye tarafından ithal edilecek ve Türkiye' de demir üretmekte olanlar geçim kaynaklarını kaybetmekle kalmayacak, aynı zamanda başka yerlerde iş bulmak için kendi topluluklarını terk etmek zorunda kalacaklardır, veya varsayın ki iki ülke ticaret yapıyor ve fiyatlar öyle ki her ikisi de aşırı maddi kazançlar sağlıyor. ancak varsayın ki, ışbölümü bir ülkenin kendi ekonomisini geliştirmesine ve çeşitlendirmesine izin verirken, diğer ülkeyi ise ağırlıklı olarak tek bir ürüne, belki de geleceği olmayan bir ürüne yoğunlaşmaya zorlayacak.

Günümüz ekonomisinde, şirketlerin sadece kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet edebilme ve hayatta kalabilme şansları her geçen gün azalmaktadır.

Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin ulusal sınır tanımadan gerçekleşmesi, şirketleri akla gelebilecek her konuda, dünyanın her yerinden, her türlü şirketin rekabetine açık bir hale getirmiştir.

En büyük ve güçlü şirketler bile, stratejik işbirlikleri ile kaynaklarını daha verimli kullanma ve rekabet güçlerini artırma yoluna gitmektedir.

Özellikle, küçük ve orta ölçekli şirketler için artık hayat çok daha zordur. Belli bir büyüklüğün altında olan şirketler birim maliyetleri çok yüksek olduğundan büyük şirketlerin karşısında ayakta kalamamaktadır. "Küçük olsun benim olsun" şeklindeki bir anlayış, şirketinizi kaybetmenin en emin yollarından biridir. Günümüzün rekabet dünyasında geçerli olan anlayış, "büyükte benim de bir payım olsun"dur, işte bu noktada stratejik işbirliğinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, internetin getirdiği yeni ekonomik düzende, temel ekonomik faaliyet bir malın bir fiyat karşılığında kalıcı olarak el değiştirmesi değil, giderek, o malı talep eden müşterinin ihtiyacının karşılanması şeklinde gerçekleşmektedir. Ekonomik faaliyeti mal satışı değil ihtiyaç karşılama olarak tanımladığımız zaman, ister istemez işbirliği yapılması gereken şirket veya kurum sayısı artmaktadır. Dolayısıyla, stratejik işbirlikleri aynı zamanda küresel ekonomide oyunun en önemli kurallarından biri olmuştur ( [http://www.ceterisparibus.net/uluslararasi/dis\\_ticaret.htm](http://www.ceterisparibus.net/uluslararasi/dis_ticaret.htm) ).

### **1.3. ULUSLAR ARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ**

Pazarların küreselleşmesi, hızla gelişen teknoloji kurumların strateji geliştirme ve yapılanma olgularını değişime uğratmış, pazarlama fonksiyonunu kurumsal strateji konularının en başına sürüklemiştir. Rekabet stratejilerinin üretilmesinde kullanılan müşteri memnuniyeti kavramı yerini müşteri ve kurumsal ilişkilerin etkin ve yetkin yönetilmesine bırakmıştır. Mevcut ve muhtemel müşteriler ile basit anlamda değer alış

verişi yapmak yerine, müşteriye sürekli, farklı ve çok özel değer yaratabilmek önem kazanmaktadır. Değer sunumunu rakiplere nazaran etkinleştirmek ve farklılaştırmak, bunu pazarlama fonksiyonlarını kullanarak tanımlamak, uygulamak ve kontrol etmek, günümüzde firmaların en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir ( [www.arge.com](http://www.arge.com) ).

Stratejik işbirlikleri geniş kapsamlı bir yapıya ve giderek artan bir öneme sahip olmasından dolayı konu ile ilgili bir çok tanım yapılmış, burada konuyu en iyi ifade eden tanımlar alınmıştır ;

- Stratejik işbirlikleri literatürde iki ya da daha fazla işletmenin önceden belirlenmiş amaç, hedef ya da projeleri gerçekleştirebilmek için bir araya gelmeleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin tek baslarına gerçekleştiremedikleri işleri, güçlerini birleştirmek suretiyle yapabilmesi söz konusu iken farklı sektördeki işletmeler birbirinin tedarikçisi konumunda olabilmekte, bu da işletmelere maliyet avantajı sağlayabilmektedir. (Karakılıç, 2009: 200-214).
- Stratejik işbirlikleri iki veya daha fazla sayıda işletmenin ortaklaşa yeni ürün geliştirmek, üretim, dağıtım ve ortak yatırım yapmak üzere oluşturdukları birlikteliklerdir (Özgen ve Yalçın, 2006: 46 ).
- Stratejik işbirliği, iki veya daha fazla sayıdaki bağımsız işletmenin, belirli bir stratejik amaç doğrultusunda işbirliği yapmak için bir araya gelmeleriyle oluşan anlaşmalardır (Dinçer, 1998: 288 ).
- Değişim, paylaşma veya birlikte iş geliştirme amacıyla bir araya gelen ortakların, sermaye, teknoloji ve işletmeye özgü diğer varlıkları ile ilişkiye katkıda bulunmalarını kapsayan stratejidir (Lin, 2006: 3).
- İşbirliğinin stratejik işbirliği olarak adlandırılabilmesi için işbirliği amacının işbirliğine giren işletmelerin stratejik hedef ve amaçlarından bir veya daha fazlasını karşılaması gerekmektedir ( Warnock, 2001: 9 ).
- Stratejik işbirlikleri, tarafların önemli gördükleri belirli bir alanda ve belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan, işletmeler arası anlaşmaya dayalı yapılardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 328 ).

Sonuç olarak, stratejik işbirlikleri; İnsanoğlunun teknolojinin gelişmesiyle birlikte yaşadığı ülkenin sınırlarını aşan faaliyet ve etkileşime girmesi ile iletişim, teknoloji, sağlık, müzik, finansman, ticaret ve hatta eğitim artık tek bir ülkenin sınırları içinde kalmamakta, buda işletmeleri hayatta kalabilmeleri için uluslararası işbirliği kurmaya mecbur kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında stratejik işbirlikleri ülkeler ve toplumlar arasında ilişkileri zenginleştirmiş; ekonomik, siyasal ve kültürel bütünleşme, fikirlerin, görüşlerin, uygulamaların, teknolojilerin kullanılması, sermaye dolaşımının evrenselleşmesi ile mekanların yakınlaşmasını sağlamıştır.



#### 1.4. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Ortakların, hedeflerine ulaşmak için oluşturdukları stratejik işbirliklerinin önemli özellikleri;

- Stratejik işbirlikleri büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini gibi çeşitli nedenlerle, işletmeler için önemli üstünlük sağlayabilecek büyük veya küçük her faaliyet, iş ve her yönetim düzeyindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde tercih edilebilecek yapılardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 328).
- Stratejik işbirlikleri, aynı pazarda faaliyet gösteren rakipler arasında, üreticiler ile müşteriler arasında veya aynı pazarda olmamakla birlikte teknolojik güçlerini başka alanlarda kullanmaya karar veren işletmeler arasında kurulabilmektedirler (Dinçer, 1998: 288 ).
- Stratejik işbirlikleri, işletmelere, Pazar ile ilgili bilgi, kaynak ve yerel işletmenin yeteneklerinden faydalanma olanağı sağlamaktadır. Bu tarz anlaşmalar, yatırım maliyetlerini azaltmak suretiyle işletmelerin deniz aşırı pazarlara giriş riskini azaltmaktadır (Evans, Campbell, Stonehouse, 2003: 317 ).
- Genellikle teknolojik yönden gelişmiş endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler tarafından tercih edilen stratejik işbirlikleri, ortakların karşılıklı teknoloji ve uzmanlıklarını belirli bir süre işbirliği projesi kapsamında bir araya getirmeleridir (Pearce ve Robinson, 2005: 217–218 ).
- Stratejik işbirliğinin temel amacı, karşılıklı teknoloji ve yetenekleri bir araya getirerek, rekabet edebilirliği artırmak, riski paylaşmak, ve en önemlisi hayatta kalabilmektir.
- Birbirini tamamlayan, pozitif sinerji yaratabilen, aynı zamanda fark yaratma becerisine sahip temel yeteneklere dayalı stratejik ittifak oluşturmak işletmeler üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.
- Sonuç olarak işletmelerde az sayıda olan, taklit edilemeyen, nadir bulunan ve ikame edilemeyen faktörler stratejik işbirliği oluşumunda büyük bir önem taşımaktadır.
- Son yıllarda hizmet ve eğitim sektöründe hızla gelişmesi stratejik işbirliğinin, sadece ticari işletmeler ile sınırlı olmadığını ve eğitimin reel sektörden bağımsız olamayacağını göstermektedir. Eğitim alanında karşılıklı reel sektör ve üniversiteler anlaşma yaparak ortak projeler üretilip hayata geçirmeleri; kısa süreli öğrenci, öğretim görevlisi, yönetici, öğretmen, ve personel değişimi yapabilmeleri için karşılıksız mali destek sağlanması son yıllarda giderek önem kazanmıştır.

## 1.5. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞTURULMASINI ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

Rekabet baskılarının küresel ölçekte artması, ürün yaşam sürelerinin kısalması, hızlı teknolojik gelişmeler, yeni rakiplerin ortaya çıkması gibi unsurlar, işletmeler açısından rekabet avantajı elde etmek veya mevcut durumlarını korumak için yeni arayışlara yönlendirmiştir. Kısaca, işletmenin gireceği pazardaki düzensizlik, ekonomik ve siyasi belirsizlik, kaynakların kısıtlı olması, endüstrinin küreselleşmesi, hızlı teknolojik değişimler, ölçek ekonomileri, riskin paylaşılması, pazardaki payı artırmak, işletmeleri stratejik işbirliklerine girmeye yönlendiren en önemli nedenler olarak yer almaktadır. İşbirliğinin başarılı ve uzun süreli olması, öncelikle ortakların rekabet güçlerinin eşit olmasına bağlıdır.

İşletmelerin işbirliği oluşturma eğilimlerini etkileyen çevresel, endüstriyel ve işletmeye özgü karakteristikler Tablo 1.1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.1 İşletmelerin İşbirliği Oluşturma Eğilimlerini Etkileyen Faktörler**

<p><b>İşletme Karakteristikleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletmenin ürün-pazar çeşitlendirmesi</li> <li>- İşletmenin büyüklük ve kaynak konusundaki pozisyonu</li> <li>- İşletmenin stratejik işbirliğine önceki katılımları</li> <li>- Üst yönetimin stratejik işbirliklerine karşı tutumu</li> <li>- İşletme kültürü</li> <li>- Performansın düşmesi</li> <li>- Ele geçirilme tehdidi</li> </ul>
<p><b>Endüstri Yapısı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En düşük etkinlik ölçeği</li> <li>- Maliyet yapısı</li> <li>- Pazara giriş hızı</li> <li>- Yeni girişler konusundaki tehdit</li> <li>- Ürün yaşam eğrisindeki değişiklikler</li> <li>- Ürün geliştirmeye ilişkin maliyetler</li> <li>- Birleşme ve elde etmeler konusundaki fırsatların azalması</li> <li>- Önceki birleşme ve elde etmelerde başarısız olunması</li> </ul>
<p><b>Çevresel Karakteristikler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tüketici davranışlarındaki değişimler</li> <li>- Pazardaki belirsizliğin derecesi</li> <li>- Teknolojik değişim oranı</li> <li>- Politik, yasal ve düzenleyici çevre</li> <li>- Teknoloji maliyetlerinin yükselmesi</li> <li>- Bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması</li> <li>- Gerekli yetenek ve becerilerin çok geniş olması</li> <li>- Küresel rekabetin artması</li> <li>- Para maliyetindeki değişimler</li> </ul>

**Kaynak:** HYNES, N., D.A. MOLLENKOPF (1998), “Strategic alliance formation: Developing a framework for research”, İplik, 2008.

### 1.5.1. İşletme Karakteristikleri:

İşletmeler işbirliği stratejilerini, rekabet pozisyonlarını geliştirebilmek ve rakiplerinden daha fazla avantaj elde edebilmek için seçmektedirler. İşbirlikleri

rekabetçi bir pazarda maliyet ve riskin paylaşılması doğrultusunda işletmelerin stratejik pozisyonlarını geliştirmektedir (Zaman ve Mavondo, 2001).

- Rekabetçi bir pazarda maliyet ve riskin paylaşılması,
- Çokuluslu bağlantılara ve yeni yetenek, kaynak, pazar ve bilgilere ulaşma,
- Değişimdeki hız ve önemin artması, özellikle tüketici zevkleri ve teknolojiadaki değişimler,

Sınırlı kaynaklara sahip olan işletmeler pazarda karşılaştıkları çeşitli zorluklarla başa çıkabilme konusunda avantaj sağlayan stratejik işbirliğini tercih etme nedenleri dışsal ve içsel olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir.

### **1. İşbirliği Oluşumunda Dış Etkenler**

- Ekonomilerin serbestleşmesi ile sınırların yabancı yatırım, ürün ve hizmetlere açılması,
- İletişimin yaygınlaşması ile müşterilerin ürün ve hizmete olan taleplerinin değişmesi,
- Pazarda karmaşa, politik ve ekonomik belirsizlik,
- Ölçek ve alan ekonomilerinin, maliyeti azaltan unsurlar olması ve rekabet edebilirliği artırması,
- Endüstrilerin giderek küreselleşmesi veya bölgeselleşmenin ortaya çıkması,
- Teknolojiadaki hızlı değişimin yatırım gereksinimlerini artırması,
- Ürün yaşam evresinin kısalması (Evans, Campbell, Stonehouse, 2003: 252-254).

### **2. İşbirliği Oluşumunda İç Etkenler**

- Ölçek ekonomisini gerçekleştirmek, stratejik işbirlikleri, daha yüksek kaliteli ürünü veya hizmeti daha düşük maliyetle sunabilmeyi; uzmanlık, teknoloji ve hammadde gibi özellikli kaynaklara daha kolay ulaşabilmeyi; daha geniş bir coğrafyaya veya kurulmuş bir pazarın yeni segmentlerine anlaşmaların kolayca değiştirilebildiği esnekliği; kişisel memnuniyet için seçenekleri çoğaltmayı mümkün kılmıştır (Bergquist, Betwee, Meuel, 1996: 18 ).
- Ortaktan işi öğrenmek, ortağın, teknoloji, sermaye, operasyonel kapasite, pazardaki konumu, ürün veya personel gibi kaynaklarından fayda elde etmek,
- Riski ortak ile paylaşarak azaltmak ve istikrarı sürdürmek.
- Pazarı yönlendirmek (Evans, Campbell, Stonehouse, 2003: 254).

- Rakipleri etkisiz hale getirmek için potansiyel rakiplerini işbirliği içerisinde sokarak tehditi yok etmek.
- Verimlilik arttırmak nedeniyle yapılan işbirliklerinde amaç, varlık ve yeteneklerin atıl olan kapasitelerini doldurarak, masrafları ve ortalama maliyetleri düşürmek, böylece tasarruf sağlamaktır. Bir işletmenin, eksik kapasite nedeni ile boş duran bir tesisinin, diğer işletmelere kullandırılması bu tip işbirliklerine örnek olarak gösterilebilir (Ülgen ve Mirze, ty.: 331).

### **1.5.2. Endüstri Yapısı**

Endüstriyel faktörler işletmeleri direkt olarak etkilemektedir. Pazardaki rekabet yoğunluğu içerisinde ürününün konumlanabilmesi için daha geniş pazar payı ve rekabet etmesini sağlayacak stratejik avantajlar diğer işletmelerle işbirliği yapmalarına neden olmaktadır. Belirli endüstrilerdeki işletmelerin bilgiyi üretme, elde etme veya transfer etme istekleri ve endüstriyel yeteneklerin modern rekabet ortamında küresel düzeyde yayılması, onları stratejik işbirliklerine yönlendiren temel nedenlerdir (Han, 2004).

### **1.5.3. Çevresel Karakteristikler**

Pazardaki belirsizlik, yabancı yatırımlar konusundaki düzenlemelerin değişmesi, teknolojik gelişmeler, hızlı değişen ölçek ekonomileri ve çevresel faktörler, uluslararası stratejik işbirliklerinin artmasına etki eden önemli unsurlar olarak görülmektedir (Zaman, Mavondo, 2001: 1-2 ). Bu nedenle, hükümetler, gelecekte kendi ülkeleri için daha kârlı ve verimli olması açısından işletmelerin stratejik işbirliklerini daha etkin bir şekilde kurabilecekleri çevreyi ve uygun yasal koşulları oluşturmalıdır.

Yoğun rekabetin bulunduğu endüstrilerde oluşturulan işbirlikleri stratejik açıdan önemli bilgilere ulaşma konusunda kısa dönemli araç olarak kullanılabilen ya da yabancı ortak güçlü ise yerli ortağı ele geçirmekte veya işbirliği tamamen kontrolün kaybedildiği bir işletmeye dönüştürülmektedir. Bundan dolayı, vergi teşvikleri ve uluslararası ticaret rejimleri, yabancı yatırımcıyı ülkeye çekmek için elverişli olduğu kadar yerli üreticiyi ve kaynakları korumak için gerekli önlemleri de kapsamalıdır.

## **1.6. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞTURULMA NEDENLERİ**

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeleri stratejik işbirliklerine yönelten başlıca etmenleri arasında, müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi, işletmenin değerini artırmak, elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek, üretim maliyetlerini düşürmek, faaliyetlerinde başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı kazandırmak sayılabilir.

### 1.6.1 İşbirliğini Zorunlu Kılan Küresel Etkenler:

**Kalite:** Kalite ölçütü, uluslararası ekonomide 1980'lerin başlarında, otomobil endüstrisiyle başladı. Bu dönemlerde ürünün, işlevi ve hizmetin kalitesi rekabet gücünü arttırmak için işletmelerin odak noktası oldu. Uluslararası ekonomide, 1990'lara gelindiğinde işletmelerin bakış açısı değişti ve kalite bir ticari meta haline geldi. Kalite artık küresel rekabete girmenin önceliklerinden biri oldu. Tüketicinin yüksek kaliteye olan talebi ticari işbirliklerinin önemini de artırdı.

**Verimlilik:** Rekabet ortamında işletmeler için diğer önemli bir konuda verimliliktir. Küresel rekabet sürecinin yaşandığı bu dönemde işletmelerin başarısı verimliliği yükseltme ve sürekli geliştirmelerine bağlıdır. Verimliliği yükseltmek amacıyla oluşturulan stratejik işbirliklerinin temelinde varlık ve yeteneklerin atıl olan kapasitelerini kullanmak, maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak ve böylece tasarruf sağlamak yer almaktadır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 317).

### 1.6.2 Olası Riskin Paylaşımı:

İşletmelerin stratejik işbirliğini oluşturmadaki en önemli sebeplerden biri karşılıklı riski paylaşmak. Son yıllarda birçok endüstride rekabetin çok yoğun olması nedeniyle yeni pazara giren veya yeni ürün üreten hiçbir işletmenin başarı garantisi bulunmamaktadır. Bu nedenle stratejik işbirlikleri bireysel olarak faaliyet gösteren işletmelerin riskini azaltmakta veya en azından kontrol altına almalarına olanak sağlamaktadır (Griffin, Pustay, 1998: 347).

Ürün ve hizmetlerin kısa yaşam eğrisi, yenilikler için yapılan yatırımın geri dönüşüm süresini de kısaltmıştır. Bu yüzden birçok işletme yeni ürünler geliştirmenin giderlerini paylaşmak için işbirliğine girmektedirler ( Wild ve Digerleri, 2004: 390 ).

### 1.6.3 Teknolojik Değişim ve Artan Rekabet Unsurları:

Rekabetin gerek kapsam, gerekse nitelik olarak tüm serbest piyasa oyuncularını daha yüksek performans göstermeye zorlayan yüksek değişim hızı, şirketlerin stratejik planlarını geleneksel yöntemler ile gerçekleştirmelerini giderek zorlaştırmaktadır. İşletme mevcut kaynaklarla hedeflenen büyümeyi, hedeflenen seviyeye çıkarabilmesi için dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir.

### 1.6.4 Yeni Pazarlara Ulaşmak :

Uluslararası pazara girişler yerel yönetim tarafından sınırlandırılmışsa, yabancılara uygulanan vergi, kota ve diğer olumsuzluklardan etkilenmemek için yerel bir ortak ile işbirliği yabancı pazara girişi kolaylaştırmaktadır.

İşletmeler bir veya daha fazla sayıda yabancı işletme ile ortaklık kurarak üretim, tüketim ve yeni ürün geliştirme konularında stratejik işbirlikleri oluşturmak suretiyle yabancı ülke pazar veya pazarlarına girebilmektedirler (Özgen, Yalçın, 2006: 96). Yeni bir pazara girmek isteyen işletmelere, yasal engelleri aşma, rakiplerle daha kolay

rekabet etme ve pazardan pay almak gibi nedenlerden dolayı pazarı bilen bir ortak ile işbirliğine gitmek önemli düzeyde avantaj sağlamaktadır.

### **1.6.5 Çevresel Belirsizlikleri Azaltmak:**

Günümüzde stratejik işbirliklerinin gelişmesini etkileyen en önemli neden, küresel endüstrilerin birçoğundaki belirsizlik ve karmaşıklık, işletmelerin ortaklık kurmamaları durumunda başarısız olmalarına yol açmasıdır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 272). Bu doğrultuda stratejik işbirlikleri çevresel belirsizliklerin nasıl yönetileceği ve kaynak yetersizliğinin üstesinden nasıl gelineceğine ilişkin stratejilere dayalı olarak oluşturulmaktadır (Zaman, Mavondo, 2001: 3-4).

Tüketici tercihlerindeki değişime bağlı olan talep belirsizliği, politik istikrarsızlık ve ekonomik belirsizlik gibi unsurlardan etkilenmektedir. Bunlara ek olarak, farklı ülkelerde yönetim sistemlerinin farklı olması nedeniyle de önemli belirsizliklerin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır (Pangarkar , Klein, 2001).

### **1.6.6 İşleri Çeşitlendirmek:**

İşletmelerin, büyüme stratejisi olarak değerlendirdiği çeşitlendirme stratejisinde, yeni ürün üretmek ve uluslararası pazarlara girebilmek, için bu konuda deneyim sahibi işletmelerle işbirliği yapmasıdır. Bu sayede güç ve yeteneklerin birleştirilip birlikte kullanımı ve tarafların birbirlerinin mevcut bilgi ve deneyimlerinden faydalanması söz konusu olmaktadır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 315-316).

### **1.6.7 Kaynak ve Yetenekleri Birleştirerek Güçlenmek:**

İşletmeler, kullanılmayan kaynakları değerlendirmek, mevcut kaynakları daha etkin kullanmak veya yeni kaynaklar yaratmak için diğer işletmelerle işbirliği yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Sahip oldukları varlık ve yetenekleri karşılıklı birleştiren bu işletmelerin amacı, büyüme stratejilerini uygulamak veya mevcut üstünlüklerini rakiplerine karşı korumaktır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 315-316).

### **1.6.8 Sahip Olunamayan Varlık ve Yetenekleri Elde Etmek:**

Değerli ve taklit edilemeyen varlık ve yetenekleri elde etmek, işletmeler açısından zor ve yüksek maliyetli olabilmektedir (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 315-316). Stratejik işbirlikleri, işletmelerin sahip olmadıkları kaynak ve yetenekleri karşılıklı birleştirmesiyle rekabet avantajı sağlamaktadır.

### **1.6.9 Uzmanlık ve Bilgiyi Paylaşmak:**

Stratejik işbirliği oluşturmanın diğer önemli bir nedeni de işletmenin sahip olmadığı bilgi ve uzmanlığa sahip olmak isteğidir. İşletmelerin, bir şeyi nasıl üreteceğini, belirli kaynakları nasıl elde edeceğini, yerel yasal düzenlemelerle nasıl baş edeceğini veya işletmeyi farklı çevrede nasıl yöneteceğini bilemediği durumlarda işbirliğine gitmektedir (Griffin, Pustay, 1998: 348-349 ). Stratejik işbirliklerinde, yerel

ortak tarafından sağlanan bilgiler işletmenin işlerini kolaylaştırmakta ve önemli ölçüde avantaj sağlamaktadır.

#### **1.6.10 Yeni Teknolojilerin Gelişmesini veya Yayılmasını Sağlamak:**

Stratejik işbirliklerinin oluşumunu, teknolojik değişimdeki hız önemli ölçüde etkilemektedir (Simonin, 2002: 248 ). Çünkü teknolojik hız ürün yaşam eğrisinin kısalmasına neden olmakta ve bu sayede işletmeleri yeni teknoloji ve yeni ürün geliştirmeye zorlamaktadır. Bu doğrultuda gelişen yeni teknolojilere kısa zamanda adapte olabilen işletmeler rekabette üstünlük sağlamaktadırlar.

İşletmelerin, gelecekte daha başarılı olabilmeleri, yeni teknolojileri elde etme veya geliştirmek için işbirliği oluşturmalarını gerektirmektedir (Hitt ve diğerleri, 2005: 273). Çünkü iki veya daha fazla işletmenin teknolojik uzmanlıklarını birleştirmelerine olanak sağlayan stratejik işbirlikleri, taraflar açısından ürünlerin üretilmesi konusunda bağımsız olarak hareket etmelerinden daha fazla fayda elde etmelerini sağlamaktadır (Dess, Lumpkin, Eisner, 2005: 204 ).

#### **1.6.11 Sinerji Yaratmak:**

İşletmelerin stratejik işbirliğine girmelerinin bir diğer nedeni sinerji yaratmak ve bu sayede rekabet avantajı elde etmektir. Ortak işletmelerin sahip oldukları güçlü yönler nedeniyle uzun dönemli sinerji yaratmaları ve sürdürmeleri daha kolay olmaktadır. Ortakların katkıları doğrultusunda yaratılan bu sinerjinin amacı “kazan-kazan” durumunu ortaya çıkarmaktır (Dess, Lumpkin, Eisner, 2005: 206 ).

#### **1.6.12 İşletmenin Değerini Arttırmak:**

İki veya daha fazla işletmenin sermaye piyasasındaki hisse senetlerinin değeri, stratejik işbirlikleri yoluyla yükselebilmektedir. Böyle bir sermaye kazancı elde edebilmek amacıyla birçok işletme işbirliği oluşturma yoluna gitmektedir (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 316 ).

#### **1.6.13 Sektörde veya Pazarda Mevcut Durumu Korumak:**

Durağan stratejilerin uygulanmasında, gerek pazara yeni girebilecek potansiyel rakiplerin, gerekse pazarda bulunan diğer işletmelerin olası davranışlarına karşı, çeşitli konularda karşılıklı işbirliği yapılarak verimliliğin artırılması sağlanmaktadır. Çünkü verimliliğin artması ve maliyetlerin azalması doğrultusunda işletmelerin rekabet üstünlüklerini devam ettirmeleri söz konusu olmaktadır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 315).

#### **1.6.14 Müşteri Taleplerinin Esnekliği:**

Eski tarz pazarlama anlayışı yüksek rekabet sonucu yerini daha yeni düşünce

tarzına bırakmıştır. Şirketler müşterileri hakkındaki bilgi seviyelerini, müşteri ile bağlantı kurmak için kullandıkları teknolojileri ve müşteri ekonomisi ile ilgili anlayışlarını sürekli geliştirmektedir. Şirketler dikkatlerini pazar payı üzerine değil, müşteri payı üzerine yoğunlaştırmaktadırlar. Ortaklaşa çalışmanın, içerisinde ve dışarıda firma yönetimince temel ilkelerden sayılması yarının yönetiminde başarının anahtarıdır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, 1970'li yıllara kadar, müşteri "yenilecek olan", üretici "fiyatı dizginleyen" rakipler de "mağlup edecek" taraf diye düşünülürdü. Küresel ekonomide, müşteriler "rakipleri mağlup edecek taraf", müşterilerle, üreticiler ise "ortak olan taraf" olarak ekonomideki oyunun kuralı değişmiştir (<http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler>).

## 1.7. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN OLUŞUM SÜRECİ

Uluslararası pazarlarda işletmelerin pazarda tek başlarına konumlanması ve büyümesi çok yavaş ve pahalıdır. Bu yüzden bir ortakla işe girişmek daha elverişlidir. Diğer yandan hem odaklaşma hem de esnekliği gerektiren uluslararası pazarlarda şirketlerin kendi kendilerine yetmeleri gün geçtikçe daha zor olması, stratejik işbirliği oluşturmanın en önemli unsurlarından bir tanesidir.

Brouthers ve arkadaşları tarafından 1997 yılında yapılan çalışmada, işbirliği girişim stratejisine ilişkin süreç beş aşamada değerlendirilmiştir. Bunlar:

1. Pazara hizmet için tercih edilebilecek diğer yollar ile birlikte işbirliği girişiminin değerlendirilerek seçim yapılması,
2. Ortak seçimi,
3. Anlaşma görüşmeleri,
4. Girişimin yönetilmesi,
5. Girişimin performansının değerlendirilmesi,

Burada belirtilmeyen işbirliği organizasyonunun performans değerlendirmesinden sonra varılan aşamada mevcut işbirliğini bitirmek, ya da değişiklikler yapmak gerekmektedir.

### 1.7.1. Stratejik İşbirliğine Karar Süreci

İşletmenin stratejik birliği oluşturma yolunda öncelikle kendi analizini yaparak pozisyonunu açıklığa kavuşturması oluşturulacak işbirliğinin başarısı için önemlidir. Bu analiz sonucuna göre, stratejik bir seçenek olarak bir birlik oluşturma kararı değerlendirilmiş olur. Durum analizi, stratejik işbirliği potansiyelinin tanımlanması ve pay sahiplerinin değer (kazanç) potansiyelinin değerlendirilmesidir. Bir işletmenin mevcut durumu en iyi, onun misyonuna, temel yeteneklerine ve yaratacağı değer potansiyeline bakarak anlaşılabilir (<http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler>).



Pazar, insan, finans ve kaynaklar işletmelerin oluşturulacak bir işbirliği ile yararlanabilecekleri diğer faktörlerdir. Bu faktörlerinde bir yaşam eğrisi vardır işletmenin yaşam eğrisinin hangi aşamasında bulunduğu belirlemesi için mevcut potansiyellerini sürekli gözden geçirmesi gereklidir.

İşbirliğinin oluşumuna ilişkin karar verildikten sonra stratejik analiz aşamasında işletme tarafından endüstrinin rekabet dinamiklerine ilişkin durumsal analiz yapılmakta ve değer zinciri tanımlanmaktadır. Daha sonra işbirliğinin potansiyel maliyet ve faydaları ortaya konulmaktadır. Sonraki aşamada ise, potansiyel ortaklar belirlenmekte ve bunlara ilişkin değerlendirme yapılmaktadır. Doğru ortağın seçilmesi, büyük ölçüde ortakların hedeflerinin birbirleriyle uyumlu olmasına, ortakların yönetim hiyerarşisinde işbirliği için yeterli desteğin bulunmasına ve kültürel uyumluluk düzeyine bağlıdır (Spekman, Forbes, Isabella, Macavoy, 1998: 758).

### 1.7.2. Stratejik İşbirliğin Biçimlendirilmesi

Stratejik işbirliğinin biçimlendirilmesi ortakların görüşme süreci ile başlar ve anlaşma öncesi karşılıklı görüşmeler ile ortak stratejik amaçlar belirlenir. Görüşme sürecinde işbirliğinin alanı, içeriği ve sağlayacağı büyüme fırsatları karşılıklı iyi analiz edilmelidir. İşbirliği alanı, işbirliğinin yönü ve ilişkili değer zinciri faaliyetleri ile belirlenir. Üç tip stratejik işbirliği vardır, bunlar;

- **Yatay stratejik işbirlikleri**, aynı endüstride faaliyet gösteren rakiplerle oluşturulur, genelde Ar-Ge amaçlıdır. Genelde bu tür birlikler.
- **Dikey stratejik işbirlikleri**, çeşitli değer zinciri faaliyetlerinde yer alan müşteriler ya da tedarikçilerle oluşturulur.
- **Çapraz stratejik işbirlikleri**, ise diğer endüstrilerde faaliyet gösteren şirketlerle oluşturulur. Bu tür birliklere elektronik ve bilgisayar endüstrilerinde geniş olarak rastlanır (<http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler>).

İşbirliğinden söz edildiğinde genelde ortaklığı iki işletmenin oluşturduğu düşünülür. Bununla birlikte, stratejik işbirliğine daha fazla işletme de dahil olabilir. Bu aşama, her birinin genel sisteme belirli yeteneklerle katkıda bulunduğu, farklı şirketler yada işletme birimleri ağını ortaya çıkarabilir.

İşbirliğindeki ortakların katkılarının önemi işletmenin stratejisine ve sağlayacağı kaynaklarına bağlıdır (Mattos ve diğerleri, 2002: 702–704 ). Stratejik işbirliklerinde ortakların sağladığı katkılar Tablo 1.2’te yer almaktadır.

**Tablo 1.2 Stratejik İşbirliklerinde Ortakların Karşılıklı Sağladığı Katkılar ve Kazançları**

Yerel Ortağın Katkıları	Yabancı Ortağın Katkıları
<p><b><u>KAYNAKLAR</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sermaye</li> <li>2. Hammaddeye erişim</li> <li>3. Yerel finansman konusunda bilgi</li> <li>4. Üretim, ar-ge veya diğer teknik alanlarda yönetici veya uzmanlar yönetici veya uzmanlar</li> <li>5. Teknoloji</li> <li>6. Tamamlayıcı ürün hattını işbirliğine getirmek</li> </ol> <p><b><u>PAZAR</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Yerel ekonomi, politika ve gelenekler</li> <li>8. Yerel şebekeye bağlantı</li> <li>9. Yerel pazara daha hızlı girme pazara daha iyi ulaşması</li> <li>10. İşbirliğinde üretilen ürünlerin yerel pazara</li> <li>11. Yurtdışında üretilen ürünlerin yerel pazara daha iyi ulaşması</li> <li>12. İşbirliğinde üretilen ürünler için daha iyi ihracat fırsatları</li> </ol> <p><b><u>ETKİNLİK</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Politik müdahaleleri önlemek</li> <li>14. Politik avantajlar elde etmek</li> <li>15. Yerel sahiplik için yasal gerekleri yerine getirmek</li> <li>16. Yönetim direktörü</li> <li>17. Pazarlama yöneticileri</li> <li>18. Ucuz işgücü</li> </ol>	<p><b><u>KAYNAKLAR</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sermaye</li> <li>2. Hammaddeye erişim</li> <li>3. Üretim, ar-ge veya diğer teknik alanlarda yönetici veya uzmanlar</li> <li>4. Teknoloji</li> <li>5. Tamamlayıcı ürün hattını girişime getirmek</li> </ol> <p><b><u>PAZAR</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Yabancı ekonomi, politika ve gelenekler konusunda genel bilgi konusunda genel bilgi</li> <li>7. İşbirliğinde üretilen ürünlerin yabancı pazarlara kolay ulaşması</li> <li>8. Yerel ortak tarafından üretilen ürünler için daha iyi ihracat fırsatları</li> </ol> <p><b><u>ETKİNLİK</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Yabancı hükümetten politik avantajlar elde etme</li> <li>10. Pazarlama direktörleri</li> <li>11. Yönetim direktörü getirmek</li> </ol>

**Kaynak:** MATTOS, C., S. SANDERSON, P. GHOURI (2002), "Negotiating alliances in emerging markets – Do partners' contributions matter", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, Sayı: 6, 708-710, İplik 2008.

Stratejik işbirliğinin biçimlendirilmesinden sonra faaliyetlerin fiilen başladığı operasyon aşamasına geçilmektedir.

### 1.7.3. Operasyon Aşaması

Farklı amaç ve kültürlere sahip olan iki veya daha fazla bağımsız işletmeyi bir araya getiren stratejik işbirliklerindeki yönetimin karmaşıklığı ve zorluğu kompleks yapısından kaynaklanmaktadır (Spekman ve diğerleri, 1998: 763).

Stratejik işbirliklerinin başarısı, bu yapının başlangıç ve gelişim sürecinde yönetimden önemli ölçüde etkilenmesi nedeniyle ortakların kaynakları arasındaki güçlü sinerji ve tarafların örgütsel olarak birbirlerini etkin bir şekilde tamamlamaları, faaliyetlerin başarısı ve sürekliliği açısından yeterli değildir (Chathoth ve Olsen, 2003: 432 ).

İşbirliğinden en yüksek faydanın sağlanması için ortaklar arasında güvenin oluşturulması ve işbirliğinin başarılı bir şekilde yönetebilmek için işletme yöneticilerinin kişiler arası ilişkileri geliştirmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri arasındaki iyi ilişkiler güvenin yaratılmasını ve uyumlu ilişkilerin oluşturulmasını sağlarken, aynı zamanda ortaya çıkacak birçok probleminde çözülmesini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır (Hill, 2004: 410-411).

#### 1.7.4. Değerlendirme Aşaması

**Sektörel Analiz:** Şirketin bulunduğu sektör incelenir. Sektördeki oyuncuların nitelik ve nicelikleri, sektördeki değer zinciri, oyuncuların değer zincirinde nerelerde yer aldıkları ve ağırlıkları ortaya konur. Sektördeki mevcut işbirlikleri ve genel işbirliği yaklaşımı incelenir. Analize sektörün tedarikçisi ve müşterisi olan sektörler de dahil edilir.

**Rekabet Analizi:** Şirketin sektörünün değer zincirindeki yeri belirlenir. Mevcut durumda kurulu olan işbirlikleri incelenir. Şirketin rekabet gücü analiz edilir, güçlü ve zayıf olduğu alan ve konular ortaya konur.

**İşbirliği İhtiyacı Belirleme:** Sektörel analiz ve rekabet analizinden hareketle, şirketin rekabet gücünü artırabilmek için sektördeki veya komşu sektörlerdeki hangi oyuncularla, hangi konularda, hangi tür işbirliklerine gidebileceğinin analizi yapılır.

**Aday Belirleme:** İşbirliği ihtiyacında görüş birliği oluşmasını takiben, bu işbirliğinin veya işbirliklerinin en iyi sonuç verecek şekilde yapılabileceği şirketlerden bir ön liste belirlenir. Daha sonra muhtemel işbirliği koşullarıyla birlikte bu şirketlerle bağlantı kurulur. Ön görüşmeler sonrasında anlaşma sağlanan bir şirketle devam edilir.

**İşbirliğini Gerçekleştirme:** İşbirliği için aday şirketle detaylı görüşmeler yapılarak, işbirliğinin kapsamı, yapısı, sonuçlandırma süreci ve tarafların hak ve sorumlulukları belirlenir. Gerekli hukuki ve mali aşamalardan geçilerek işbirliği gerçekleştirilir. Bu aşama, aşağıda belirtildiği gibi farklı işbirliği alternatiflerine göre farklı şekillerde yaşanabilir.

**1. Faaliyette İşbirliği:** Şirket ayrı bir kurumsal yapı kurulmadan, sadece bazı faaliyetlerde süreçlerin ortaklaşa yürütülmesi yoluyla başka bir şirketle işbirliği yapılabilir.

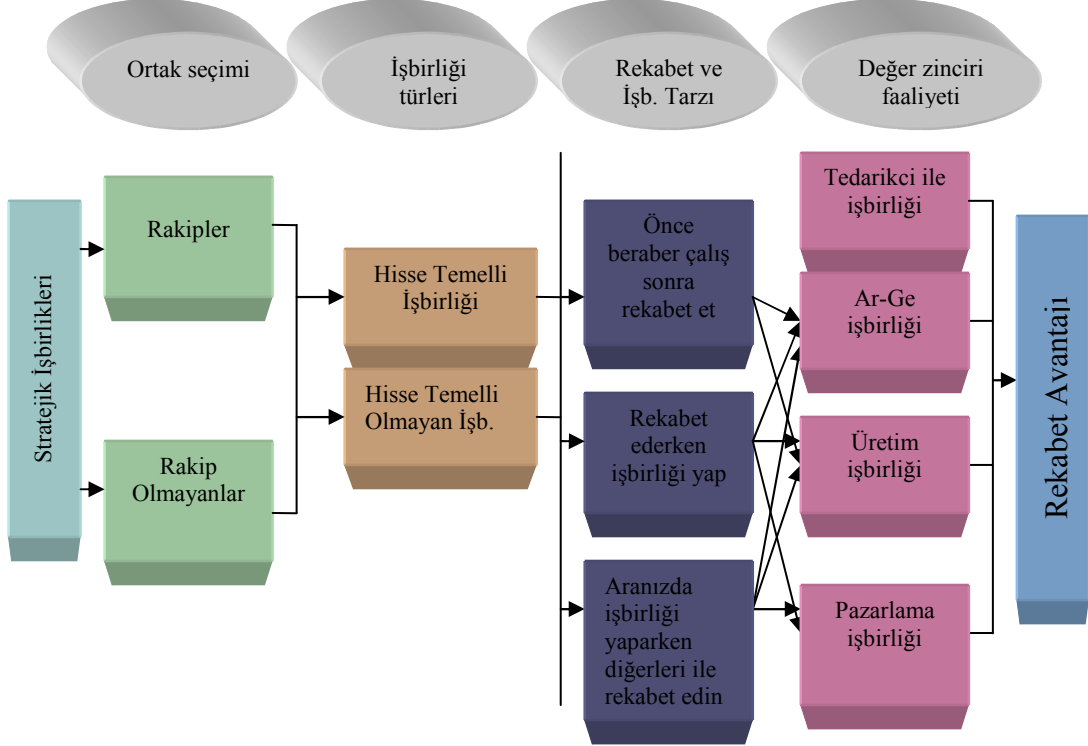
**2. Faaliyetlerin Birleştirilmesi:** Birden fazla şirketin ortak olduğu ve sadece o konuda faaliyet gösterecek bir şirket aracılığıyla işbirliği gerçekleştirilebilir.

**3. Ortaklık:** İki şirket varlıklarının devri, hisse değişimi, şirketlerin birleştirilmesi veya birinin öbürünü satın alması yoluyla tüm faaliyetlerini birleştirebilir. Bu ise, diğer seçeneklerin ikisinden de daha uzun ve karmaşık bir süreç olup, yapısal, finansal, sermaye piyasası, ticaret hukuku, rekabet hukuku boyutları vardır

(<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejikIsbirlikleri>).

İşletme öncelikle stratejik işbirliğinin hangi ortakla, ne tür bir işbirliği ile ve hangi değer zinciri faaliyetinde yapılması gerektiğine karar vermek zorundadır (Culpan, 2002: 67).

**Şekil: 1.1. Stratejik İşbirliği Modeli**



**Kaynak:** Refik Culpan, *Global Business Alliances Theory and Practice*, New York: Greenwood Publishing Group Inc, 2002.

## 1.8. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ÇEŞİTLERİ

Oluşturulan işbirliğinin türü; ortakların nüfus ettiği pazara, sahip olunan teknolojiye, işletmenin ürettiği ürüne, içinde bulunduğu endüstriye, sahip olduğu kaynaklara ve faaliyet gösterilen ülkedeki düzenlemelere bağlı olarak değişmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 302). Bu da ortakların birden çok stratejik işbirliği oluşumundan en uygun olanı seçme imkanı sağlamaktadır. Stratejik işbirlikleri türleri ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir;

### 1.8.1. Ortak Girişim

İki veya daha fazla işletmenin ayrı bir tüzel kişiliğe sahip ortaklaşa yeni bir işletme kurmasını ifade eden ortak girişim işletmelerin belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi beraberce gerçekleştirmek için varlık ve yeteneklerini bir araya getirdikleri işbirliği türüdür (Özgen ve diğerleri, 1995: 4). Ancak, birleşmelerin tersine, ortak girişimlerde işbirliğini gerçekleştiren ana işletmelerin, kendi mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları da ayrıca devam etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 328).

Ortak girişimin varlık amacı, ana işletmelerin tek başlarına yapmakta zorlanabilecekleri veya gerçekleştiremeyecekleri belirli proje veya işlerin ortaklaşa yapılmasını sağlamaktır. Bu nedenle proje veya iş bitirildikten sonra, ortak girişimin varlık nedeni ortadan kalktığından, işbirliği sona ermektedir. Ancak bazı durumlarda sonuçtan memnun olan taraflar ortak girişimin varlığını sürdürmeyi tercih etmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 328).

Ortak girişimin avantajı, uluslararası pazarlara girmek veya bu alandaki mevcut faaliyetlerini genişletmek isteyen işletmeler ortak girişim oluşturmak suretiyle sahiplik sınırlamalarının üstesinden gelmeyi, riski azaltmayı, küresel rekabetle başa çıkmayı ve ortaklarından bir şeyler öğrenmeyi amaçlamaktadırlar (Yalçın ve diğerleri, 2007). Yerel işletmeyle oluşturulacak işbirliği, pazar, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler ve kültürel yapı hakkında önemli bilgiler elde edilmesini sağlamaktadır.

#### **1.8.1.1. Ortak Girişimin Özellikleri**

- Uzun dönemli ilişkilerde etkin olan ortak girişim, oldukça belirsiz pazarlara girmek ve bireysel olarak elde ettiği rekabet avantajından daha fazlasına sahip olabilmek için kaynak ve yeteneklerini bir araya getirmek isteyen işletmeler açısından en uygun işbirliği türüdür (Hitt ve diğerleri, 2005: 271).
- Ortak girişimi oluşturan işletmeler eşit paya sahip olmak zorunda değildirler. Çünkü bazı ülkelerdeki hukuk kuralları, yerel ortağın daha baskın bir pozisyona sahip olmasını zorunlu kılabilir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre; gelişmekte olan ülkelerin yönetim ve kontrol yetkilerini her zaman ellerinde tutmak istemeleri nedeniyle, bu ülkelerde kurulan ortak girişimlerde pay sahipliği %60-%40 ya da %70- %30 gibi oranlardadır (Özgen ve diğerleri, 1995: 13).
- Bazen işletmeler ortak girişime finansal kaynak dışında başka kaynaklar da sağlayabilmektedirler. Mesela, ortaklardan birisi gelişmiş teknolojiyi sağlarken, diğer ortak finansal kaynakların tamamını sağlayabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin eşit pozisyona sahip olabilmeleri için her zaman eşit parasal kaynak sağlamaları zorunlu değildir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 302).
- Ortak girişimlerin yönetimi zor olup, bu yapı diğer işbirliklerinden daha fazla dikkati gerektirmektedir (Yalçın ve diğerleri, 2007: 209). Ortaklar arasında paylaşılan risk ile birlikte yeni fırsatlar sunan ortak girişimlerde kontrolü sağlamak önemli bir problemdir (Pearce ve Robinson, 2005: 218).

#### **1.8.1.2. Ortak Girişimin Avantajları**

- Yeni bir işe başlamanın riskini azaltma,
- Küçük işletmelere büyüklerle rekabet etme şansı,
- Yeni teknolojileri kolayca elde edebilme,

- Atıl kaynakları kullanabilme imkanı,
- İşletmelerin asıl hukuki varlıklarının devam etmesi, sebebiyle işletmelere cazip gelmektedir.

### 1.8.1.3. Ortak Girişimin Dezavantajları

- Yüksek sermaye ve yoğun finansal destek gerektirmesi,
- Personel ve yönetimin yüksek düzeyde bağlılığa sahip olmaları,
- Ortaklar arasında çatışmaların ortaya çıkması,
- Kültürel farklılıklar ve iletişim sorunlarının bulunması,
- Faaliyet gösterilen ülkede risk olması,
- Teknolojik avantajın ve kontrolün kaybedilmesi,
- Girişimden hızlı bir şekilde ayrılmanın zor olması, (www.marketnewzealand.com, 2002 )

### 1.8.2. Lisans Anlaşması

Lisans verme günümüzde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Buna en iyi örnek olan Coca-Cola firması yaklaşık 30 ülkede, 3000'den fazla ürün için, marka adını lisans verme yoluyla kullanmaktadır. Türk firmaları da son yıllarda lisans verme yoluyla dış pazarlara açılmaktadır. Örneğin alkollü içecekler sektöründe iç pazar lideri olan Efes Pilsen firması Almanya gibi bira sektöründe oldukça ileri olan bir ülkede lisansla üretim yolunu tercih etmektedir.

İşletme belirli bir teknoloji, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakkını, belirli bir bedel karşılığı belirli bir süre için satın almaktadır. Bu tür anlaşmada lisans sahibi işletme ile lisans hakkını kullanmak isteyen işletme arasında aşağıdaki konularda işbirliği oluşturulmakta ( Dinçer, 1998: 216-289 ).

- Patent, yeni buluş, formül, süreç veya tasarım,
- Müzik, kitap veya edebi eserlerin telif hakkı,
- Ticari işletme veya ürün markaları,
- Metot, program, iş görme yöntemleri, yönetim sistemleri,

Kapsam olarak know-how'dan daha geniş olan lisans anlaşmasında, üretici veya tedarikçi, bölgesel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere know-how, patent, telif, tasarım, pazarlama teknikleri ve marka gibi sahip olduğu değerlerin kullanım hakkını

vermektedir. Yani, üretimle ilgili teknik bilgi ve danışmanlığın ötesinde, bölgesel işletme, lisans veren üretici veya tedarikçi işletmenin markasını, ürün ve mağaza tasarımını, pazarlama tekniklerini ve yönetim sistemlerini de kullanabilme hakkına sahiptir. Ancak elde ettiği bu haklar karşılığında lisans ücreti adı altında ana işletmeye belirli bir ücret ödemesi söz konusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 325). Lisans anlaşmaları ortak girişim anlaşmalarına göre daha detaylı bir şekilde hazırlanmaktadır.

#### **1.8.2.1. Lisans Anlaşmasının Lisans Verene Sağladığı Avantajlar**

- Doğrudan yabancı yatırım, ortak girişim gibi diğer uluslar arası pazara giriş şekillerine göre daha az risk taşımaktadır.
- Lisans verme, lisans veren açısından büyük sermaye yatırımı gerektirmemekte ve yatırımın geri dönüşü hızlı olabilmektedir.
- Lisans verenin pazara girişte karşısına çıkabilecek gümrük tarifeleri, ithalat kotaları, yüksek taşıma ücretleri gibi engellerle karşılaşmasını önler. Ayrıca doğrudan dış yatırımın kısıtlandığı ülke pazarlarına lisans verme stratejisiyle girilebilir.
- Global bir firmanın markasını lisans vermesi bir bakıma bedava reklam imkanı sağlamaktadır.
- Lisans verme, lisans verenin markasını farklı ürün kategorilerine yayabilmesine olanak sağlamaktadır.
- Lisans veren firma kimi durumlarda lisans alanın kullandığı varlık üzerinde yapmış olduğu geliştirme ve iyileştirmelerden yararlanma hakkına da sahip olabilmektedir.
- Lisans verme, markanın taklit edilmesinde caydırıcı bir fonksiyona sahiptir.
- Doğrudan dış yatırım gibi diğer uluslararası pazara giriş şekillerine göre, lisans verme, lisans alanın ülkesindeki milliyetçi politikaların daha z tepkisini çekecektir. Çünkü bazı ülkeler yabancı firma sahipliğine karşı hassa bir yapı içinde bulunmaktadır.
- Lisans anlaşmaları, lisans verene, bulunduğu sektörler dışındaki sektörlerden kazanç elde etmesini sağlar.

#### **1.8.2.2. Lisans Anlaşmasının Lisans Alana Sağladığı Avantajlar**

- Lisans anlaşmaları, lisans alanın, ürüne ait mevcut marka değerinden faydalanmasına olanak sağlar. Çünkü yeni bir marka yaratmak ve onu yerleştirmek uzun ve maliyetli bir süreçtir.

- Lisans alana, daha önceden lisans veren tarafından belirlenmiş stratejiler doğrultusunda belli bir satış garantisi sağlanmaktadır.
- Lisans alana araştırma-geliştirme maliyetlerinde tasarruf sağlanmaktadır. Çünkü yeni bir ürün geliştirmek yüksek maliyetli bir yatırımdır.
- Lisans alan, pazarlama faaliyetlerinde lisans verenin desteğini almış olur.

### 1.8.2.3. Lisans Anlaşmasının Dezavantajları

- Lisans verenin sahip olduğu rekabete yönelik bilgi ve deneyimini lisans alana aktarması bir süre sonra olası rakipler yaratabilir. Üstelik bu rakipler aynı ürünü daha ucuza mal ederek, daha düşük fiyatla satabilirler.
- Lisans anlaşmalarının uluslararası pazara giriş stratejileri içinde en düşük kar getiren strateji olduğu söylenebilir. Düşük risk beraberinde düşük karı getirir. Lisans verenin kazancı genelde % 2 ile % 7 arasında değişmekte, bu da doğrudan yatırım gibi stratejilere göre düşük bir getiriye neden olmaktadır.
- Japonya gibi bazı ülkelerde yasalar nedeniyle, lisans alanı korumak için, lisans anlaşmasının iptali zor olmaktadır. Bu da lisans verenin ürününün üzerindeki haklarını geri almasına engel oluşturmaktadır.
- Lisans verenin özellikle pazarlama faaliyetleri üzerinde kontrolü bulunmaması durumunda, lisans alan firma pazara gereken önemi vermeyebilir ve dolayısıyla düşük satış rakamlarına razı olabilir.
- Lisans alan firma lisansa ödemiş olduğu yüksek bedeli fiyatlarına yansıtabilir. Bu durum tüketici aleyhine bir durum yaratarak, satışları olumsuz etkileyecektir.
- Lisans alan, ürün kalitesinde gerekli standartları tutturamazsa, ürünün dünya çapında prestiji sarsılabilir.
- Lisans verme bazen üründe gerekli kalite sağlanmış olsa bile, lisans veren açısından prestij kaybına neden olabilir.
- Lisans verenin pazarla etkileşimi azalacağı için yönetim ve kontrol alanı daralır.
- Lisans anlaşması sürecinde bazen üretim, yönetim, organizasyon, know-how gibi konularda transfer ve uyum sorunları yaşanabilir.
- Lisans anlaşması yapılan ülkede aynı malı üreten rakip işletmeler olabilir. Güçlü rakiplerin olduğu bir pazara girmek tehlikeli olduğu için iyi bir pazarlama araştırması yapılmalıdır.



### 1.8.3. Franchising Anlaşması

Lisans anlaşmaları gibi yasal düzenlemelere dayalı diğer bir uygulama franchising anlaşmalarıdır. Daha geniş alanı ve uzun dönemi kapsayan franchising anlaşmaları işletmenin minimum risk ile uluslararası alana hızlı ve daha az maliyetle yayılmasını sağlayan işbirliği türüdür (Dess, Lumpkin, Eisner , 2005: 242).

Franchising bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (\*know-how) sağlamak sureti ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür ( [http://www.turkbusinesscenter.com/bilgimerkezi/franchising\\_nedir-80-0-0.html](http://www.turkbusinesscenter.com/bilgimerkezi/franchising_nedir-80-0-0.html) ).

Dikey entegrasyona dayalı, en gelişmiş stratejik işbirliği türlerinden biri olan franchising anlaşmalarında imtiyaz veren (franchisor) ve imtiyaz alan (franchisee) olmak üzere iki farklı taraf bulunmaktadır. Anlaşmaya dayalı olarak belirli bir ücret ödeyen işletme (franchisee), ayrı kimliğe sahip olmasına rağmen, kendisine bu hakları belirli bir bölge için kapsamlı olarak veren ana işletmeyi (franchisor) tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımları yapmakta ve onun yönetim ve kontrolü altında faaliyette bulunmaktadır. Bu doğrultuda tesisin mülkiyet ve işletiminin, bölgesel hakları satın alarak kullanan ve yatırımları finanse eden bölgesel işletmeye ait olması nedeniyle imtiyaz alan işletme, imtiyaz veren işletmenin marka ismi, imaj, pazarlama ve diğer destekleri karşılığında yaptığı sermaye yatırımı ve ödediği ücret nedeniyle önemli düzeyde finansal risk üstlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Franchising, giriş stratejileri arasında en hızlı büyüme gösteren uluslararası pazara giriş stratejisidir. Franchising'in hızlı büyümesinin arkasında yatan başlıca nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Üretim sektörünün dünya çapında önemini kaybetmesi ve hizmet sektörünün üretim sektörünün önüne geçmesi nedeniyle franchising popüler hale gelmiştir. Bu açıdan özellikle hizmet sektöründe oldukça sık rastlanan bir pazara giriş yöntemidir. Hizmet sektörüne ve emek yoğun ekonomik faaliyetlere uygun bir yöntemdir. Özellikle coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış pazarlar için uygun bir perakendecilik yaklaşımıdır.
- Belirli bir çalışma sermayesine sahip olan fakat bir iş deneyimi olmayan küçük işletmeleri ve bireysel girişimcileri teşvik eden nitelikleri franchising'in hızla büyümesini sağlamıştır.
- Franchising özellikle düşük sermaye yatırımıyla dış pazarlara hızla açılmak isteyen firmalar için ideal bir yöntemdir. Temel olarak franchising, franchise verenin sahip olduğu başarılı bir işin veya sistemin, franchise alanın girişimcilik ruhu ile birleşerek sinerji yarattığı bir yöntemdir.

- Franchising yöntemi, özellikle ülkedeki genç ve istekli girişimci işgücünü teşvik ettiği için yabancı hükümetlerin sıcak baktığı yöntemler arasında yer alır. Bununla birlikte, bazı ülkeler diğer pazara giriş yöntemleri gibi franchisinge de tavır alabilmektedir. Örneğin Endonezya, teknoloji yönlü olmayan pek çok franchise girişimini reddetmektedir.

#### **1.8.3.1. Franchising Anlaşmasının Avantajları**

- Yurt dışı pazarlara mukayeseli olarak hızlı girme fırsatı verir.
- Franchise veren firmanın perakendeci seviyesinde günlük rutin işler ve küçük detaylarla uğraşmasına gerek kalmaz.
- Yerel pazarlar hakkında bilgi ve deneyim sahibi girişimcilerin kullanılmasıyla bir çevrede çalışma zorlukları en aza indirgenmiş olur.

#### **1.8.3.2. Franchising Anlaşmasının Dezavantajları**

- Franchise alacak girişimcilerin bulunmasında yaşanan zorluklar.
- Performans standartlarının sürdürülmesinde yaşanan zorluklar.
- Maliyet kontrolü zorlukları,
- Sözleşme koşulları konusundaki anlaşmazlıklar ile ilgili zorluklar.
- Başarılı bir franchise'ın özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarında taklit edebilme şansı yüksektir. Bu yüzden franchiseler pazara girdikten kısa süre sonra yoğun bir rekabetle karşılaşabilirler.

#### **1.8.4. Ortak Üretim Anlaşması**

Ortak üretimde, uluslararası pazarlara açılmak isteyen firma, o ülkelerdeki yerel üretici firmalara ürünlerini üretim iznini bir anlaşma ile verir. Ancak bu izin üretimle sınırlıdır. Bir outsourcing yöntemi olan ortak üretimde, pazarlama faaliyetleri bizzat dış pazara girmek isteyen firma tarafından gerçekleştirilir.

Ortak üretim anlaşmalarında bir veya daha fazla işletme diğer ortak işletme için üretim yapmaktadır. Bu tarz işbirliklerine giren ortaklardan birinin stratejik amacı, kaliteli ürün için tanınmış bir ortakla iş yapmak iken, diğeri kendi öz yeteneklerinin kullanım alanını genişletmektir (Das ve Teng, 2002, 452).

Ürünün tamamının veya bir parçasının kontrat düzenlemelerine dayalı olarak başka bir işletme tarafından yapılmasını kapsayan anlaşmadır. Bu tarz anlaşmalarda tamamlanan ürünün satış ve pazarlaması üreticinin değil diğer işletmenin sorumluluğundadır. Ancak bazı durumlarda ürünün paketlenmesi ve dağıtımı veya satış noktasına ulaştırılması, üretimi yapan işletme tarafından yürütülmektedir ([www.marketnewzealand.com](http://www.marketnewzealand.com)).

#### 1.8.4.1. Ortak Üretim Anlaşmasının Avantajları

- Sözleşmeli üretim, sınırlı bir yerel yatırım gerektirmektedir. Üretim yaptıran firma; üretim faaliyetleri için, ilk kuruluş yatırımı maliyetlerinden tasarruf sağlayacaktır.
- Üretim maliyetleri yanında taşıma, depolama ve stoklama gibi lojistik faaliyetlerinde de maliyet avantajı sağlayabilecektir. Yerel olarak üretilmiş imajı, satışlarda destekleyici bir etkiye sahip olabilir.
- Milliyetçilik akımlarından etkilenme olasılığı düşüktür.
- Tarife dışı ve diğer engellerden kaçınılmış olabilir.
- Üretim faaliyetlerinden sıyrılmak, uluslararası pazara açılacak firmanın özellikle pazarlamada uzmanlaşmasını sağlayacaktır.
- Üretimi yaptıran uluslararası firma için bir esneklik söz konusudur.
- Ar-ge, pazarlama, satış ve CRM faaliyetlerinde kontrol, üretimi yaptıran firmaya aittir.
- Üretimi yaptıran firma iş ve sosyal güvenlik hukukuna ilişkin sorunlardan uzak durabilir.
- İşçilik ya da enerji maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde avantaj sağlayacaktır.
- Üretimi yapan firma, uluslararası firmanın şöhretinden yararlanabilir ve bunu bir referans olarak kullanabilir.
- Üretim yapılan ülkede istihdam yaratarak, işsizlik gibi sosyal konuların olumsuz etkileri azaltılabilir.
- Üretim yapılan ülkenin ekonomisinde canlanmalara neden olur.

#### 1.8.4.2. Ortak Üretim Anlaşmasının Dezavantajları

- Üretimdeki know-how transferi lisans vermeye göre daha zor olmaktadır.
- Sözleşmeli üretimi yapan firma gelecekte olası bir rakip olabilmektedir. Çünkü firma üretim know-how'ını edinmiştir.
- Üretim ve kalite standartları açısından yeterli bir yerel üretici bulmak zor bir iştir. Bu engeli aşmak ise pazarlama araştırmasıyla mümkün olabilir.
- Yerel bir üreticiden yararlanıldığı için üretimden kaynaklanan karlardan yoksun kalınabilir.
- Düşük işçilik ücretleri, işçi-işveren ilişkilerinde olumsuzluklar yaşanmasına neden olarak üretimin verimliliğini azaltabilir.

- Üretimi yapan yerel firmaya zaman zaman, üretime ilişkin teknik eğitim verilmesi zorunda kalınabilir. Ayrıca uluslararası firmanın, yerel firmanın üretim maliyetleri üzerinde sürekli kontrolü olmalıdır. Ürün kalitesi için bu bir zorunluluktur.

Tüm bu avantaj ve dezavantajlar uluslararası pazarlarda ortak üretim yapacak firmalar açısından dikkate alındığı taktirde, yapılacak yatırımın başarılı olabilmesi için temel gereklilikler sağlanmış olacaktır.

### **1.8.5. Satış Acentalığı**

Satış acentalığı, bir işletmenin ürünlerinin satışını acentalık veya satış yetkisi vererek başka işletmeye devretmesini kapsamaktadır. Oldukça sık görülen bu tür işbirliği uygulamaları, satış ve dağıtımın yüksek maliyetli veya uzmanlık isteyen bir özellik taşıması halinde işletmenin kârlılığında olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Dinçer, 1998: 216).

Ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belirli bir süreyi kapsayan bu tarz işbirlikleri, genellikle, tedarik zincirinde işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımının diğer işletmelerce yapılmasını içeren, anlaşmaya dayalı, popüler ve yaygın olarak kullanılan işbirliği türüdür (Ülgen ve Mirze, 2004: 325).

### **1.8.6. Anahtar Teslim Projeler**

Anahtar teslim projeleri müşterinin, tüm bir sistemi bir bütün halinde, işleme sunulacak şekilde teslim alması demektir. İhtiyacı karşılayacak çözümün bir sistem olarak satın alınması, sistemin işletim ve bakımını, sistemi işletecek personele gerekli becerilerin verilmesini, gerekli tüm eğitim ve desteğin sunulmasını içermektedir. Sistem alımı sözleşmesi sona erdiğinde kurulmuş olan sistem, müşterinin mülkiyetine geçmekte ve onun tarafından kontrol edilip işletilmektedir. Yani müşteriye işleyen ve tüm eksiklikleri ve aksaklıkları giderilmiş bir projenin anahtarı teslim edilmektedir.

Anahtar teslim projelerin en sık tercih edildiği sektörler arasında kimya, ilaç, petrol rafinerileri, maden rafinerileri ve benzeri karmaşık ve pahalı üretim süreçleri gerektiren sanayiler sayılabilir ( Dinçer, 1998: 218-219 ). Alınacak sistemin çok karmaşık bir yapıya sahip olması ve genellikle ileri teknoloji içermesi alıcının sistem alımına yönelmesine sebep olmaktadır. Anahtar teslim projeler son yıllarda hizmet sektöründe de sık kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca bankaların ve finansal kurumların sigorta satışlarına çözüm getirmede de kullanılabilen bir yöntemdir. Bilgisayar sektöründe de sistem alımları çok rağbet görmektedir.

#### **1.8.6.1. Anahtar Teslim Projelerin Avantajları:**

- Çok karmaşık üretim süreçleri için gerekli olan bilgi ve beceri nispeten ekonomik bir şekilde elde edilmiş olur.

- Yabancı firmalara doğrudan yatırımın yasak olduğu veya sınırlamaların getirildiği durumlarda anahtar teslim projeler sayesinde uluslararası bir pazara giriş olanağına kavuşulur.
- Uluslararası bir pazara girerken, doğrudan yatırıma nazaran anahtar teslim projeler firma için daha az risklidir.

#### **1.8.6.2. Anahtar Teslim Projelerin Dezavantajları:**

- Alım kararı genellikle ülkeler arasında verilmekte karar sürecinde birçok kişi yer almakta ve bürokratik işlemler oldukça uzun sürmektedir.
- Anahtar teslim proje, müzakereler esnasında ihtiyaçlara bağlı olarak şekillenmektedir.
- İhtiyaçların belirlenmesinden, alım anına kadar geçen süre yıllarca sürmekte dolayısıyla toplam pazarlama maliyetleri oldukça yükselmektedir.
- Proje alıcı tarafından teslim alındıktan sonra alıcı ile satıcı arasındaki ilişki sona ermektedir.

#### **1.8.7. Know-How Anlaşması**

Know-how anlaşması, genellikle, bir ürünün üretimi ile ilgili faaliyetlerde yapılan teknik işbirliklerini kapsamaktadır. Bu stratejik işbirliğinde, ana ürün konusunda deneyimli ve bilgili olan bir işletme, genellikle başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetinde bulunan, ancak bilgi ve deneyimi yeterli olmayan işletmelere, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik bilgi ve danışmanlık yardımı sağlamaktadır. Bölgesel işletme ise, bu yardımları kendi ürünlerinin üretiminde kullanmakta ve danışman işletmeye bunun karşılığında bir ücret ödemektedir. Son yıllarda hemen hemen tüm sektörlerdeki yeni kuruluşlar bu tarz anlaşmalar yolu ile deneyimli danışman işletmelerden satın aldıkları teknik bilgi ve yardımla yatırımlarını yapmayı ve genişletmeyi tercih etmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 325).

Daha kısa bir tanımla, Know-How; bir üründen ya da yöntemden en kolay ve en verimli biçimde yararlanmayı sağlayan bilgi (ticari sır) dir. Bu noktada karşımıza çıkan diğer bir kavram da Bilgi Yönetimi' dir. Bilgi yönetimi, bir firmanın çalışanlarının know-how uygulamalarından elde edilen değer sürecidir. Şirketlerin ve firmaların, bilgi yönetimini gerçekleştirme evresinde, kurumsal rollerini geliştirebilmeleri için bir diğer departman olan İnsan Kaynakları'na büyük rol düşmektedir.

(<http://www.kykonline.com/content/view/70/66/>)

### 1.8.7.1. Know-How Anlaşmasının Özellikleri

#### 1. Know-how sanayi alana ilişkin her türlü bilgi ve tecrübeyi içerir:

Know-how'u oluşturan bilgi ve tecrübeler ister teknik, ister ticari alana ilişkin olsun; daima sanayi alanıyla ilgilidir. Know-how, özü itibarı ile bilgiye, dolayısıyla geliştirme çalışmalarına dayanmaktadır. Know-how kavramının, üretim tekniğine ilişkin bilgi aktarımı ve kaynağına dayandırılması, ilk olarak sanayi uygulamalarından doğmasındandır.

Know-how teknik alandaki bilgi ve tecrübeler yanında, işletmenin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgileri de içerir.

#### 2. Kural olarak gizlidir:

Genel kurallara bakılınca; Know-how'u oluşturan bilgi ve tecrübelerin sır olması, know-how kavramın zorunlu bir unsuru değildir. Fakat; know-how sözleşmesinin amacı, know-how'u oluşturan bilgi ve tecrübelerin, işin özelliği gereği sır olması gerektiğidir.

#### 3. Devredilebilir niteliktedir:

Know-how, rekabet avantajı sağlamak açısından çok önemlidir. Bilgi ve tecrübeyi karşı tarafa ileten araçlar, maddi bir şey olabileceği gibi, know-how alanın veya işçisinin eğitilmesi yoluyla da gerçekleştirilir.

(<http://www.kykonline.com/content/view/70/66/>)

### 1.8.8. Teknoloji İşbirlikleri

Son yıllarda teknolojideki karmaşıklığın artması, ar-ge maliyetlerinin yükselmesi ve en yüksek faydayı elde edebilmek için yeni teknolojinin hızlı bir biçimde entegre edilmesi gibi nedenler, işletmelerin ihtiyaç duydukları tüm teknolojileri kendi bünyelerinde geliştirmelerini imkânsız hale getirmektedir. Bu doğrultuda patentli veya uzmanlaşma gerektiren teknolojileri elde edebilmenin en iyi yolu teknolojik işbirliğinin kurulmasıdır. Çünkü teknolojik yeteneği elde edebilmenin en hızlı ve maliyet açısından en etkin yolu, kıt ve tamamlayıcı kaynaklara ulaşmayı sağlar (Magee, 1992).

İşletmeler açısından teknolojik anlamda rekabette üstün olabilmek için teknolojileri etkin bir şekilde yönetebilmek yer almaktadır. Bu nedenle tescilli ve oldukça fazla uzmanlaşma gerektiren teknolojilerde işletmeler açısından stratejik işbirliklerinin oluşturulması tek seçenek olarak görülmektedir (Magee, 1992) .

### 1.8.9. Bilgiye Dayalı Stratejik İşbirlikleri

Bilgiye dayalı endüstrilerde oluşturulan stratejik işbirliklerinin amacı, mevcut bilginin ortak kullanımı veya yeni bilgi yaratmaktır. Yeni bilginin yaratıldığı stratejik işbirlikleri diğer bilgiye dayalı işbirliklerinden daha karmaşık bir yapıya sahiptirler. Bu

tarz stratejik işbirliklerindeki işletmeler ortaklarından elde ettikleri bilgilerden maksimum faydayı sağlarken, aynı zamanda bilgi transferi ve yaratılması konusunda ortaklarının fırsatçı davranışlarından da korunmaya çalışmaktadırlar. Bilgiye dayalı stratejik işbirliklerinde taraflar arasındaki kontrat ile belirli bilgilerin transferi konusunda bazı sınırlamalar getirilebilmekte ve çeşitli yasal mekanizmalar ile entelektüel mülkiyet hakkının korunması söz konusu olabilmektedir Çünkü stratejik işbirlikleri, ortaklar arasında öğrenme için uygun koşullar yaratmakla birlikte, ortağın sağladığı bilgi ve kaynakların içselleştirilmesi gibi sonuçlar da ortaya çıkarabilmektedir. (Han,2004)

Rakip olmayan işletmelerin oluşturdukları stratejik işbirliklerinde ise, taraflardan birisinin önemli teknoloji ve pazar bilgilerinin fırsatçı yaklaşımla kullanması sonucunda rakip olarak piyasaya girmesi söz konusu olabilmektedir (Buerger ve Nuelle, 1995: 1).

### **1.8.10. Fonksiyonel Stratejik İşbirlikleri**

Ortak işletmelerin ihtiyaçlarını bütünleştirmenin daha az karmaşık bir faaliyet haline geldiği fonksiyonel temelli stratejik işbirlikleri, pazarlama, finansal, ar-ge, üretim, eğitim işbirlikleri gibi tek bir fonksiyonu kapsayabilmektedir.

Fonksiyonel temelli stratejik işbirlikleri oluşturulurken her işletme değer zincirindeki hangi faaliyetlerin işbirliği yoluyla arttırılabileceğini belirlemek zorundadır. Bu tarz işbirliklerinde değer zincirine ilişkin incelemeyi yaptıktan sonra yöneticilerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilecekleri doğru ortağın seçilmesi aşamasına geçilmektedir. Aynı değer zincirindeki faaliyetleri birleştiren işletmelerin oluşturdukları stratejik işbirlikleri faaliyetlerin etkinliğini arttırmakta ve birbirini tamamlayıcı hale getirmektedir. Daha çok ortak işletmelerden hiçbirisinin yeterince büyük olmadığı durumlarda tercih edilen işbirlikleridir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 294-297).

#### **1.8.10.1. Pazarlama İşbirlikleri**

Pazarlama işbirliklerinde iki veya daha fazla işletmenin pazarlama hizmet ve uzmanlıklarını paylaşmaları söz konusudur. Birçok durumda ortaklardan birisi ürün veya hizmeti pazara ilk defa sunarken, diğer ortak o pazara daha önceden girmiş olabilmektedir. Pazarda mevcut olan işletme yeni girecek olan ortağına promosyon, reklam veya ürünlerin dağıtımını konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak bu hizmeti önceden yaptıkları anlaşmaya göre belirli bir ücret karşılığında veya pazara yeni giren işletmenin kâr veya satışlarından belirli bir yüzde olarak sağlamaktadır. Bu nedenle bu tarz stratejik işbirlikleri oluşturulurken ortakların birbirlerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılıklı olarak anladıklarından emin olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde işbirliğinin başarısı önemli ölçüde azalır (Griffin ve Pustay, 2003: 352).

#### **1.8.10.2. Finans İşbirlikleri**

Fonksiyonel temelli stratejik işbirliklerinin kapsamına giren finans işbirliklerinde finansal riskini azaltmak isteyen işletmelerin bir araya gelmeleri söz konusudur. Bu tarz stratejik işbirliklerinde ortaklar birlikte yürüttükleri projedeki kaynakları eşit olarak finanse edebilmekte veya ortaklardan birisi finansal yükün büyük

bir kısmını üstlenirken diğeri sadece uzmanlık gerektiren konularda katkıda bulunabilmektedir (Griffin ve Pustay, 2003: 352).

### **1.8.10.3. Araştırma-Geliştirme ( ARGE ) İşbirlikleri**

Yüksek teknolojiye dayalı sektörlerde, teknolojinin hızlı değişmesi sonucu işletmeler bunun gerisinde kalmamak ve maliyetlerini azaltabilmek amacıyla fonksiyonel işbirliklerinden birisi olan araştırma-geliştirme işbirliklerini tercih etmektedirler. Ortak girişim şeklinde kurulmaktan ziyade, ortakların patentlerini lisans anlaşması yoluyla birbirlerine kullandırmaları esasına dayalı olarak oluşturulan ar-ge işbirliklerindeki işletmeler yeni ürün veya hizmetin geliştirilmesiyle ilgili ortak araştırma yapma konusunda anlaşmaktadırlar. Bu tarz anlaşmalarda her ortak işbirliği sonucu geliştirilen teknolojiye eşit şekilde sahip olmakta ve düzenlenen kontrat ortakların teknolojik yarışta birbirlerinden geri kalmayacaklarını garanti altına almaktadır (Griffin ve Pustay, 2003: 352).

Son yıllarda yüksek teknolojiye dayalı endüstrilerin dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olmaları nedeniyle, birçok ülkede endüstriyel politikaların önemli bir parçası olarak ar-ge için konsorsiyum oluşturulması desteklenmektedir. Stratejik işbirliklerinin özel bir türünü temsil eden ar-ge konsorsiyumu yeni ürün veya süreçleri dünya çapındaki pazarlar için geliştirmek üzere birlikte hareket eden işletmelerden oluşan bir organizasyondur (Griffin ve Pustay, 2003: 353).

### **1.8.10.4. Eğitim Alanındaki İşbirlikleri**

Günümüz koşullarında, ulusal menfaat yaratmak ve rekabet gücüne sahip olmanın en önemli yollarından birisi stratejik işbirlikleri geliştirmektir. Son yıllarda eğitim alanında ülkelerarası işbirliğinin arttığı görülmekte ve eğitimdeki ortak hedeflere ulaşım amacıyla yapılan çalışmalar genelde sistemli ve kurumsal yapıların çatısı altında oluşmaktadır.

Gelişmiş ülkeler, gelecek yüzyılın eğitim planlamaları doğrultusunda örgün ve yaygın eğitim gereksinimlerini dikkate alarak üye ülkelerin bilgi potansiyellerini artırmak, karşılaşılan güçlükleri aşma noktasında yardımcı olmak ve gelecek nesillerin karşılaşıacağı problemleri önceden belirleyerek çözüm üretmeyi öncelikli hedefleri arasına almıştır. Bu amaçla eğitim yapılanmalarını Socrates (Erasmus, Comenius, Grundtvig v.b.), Leonardo da vinci, Youth for Europe ve ilgili konularda bilgi ihtiyacını karşılayacak Eurydice, Enic, Naric, Arion isimleri altında organize etmiştir( Doç. Dr. Mehmet TAŞPINAR, Fırat Üniversitesi, ).

Eğitim alanındaki işbirliklerin de amaç; üniversiteler aracılığıyla ülkelerarası işbirliğini teşvik etmek, öğrencilerin ve eğitimcilerin Avrupa'da karşılıklı değişimini sağlayarak iki ülke arasında karşılıklı bilgi ve kültür transferini gerçekleştirerek sinerji yaratmaktır.



### 1.8.11. Şebeke İşbirlikleri

Çok sayıdaki işletmenin ortak amaçlara ulaşabilmek için çoklu ortaklık oluşturmasını içeren şebeke tarzındaki işbirlikleri coğrafik açıdan belirli bir yerde kümelenmiş işletmeler arasında oluşturulduklarında daha etkin bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Şebeke işbirliklerinin ortaya çıkardıkları olumlu finansal sonuçlar, bu tarz stratejilerin tedarikçi ve alıcı ortakların katıldıkları işbirliklerinin başarısı açısından önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca ortaklar arasındaki etkin sosyal ilişkiler ve etkileşim şebeke ilişkilerinin daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005: 288).

Şebeke işbirliklerinin en önemli avantajı, işletmelerin mevcut ortaklarının diğer ortaklarına ulaşma imkânını sağlamasıdır. Ayrıca çoklu işbirliğinin yapılması, paylaşılan kaynak ve yeteneklerin genişlemesini ve rekabet avantajının artmasını sağlamaktadır. Rekabet avantajının artması ise, işletmeleri küresel ekonomideki stratejik rekabette kritik öneme sahip olan yeni ürün geliştirmeye yönlendirmektedir (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005: 288).

## 1.9. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE ORTAYA ÇIKAN PROBLEMLER VE İŞBİRLİKLERİNİN DEZAVANTAJLARI

Oluşturulan her işbirliği istenilen hedefleri gerçekleştirilememekte veya belirli bir süre geçekleşse bile, daha sonra ortaklar arasında bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Genellikle, aşağıda yer alan nedenlerden dolayı ortaya çıkan bu sorunları önlemek için, işbirliği yapmak isteyen işletmeler, anlaşmada sorun yaratabilecek faktörleri iyi belirlemeli ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

### 1.9.1. Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Problemler

#### **Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Bazı Operasyonel Problemler;**

- Tarafların birbirlerinin ürünlerini anlamamaları
- Destek maliyetlerinin eksik tahmin edilmesi
- Yetersiz yasal düzenlemeler
- Teknoloji transferinde yaşanan problemler
- Mühendislik desteğinin yetersiz olması
- Kalite konusundaki problemler
- Bilgisayar yazılımının uyumu konusundaki problemler
- Maliyet kontrolüne ilişkin problemler
- Değişim zamanının belirlenmesi konusundaki problemler
- Ortağın pazarı gerektiği kadar anlamaması
- Kalite sistem süreç ve yöntemlerinin uygulanmasındaki problemler

---

**Kaynak:** KELLY, M.J., J.L. SCHAAN, H. JONCAS (2002), "Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration", *R&D Management*, Vol: 32, Sayı: 1, 17, İplik 2008

Uluslararası stratejik işbirliklerinde, işletmeler yukarıda yer alan nedenlerin dışında başka problemlerle de karşı karşıya kalmakta ve işbirliği, anlaşmanın sona erdirilmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu problemler kötü planlama, ortak seçiminin yanlış yapılmış olması, stratejik hedefler arasındaki uyumsuzluk, zayıf yönetim, yönetim rollerinin karıştırılması ve faaliyet, otorite ve sorumluluk arasında doğru düzeyde bağlantı kurulamaması gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır (Spekman ve diğerleri, 1998: 760). Bunlar dışında taraflar arasında problem yaratan diğer nedenler:

- Beklentilerin farklı olması veya gerçekçi olmaması, ortakların ilişkiye bağlılık konusunda birbirleriyle anlaşamamaları (Spekman ve diğerleri, 1998: 759),
- İyi hazırlanmamış, olası sorunları kapsamayan ya da esnek sözleşmeler (Ülgen ve Mirze, 2004: 331–332),
- Tarafların yapmayı planladıkları işler tamamen birbirlerinden farklı ise (Hill, 2006: 408),
- İşletmelerin masrafları azaltmak amacıyla faaliyette buldukları her ülke pazarında tekdüze pazarlama uygulamaları yerel müşterilerin isteklerine uymayabilir ve onların tepkisini çekebilir ( Eren, 2005: 333 )
- Ortakların kısa veya uzun dönemli hedeflerine ilişkin önceliklerinin birbirlerinden farklı olması (Aaker, 1995: 315),
- Başarılı stratejik işbirlikleri için, ortakların girişime kaliteli girdi sağlamaları gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda ortakların güvensizlik nedeniyle önemli bilgileri karşılıklı paylaşmama ve fırsatçı davranışlarda bulunma (Cullen ve Parboteeah, 2005: 311),
- İşbirliği ilişkisine giren işletmenin yeteneklerini kaybetmesi veya içinin boşalması, taraflardan birinin, diğerinin tüm bilgi, yetenek ve becerilerini öğrenmesi ve ortağına rakip bir işletme haline gelmesi. Stratejik işbirliklerinde ortakların katkılarının dengesiz olması ve ortaklardan birisinin, sahip olduğu varlık ve yetenekleriyle ilişkiye katkıda bulunması taraflar arasında sorunlara yol açmaktadır (Lei ve Slocum, 1992: 81-83),
- Stratejik işbirliklerinde en önemli sorunlardan birisi de, yöneticilerin, yapılan finansal yatırım ve duygusal bağlılıkları nedeniyle işbirliği ilişkilerini gerekenden daha fazla sürdürmek istemeleridir. Bunun en önemli nedeni, yöneticilerin başarısızlığı kabullenememesi, ve faaliyetleri sona erdirmekte zorlanmalarıdır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 315),
- Ortakların rollerinin anlaşılması ve sorumlulukların tanımlanması, hangi faaliyetlerden kimin sorumlu olduğunun bilinmemesi ilişkilerde karmaşıklığa, belirsizliğe ve belirli faaliyetlerin kontrolünde çatışmalara yol açmaktadır (Kelly, Schaan, Joncas 2002: 16–17),

Kelly, M.J., J.L. Schaan, H. Joncas' a göre stratejik işbirliklerinde yaşanan problemler 4 grup altında toplanmaktadır;

1. İnsan/ilişki unsurlarına ilişkin problemler; iletişim, kültür, rol ve sorumluluklar konusunda ortaya çıkan problemler,
2. Operasyon unsurlarına ilişkin problemler: Bu problemler teknoloji transferi gibi uygulama aşamasındaki teknik problemler,
3. Stratejik unsurlara ilişkin problemler: Bunlar girişimin amaç ve hedefleriyle ilgili problemler,
4. Girişimin performansı veya sonuçlarına ilişkin problemler: Bunlar işbirliği performansının değerlendirilmesinde ortaya çıkan problemlerdir.

### **1.9.2 Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Dezavantajları**

Stratejik işbirliklerinin de dengelerin eşit olmadığına bir çok dezavantajının olduğunun da unutulmaması gerekir.

#### **1. Yeni Rakipler Yaratma Olasılığı:**

İşletmeler kendi elleriyle kendilerine rakip yaratabilirler. İşbirliği ilişkisine giren işletmenin yeteneklerini kaybetmesi veya içinin boşalması olarak ele alınan bu durum, bir partner işletmenin, diğerinin tüm bilgi, yetenek ve becerilerini öğrenmesi ve ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade etmektedir ( Koçel, 2003:, 349 ).

#### **2. İşletme Performansının Düşmesi:**

Farklı örgüt yapısı, sistem ve kültürlere sahip, iki veya daha fazla bağımsız işletmenin kararlarının ve faaliyetlerinin koordine edilmesi ve uyumlaştırılması ihtiyacı; işletmeler arası çatışmalara veya işbirliğinin amacı olan faaliyetinin engellenmesine sebep olabilir. Bu da tarafların performansının bozulmasına neden olur ( Pena and Arroyabe, 39 ).

#### **3. İşletmenin Kaybının Kazancından Daha Çok Olması:**

İşbirliği için güvenilir bir ortak seçilmiş olsa bile, işbirliğinin planlama aşamasında işbirliğinin işletmeye sağlayacağı faydalar karşılığında işletmenin işbirliğine katacağı varlıklar ve yeteneklerin değeri, sağlayacağı faydalardan daha çok ise işletme bu işbirliği sonucunda zarar eder ( Capron ve Diğerleri, 2000:, 388 ).

#### **4. Kontrolün Kaybedilmesi ve Denetimin Sağlanamaması:**

Tek bir işletmenin denetim mekanizması başarıyla yürütülebilirken stratejik işbirliklerinde işbirliğine giren taraflar birbirlerinin günlük işleri, ürün ve/veya hizmet çıktıları, maliyet ve fiyatlandırma faaliyetleri üzerinde tam denetim hakkına sahip değildirlir ( Wild ve Diğerleri,2004:, .387 ).

İşbirliği anlaşmaları genellikle “yazılıdır”. Ancak, yasaların izin vermediği bazı durumlarda stratejik ortaklık anlaşmalarını yazılı olarak yapmak mümkün değildir. Örneğin; rekabeti engellemek amacı ile, ürün fiyatı ve çıktı miktarı ile ilgili gizli anlaşmalar yolu ile üstünlük sağlamak arzusunda olan tröst ve kartel oluşumlarına benzeyen işbirliklerinde yapılan anlaşmalar yazılı olarak yapılmazlar ( Ülgen ve Mirze, 2004:, 328 ).

## 2. BÖLÜM

### 2. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDEKİ ÖNEMLİ FAKTÖRLER

Bu bölümde stratejik işbirliklerindeki önemli unsurlar başlığı altında; işbirliklerinde yönetim yapısı, ortak seçimi, kontratların önemi gibi diğer detaylar verilmiştir.

#### 2.1. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE ORTAK SEÇİMİ

Ortak seçimine ilişkin analiz dört konu üzerinde yoğunlaşmalıdır, bunlar;

- **Temel uyuşma**, iki şirketin faaliyetleri ve uzmanlığının ortaya çıkacak kazanç potansiyelini artıracak şekilde birbirini tamamlamasıyla olanaklıdır.
- **Stratejik uyuşma**, stratejik işbirlikleri daima, işletmelerin toplam stratejisinin bir parçası olarak görülmelidir. Potansiyel bir ortağı ararken diğer bazı unsurlar yanında aşağıdaki noktalar da dikkate alınmalıdır. Bunlar,
- **İşletme planlarının uyumu:** Değer potansiyellerine, ürünlere, pazarlara ve bölgelere ilişkin stratejik amaçlar,
  - Uygun olduğu düşünülen biçimlemenin (configuration) birlikte belirlenmesi,
  - Amaçları gerçekleştirebilmek için ortak zaman dönemidir.
- **Kültürel uyuşma**, stratejik işbirliği oluşturan ortakların, diğer ortakların farklı kültürel özelliklerini kabul etmeye hazır olmaları, uzun dönemli işbirliği için kritik bir önem taşır. Kültürel profilleri çıkarma yoluyla, farklı kültürler arasında çatışma çıkabilecek alanlar önceden saptanabilir.  
(<http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler>)

İşbirliğini oluşturmadan önce doğru ortağın seçimi için cevaplanması gereken konular;

1. Şirketin mevcut sektörünün tanımı, sektördeki oyuncular,
2. Şirketin sektördeki değer zinciri ve şirketin buradaki yeri,
3. Şirketin fonksiyonları, faaliyetler, ürün/hizmetler,
4. Şirketin finansal performansı, sektör ortalaması ve rakiplere göre durumu.

İşbirliğinin başarılı olabilmesi, birçok araştırmacıya göre doğru ortağın seçilmesine bağlıdır. Gerçekleştirilen stratejik işbirlikleri hedefe ulaşma konusunda başarısız olduğunda genellikle işletmeler anlaşmayı sona erdirmeyi ya da başarısızlığın nedenlerini gözden geçirerek gerekli düzeltmeleri yapmayı tercih etmektedirler. Burada önemli olan faaliyetleri sona erdirmeye veya ilişkiye yeni kaynak aktarma konusunda

doğru zamanlama yapılmasıdır. Gecikme durumunda her iki tarafta ciddi zararlarla karşılaşabilmektedir.

İşbirliği yapılması düşünölen ortağın operasyon aşamasında işe yarayıp yaramayacağını belirleyebilmek için dört temel kriter belirlenmiştir. Bu kriterler (Evans ve diğerleri, 2003: 254–257):

- **Yeteneklilik Kriteri:** Ortağın işbirliğindeki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirip getiremeyeceğine ilişkin bilgileri kapsamaktadır.
- **Uyumluluk Kriteri:** Ortakların etkin bir şekilde bir arada çalışabilme yetenekleriyle ilgilidir. Bu nedenle, ortakların örgüt kültürleri ve personel ile yöneticiler arasındaki iş ilişkileriyle bağlantılı bir kriterdir.
- **Bağlılık Kriteri:** Ortakların işbirliğindeki kaynaklara, çabaya ve knowhow'a bağlılıklarını kapsamaktadır. Bazen ortaklardan birisi işbirliği için çok az çaba göstermekte, böylece fırsatçı davranarak ağır yükü karşı tarafa bırakırken, aynı zamanda ortağının pazar bilgisini ve know-how'ını elde etmektedir. Bu nedenle bu kriter kültürel uyum konusundaki problemleri daha da arttıran bir faktör olarak ele alınmalıdır.
- **Kontrol Kriteri:** Yapılan düzenlemelerin işbirliği faaliyetlerinin koordinasyonu açısından uygunluğunu belirlemeyi içerir. Bu aşamada en önemli konu, kontrol sisteminin tüm ortakların stratejik hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğinin belirlenmesidir.

İşbirliğinde doğru ortağının seçilmesi ile birlikte birçok problemin ortaya çıkması önemli ölçüde engellenebilir ve işbirliğinin başarı şansı artırılabilir.

## 2.2. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE SÖZLEŞMENİN DÜZENLENMESİ

İşletmelerin stratejik işbirliğini daha iyi oluşturmaları ve devam ettirmelerinde ki en önemli konu taraflar arasında yapılan sözleşmede tarafların amaçlarını ve beklentilerini açık bir şekilde ortaya koymasısıdır.

Dikkatli bir şekilde oluşturulan kontrat işbirliği ortaklarının istenmeyen faaliyetlerini önlemektedir. Ortağın fırsatçılık potansiyelinin yüksek olduğu durumlarda kontrata duyulan ihtiyaç ve kontratın rolü daha önemli bir hale gelmektedir (Das ve Rahman: 2002, 102).

Taraflar arasında yapılan sözleşmede ayrıntılı bir şekilde ele alınması gereken önemli konular;

- Kaynakların en verimli şekilde kullanabilmesi için üretim fonksiyonun belirlenmesi,
- Gelecekte olası değişiklerin nasıl yapılacağı,

- Nasıl bir yönetim yapısının oluşturulacağı,
- İşbirliğinin amacı ve misyonu,
- Tarafların karşılıklı sorumlulukları,
- Günlük faaliyetlere ilişkin bilgiler,
- Karın paylaşımı,
- Teknoloji ve bilginin paylaşımı,
- İşbirliğinin ne zaman ve ne şekilde sona erdirileceği,

Bazen işbirliği yapan taraflar esnek olabilmek için kontratı eksik düzenlemektedirler. Bu durumda bazı noktaların eksik bırakılması gelecekte taraflar arasında yanlış anlaşmalara ve fırsatçılığa neden olmaktadır (Dent, 2001: 13). Tamamlanmamış kontratlarda fırsatçı davranışların oldukça fazla görüldüğü ve belirsizliği de beraberinde getirmeleri nedeniyle kontratların mümkün olduğunca eksiksiz hazırlanması özellikle ortak girişimler gibi uzun dönemli yatırımlar için daha fazla önemlidir. Bu nedenle işletmeler arası değişimin ve ortak hedeflerin ortaya çıkardığı karmaşıklığı ve maliyetleri azaltabilmek açısından sözleşmelerin eksiksiz bir şekilde oluşturulması gereklidir.

### 2.3. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE YÖNETİM

Günümüz ekonomisinde, şirketlerin sadece kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet edebilme ve hayatta kalabilme şansları her geçen gün azalmaktadır. Büyük ve güçlü şirketler bile, stratejik işbirlikleri ile kaynaklarını daha verimli kullanma ve rekabet güçlerini artırma yoluna gitmektedir.

Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin ulusal sınır tanımadan gerçekleşmesi, şirketleri akla gelebilecek her konuda, dünyanın her yerinden, her türlü şirketin rekabetine açık bir hale getirmiştir. Özellikle, küçük ve orta ölçekli şirketler için artık ayakta kalmak çok daha zordur. Belli bir büyüklüğün altında olan şirketler birim maliyetleri çok yüksek olduğundan büyük şirketlerin karşısında ayakta kalamamaktadır. "Küçük olsun benim olsun" şeklindeki bir anlayış, şirketinizi kaybetmenin en emin yollarından biri olmuştur. Günümüzün rekabet dünyasında geçerli olan anlayış, "büyükte benim de bir payım olsun"dur.

(<http://www.arge.com/hizmetlerimiz/strateji/stratejikisbirlikleri>)

Ayrıca, internetin getirdiği yeni ekonomik düzende, temel ekonomik faaliyet bir malın bir fiyat karşılığında kalıcı olarak el değiştirmesi değil, giderek, o malı talep eden müşterinin ilgili ihtiyacının karşılanması şeklinde gerçekleşmektedir. Ekonomik faaliyeti mal satışı değil ihtiyaç karşılama olarak tanımladığımız zaman, ister istemez

işbirliği yapılması gereken şirket veya kurum sayısı artmaktadır. Kısacası, stratejik işbirlikleri aynı zamanda yeni ekonomide oyunun kurallarından biridir.

Küresel ekonomide faaliyet gösteren işletmeler açısından işbirliği stratejileri önemli olduğu kadar karmaşıktır. Ancak işbirliği stratejilerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi işletmelere önemli faydalar sağlar. Bu bağlamda ortaklığa adapte olabilmek açısından esnek olunması işbirliği stratejilerinin yönetilmesinde önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü işbirliği stratejilerini rakiplerinden daha iyi yönetebilen işletmeler başarılı olmaktadır. Bu doğrultuda işbirliği stratejilerini yönetme sorumluluğunu üstlenen üst düzey yöneticiler, faaliyetleri koordine etme, önceki deneyimlerden elde edilen bilgileri sınıflandırma ve stratejileri etkin bir şekilde oluşturma gibi görevleri yerine getirmelidirler (Hitt ve diğerleri, 2005: 292).

İşbirliği stratejilerinin yönetiminde iki temel yaklaşım olan; maliyetleri azaltma ve fırsatları arttırmaktır. Bunlardan birincisi, maliyeti azaltmaya yönelik yönetim yaklaşımı; işletme ortaklarıyla yasal sözleşme düzenlemekte ve bu sözleşmede, işbirliği stratejisinin nasıl izleneceği ve ortağın davranışlarının nasıl kontrol edileceği belirtilmektedir. Bu yaklaşımın amacı, işbirliği stratejisinin maliyetini azaltmak ve ortağın fırsatçı davranışlarını önlemektir. İkinci yaklaşım fırsatları arttırmaya yönelik yönetim yaklaşımı, amaç ortaklığın değer yaratma imkanlarını yükseltmektir. Bu yaklaşımda ortaklar birbirlerinden elde ettikleri bilgiler doğrultusunda beklenmedik fırsatlar ile karşı karşıya kalmakta ve bunlardan avantaj elde etmektedirler. Bu yönetim yaklaşımı daha esnek yasal sözleşmeye dayalı olup ortağın davranışlarında daha az sınırlama vardır. Bu yaklaşımda asıl amaç, kaynak ve yeteneklerin paylaşılması doğrultusunda her iki taraf için değer yaratabilmektir (Hitt ve diğerleri, 2005: 292).

Stratejik işbirliklerini başarılı bir şekilde yönetmek için yöneticilerin karar verme ve yönetim yapısı olmak üzere iki önemli konuda gerekli düzenlemeler yapmalıdır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 304). Buna göre:

**Karar Verme:** İşletmeler işbirliği organizasyonunu oluşturmaya ilişkin operasyonel ve stratejik kararlar olmak üzere iki temel konuda anlaşmalıdırlar. Buna göre, operasyonel kararlar organizasyonun günlük faaliyetlerine ilişkin yönetim kararlarını içerirken, stratejik kararlar, işbirliği organizasyonunun varlığını uzun dönem boyunca sürdürmesini sağlayacak kararları kapsamaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 304–305).

Stratejik işbirliklerinde ortaklar arasındaki stratejik ve operasyonel kararlar konusunda oluşturulan yapı oldukça karmaşık ve birbirlerinden farklı olup işbirliği türüne göre değişen bir özelliğe sahiptir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 305). Kendi yönetici ve yönetim kuruluna sahip olmak zorunda olan ortak girişimler üç farklı şekilde yönetilmektedir (Griffin ve Pustay, 2003: 345).

- **Birinci tarz yönetimde,** ortak girişimde yer alan işletmeler yönetimi birlikte yürütmektedirler.
- **İkinci tarz yönetimde,** ortaklardan sadece birisi temel sorumluluğu üstlenmektedir.



- **Üçüncü tarz yönetimde**, bağımsız bir yönetim takımının ortak girişimi idare etmesi sağlanmaktadır.

Bu tür işbirliği yapılarında operasyonel ve stratejik kararları her zaman daha çok paya sahip olan ortak yönlendirmektedir. Ayrıca ortakların kapasitelerine göre aralarında anlaşarak yönetim kararlarını, farklı ortakların alması da söz konusu olmaktadır. Ancak genellikle stratejik kararlar ortak girişimin yönetim kurulu veya üst yönetim takımı tarafından alınmaktadır (Cullen ve Parboteeah, 2005: 305).

**Baskın Ortak:** Baskın ortak uluslararası ortak girişimde daha çok paya veya kritik kaynaklara sahip olan işletmedir. Tek yanlı yönetimi kapsayan bu tarz yapılarda baskın ortak stratejik ve operasyonel kararları yönlendirmektedir. Bu nedenle baskın ortağın yöneticileri girişimde önemli pozisyonlarda yer almaktadırlar.

**Yönetimi eşit Paylaşım:** Yönetimin ortaklar arasında paylaşıldığı yapıda, alınacak stratejik kararlar ortaklar arasında dağıtılmaktadır. Bu yapıda, işletmeler çoğunlukla fonksiyonel düzeydeki kararları bağımsız olarak alma konusunda ortaklarını ikna etmeyi tercih etmektedirler. Paylaşılan yönetim yapısında, tüm ortaklar yönetim kurulunda, üst yönetim takımında ve fonksiyonel birimlerin yönetiminde eşit sayıda yönetici görevlendirmektedirler.

**Bağımsız Yönetim:** Bu yönetim yapısı daha çok olgunlaşmış ortak girişimlerde tercih edilmektedir. Çünkü özellikle fonksiyonel alanlarda alınacak olan kararlarda ortak girişim yöneticileri tamamen özerk olarak hareket etmekte ve bu nedenle yöneticiler ortak işletme dışından seçilmektedir.

**Dönüşümlü Yönetim:** Bu tarz yönetim yapısında yönetime ilişkin önemli pozisyonlar ortaklar tarafından dönüşümlü olarak değiştirilmektedir. Ortakların aralarında yaptıkları anlaşmaya göre işbirliğinin yöneticisi her yıl değişmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 305).

İşletmelerin ihtiyaçları ve işbirliğine sağladıkları katkılar değiştikçe yönetim yapısında da değişiklikler olabilmektedir. Yönetim yapısının belirlenmesinde dikkate alınacak en önemli konular; ortak işletmelerin stratejik hedefleri, organizasyon şekli ve faaliyette buldukları endüstridir, çünkü işbirliğinin farklı yapısı farklı yönetimi gerektirmektedir. Uluslararası stratejik işbirliklerinde, yönetim yapısının oluşumun belirlenmesinde dikkate alınması gereken faktörler ise şöyledir:

- Ortaklar benzer teknoloji ve know-how'a sahip ve bunları eşit bir şekilde işbirliğine yönlendiriyor iseler, paylaşılmış yönetim yapısını tercih etmelidirler.
- Ortaklar farklı teknoloji ve know-how'a sahip ve bunları eşit bir şekilde işbirliğine yönlendiriyor iseler, bölünmüş yönetim yapısını tercih etmelidirler.

- Stratejik işbirliği, ortaklardan birisi açısından daha fazla önem taşıyor ise, baskın yönetim yapısı tercih edilmelidir.
- Olgunlaşmış ortak girişimlerde yöneticilerin uzmanlık kazanmaları nedeniyle, bağımsız yönetim yapısı tercih edilmelidir.
- Hükümet baskılarının yoğun olduğu ülkelerde yerel ortağın baskın olduğu yönetim yapısı tercih edilmelidir.
- Pazarın geniş, girişimin çok fazla sermaye gerektirmediği veya araştırma ve geliştirme maliyetlerinin çok yüksek olmadığı durumlarda ise, bağımsız yönetim yapısı tercih edilmelidir (Cullen ve Parboteeah, 2005, 316).

#### **2.4. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ SONRASI ÇALIŞANLAR İÇİN GÜVEN ORTAMININ SAĞLANMASI**

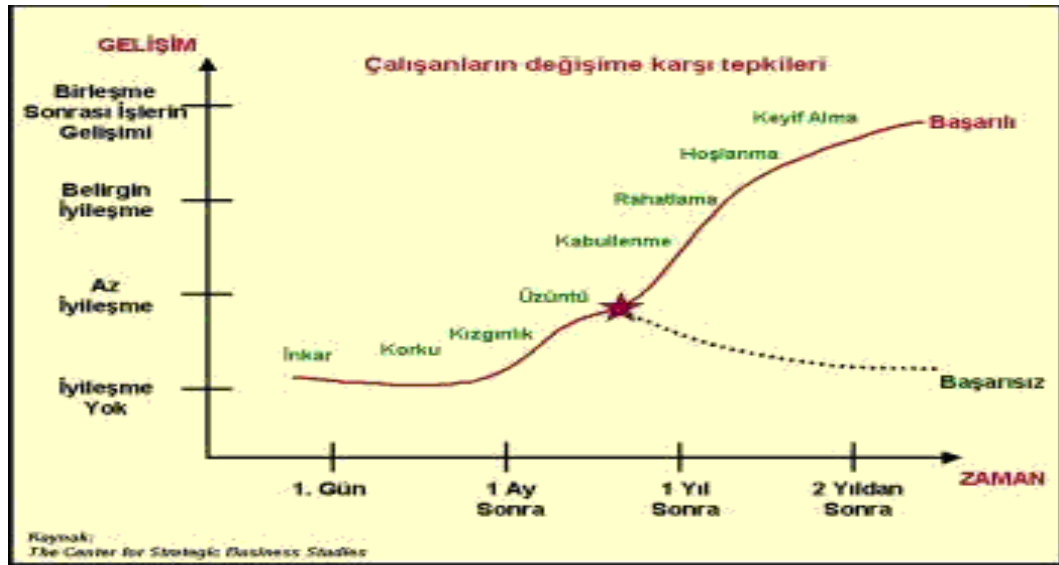
Şirketlerin, stratejik işbirliği oluşturmasındaki temel hedef değer yaratmaktır. Stratejik işbirliği oluşumu sırasında ağırlıklı olarak dikkati çeken konular etkinlik ve verimlilik artışı, büyüme potansiyeli, karlılık artışıdır. İşbirliklerinde amaç “değer yaratmak”dır, fakat genellikle gerçekleşen sonuçlar ağırlıklı olarak “değer kaybetmek” olmaktadır.

Dünya çapında gerçekleştirilen stratejik işbirlikleri üzerinde yapılan bir araştırma bu birleşmelerin %58’inin başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Peki, neden? Başarısızlığın temel nedeni stratejik hatalar mıdır? Stratejik işbirliklerin başarılı ya da başarısız olmasında iki önemli aşama vardır. Bunlar, işbirliği oluşumu öncesi gerçekleştirilen çalışmaların önemi ve uygulama aşaması olan - işbirliği sonrası entegrasyonun sağlanmasıdır.

Stratejik işbirlikleri ister büyüme potansiyeli üzerine kurulmuş ister maliyet odaklı olsunlar, sonuçta hepsi değişimle ilgilidir. Birleşme sonrası entegrasyon kısmı ise başarının anahtarıdır. Değişim her ortamda zorlayıcı olduğundan, hazırlıklar çok önemlidir. Yönetimin değişimi anlaması, sonuçları önceden tahmin ederek tüm olasılıklara karşı hazırlıklı olması gereklidir.

En çok yapılan hata entegrasyon sürecinin hızlandırılması gerekliliğini gözardı ederek, zaman içinde herşeyin kendiliğinden yoluna gireceği düşüncesiyle birleşme sonrası çalışanlara yönelik stratejilere gerekli hazırlıkların yapılmamasıdır. Oysa, işbirliği yada birleşme sürecine dahil olan taraflar arasından değişimden en çok etkilenenler şirket çalışanlarıdır. Tablo 2.1. çalışanların birleşme sonrası değişime karşı tepkileri belirtilmiştir.

Şekil: 2.1. Çalışanların işbirliği sonucu oluşan değişime karşı tepkileri



Kaynak: <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/Stratejikİsbirlikleri/Stratejikİsbirlikleri.aspx>

Stratejik işbirliği oluşumu sonrası uyum sürecinde insan kaynaklarına yönelik strateji ve uygulamaların etkinliği başarının en önemli unsurlarındandır. İnsan kaynaklarına yönelik strateji ve uygulamaların ana hedefi, sürekli ve doğru iletişimi sağlayarak her kademedeki yönetici ve çalışanların değişim sürecini benimsemesini, desteklemesini ve birleşme vizyonuna yönelik motive etmesini, sağlamasıdır.

İşbirliği öncesi şirket kültürlerinin metodolojik bir yaklaşım doğrultusunda incelenmesi, anket ve görüşmelerle mevcut durumun resminin ortaya konmuş olması, birleşme sonrası kültür değişimini hızlandırmak ve birleşmedeki olası riskleri önceden belirleyebilmek ve dolayısıyla iyi yönetebilmek için önemli bir unsurdur. Stratejik işbirliği oluşumu sonrası sağlanması gereken güven ortamı çalışanlar ve müşteriler için kritik önem taşımaktadır. Müşteriler ve çalışanlar için geleceğe yönelik güvenin sağlanması şirket kültüründeki değişimi hızla gerçekleştirerek birleşme hedeflerini uygulamalarla somutlaştırmak ve sistemlerle kalıcılığını sağlamaktır.

Çalışanların uyumunu gerçekleştirmek için;

- Şirket içi ve şirket dışı beklentileri belirlemek,
- İşbirliği süresince alınan kararları doğru iletişim kanalları ile doğru zamanda çalışanlara açık ve anlaşılır şekilde ifade etmek,
- İşbirliğindeki tarafların ortak strateji ile uyumlu süreci en etkin şekilde yönetilmesini ve kalıcılığını sağlamak,
- Yönetici kadrosunu değişimin öncülüleri olarak hareket etmeye yönlendirmek ,

İşbirliğinin başarısının temelinde tüm çalışanların katılımının sağlanması, beklentilerin netleştirilmesi, güven ortamının yaratılması ve sürekli / tutarlı bilgi paylaşımı aracılığı ile iletişimin sağlanmasıdır. Bu amaçla öncelikle mevcut durumun tüm boyutlarda değerlendirilmesi, ileride gerçekleşebilecek risklerin belirlenmesi ve

riskleri ortadan kaldırmaya yönelik proaktif planlamanın yapılması gerekmektedir. Tüm çalışmalarda şirket kültürüne uygun yaklaşımlar geliştirilerek sağlıklı, sürekli ve tutarlı iletişim sağlanmalıdır (<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji>).

## **2.5. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE RİSK VE BELİRSİZLİK**

Stratejik işbirliklerinde dengelerin eşit olmadığı durumlarda ortaya çıkan riskler;

1. Teknolojik know-how'ın izinsiz olarak alınması,
2. Faaliyetler üzerindeki kontrolün kaybedilmesi,
3. Ortaklardan birisinin diğer işletme açısından güçlü bir rakip haline gelmesi,
4. Rekabet üstünlüğünün kaybedilmesi,
5. İşletmelerin farklı alanlara dağılması nedeniyle temel yeteneklerinden uzaklaşmaları,
6. İşbirliğinde taraflardan birinin fırsatçı davranması,
7. İşbirliğinde taraflardan birinin sahip olduğu yetenek ve kaynaklarını ortağına iletmek istememesidir, bunlar stratejik işbirliğindeki riskler,
8. Hükümet politikalarındaki değişiklikler,
9. Çevre koşullarındaki belirsizlik,
10. Ekonomik iktidarsızlık,
11. Tüketici davranışlarındaki hızlı değişimler ( talep belirsizliği ), bunlarda stratejik işbirliğindeki belirsizliklerdir.

Uluslararası işbirliği ilişkilerinde farklı kültür ve dil nedeniyle kontratta yer alan hususların ortaklar tarafından yanlış yorumlanabilmesi de mümkündür. İşbirliklerinde ortaya çıkan bu tarz risklerin dışındaki diğer bir risk ise, ortaklardan birisi belirli bir alana önemli düzeyde yatırım yaparken diğerinin yatırım yapmaktan kaçınmasıdır (Hitt ve diğerleri, 2005: 291).

## **2.6. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE FIRSATÇILIK**

Stratejik işbirliklerinde güçlü olan taraf, ortağının zayıflığından faydalanarak, ele geçirebilmektedir. Kontratın önleyemediği durumlarda fırsatçı davranışlar işbirliğinin varlığını tehdit eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Fırsatçı davranma eğilimi nedenleri; ortağa olan ilgi ve verilen önem düzeyi düşük ise, işbirliği üyelerine duyarlılık zayıf ise fırsatçılık eğilimleri yüksek olmakta ve ortağın bundan nasıl etkileneceği daha önemsiz hale gelmektedir. Ayrıca tarafların sadakatsiz olmaları durumunda işbirliği yaptığı işletme dışında başka işletmelerle de iş yapabilmektedir.

Ortaklardan birisi işbirliğine yaptığı yatırımın geri dönüşünü hızlı bir şekilde elde etmek istiyorsa, çalmak veya sonuçları saptırmak gibi daha fazla kâr elde etmek amacıyla fırsatçı davranışlarda bulunabilmektedir. Bu durumda hızlı sonuç elde etme baskıları, fırsatçılık eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır. Ayrıca, geleceğin ve ortaklığın süresi konusundaki belirsizlikler fırsatçılığı tetikleyen diğer önemli unsurlardır.

## 2.7. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Günümüzde yöneticiler küreselleşme, rekabet ve işbirliği süreçlerinde gözlenen gelişmeleri izleyerek, kuruluşlarının faaliyetleri açısından yorumlayıp ortam hakkında bir algı oluşturarak stratejik karar süreçlerine bunu bir girdi olarak sunmak durumundadırlar. Doğal olarak, yöneticilerin ve yönetimin başarısı, ortamı en kapsamlı içeriğinde algılayıp faaliyetleri buna bağlı olarak yeniden tasarlamakla ölçülmez. Başarı en son aşamada yaratılan değer ortam tarafından kabul edilmesi ve bu anlamda kuruluşun ortamda benimsenmesine bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler ortamda kuruluşları hakkında olumlu bir algı oluşturabilmek amacıyla faaliyetler tasarlamak ve bunları başarıyla yönetmekle de sorumludurlar. Yöneticiler aynı zamanda müşterilerin, iş-ortaklarının, tedarikçilerin ve çalışanların arzu ve isteklerini de tatmin etme sorumluluğunu taşırlar.

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen bilgiyi, ürünü, hizmeti vs. nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans bir organizasyonun öncelikli görevini yerine getirmek ve kazanç elde edebilmek için gerekli olan faaliyetlerin doğasını ve kalitesini ifade etmektedir. Bir örgütün performansı ise; belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (<http://eab.ege.edu.tr/pdf/9-2/C9-S2-M11.pdf>).

Dün yaptığımızı bugün yapmaya devam ederek başarılı olamayacağımız bir dünyada yaşıyoruz. Bugünü etkileyen ve geleceği de etkileyecek unsurlar ;

- Küreselleşme,
- Teknolojik gelişmeler
  - İltişim
  - Ulaşım
- Hammadde/enerji kaynaklarına yakınlık ve refah için mücadele
  - Askeri savaşlar
  - Ekonomik/ticari savaşlar

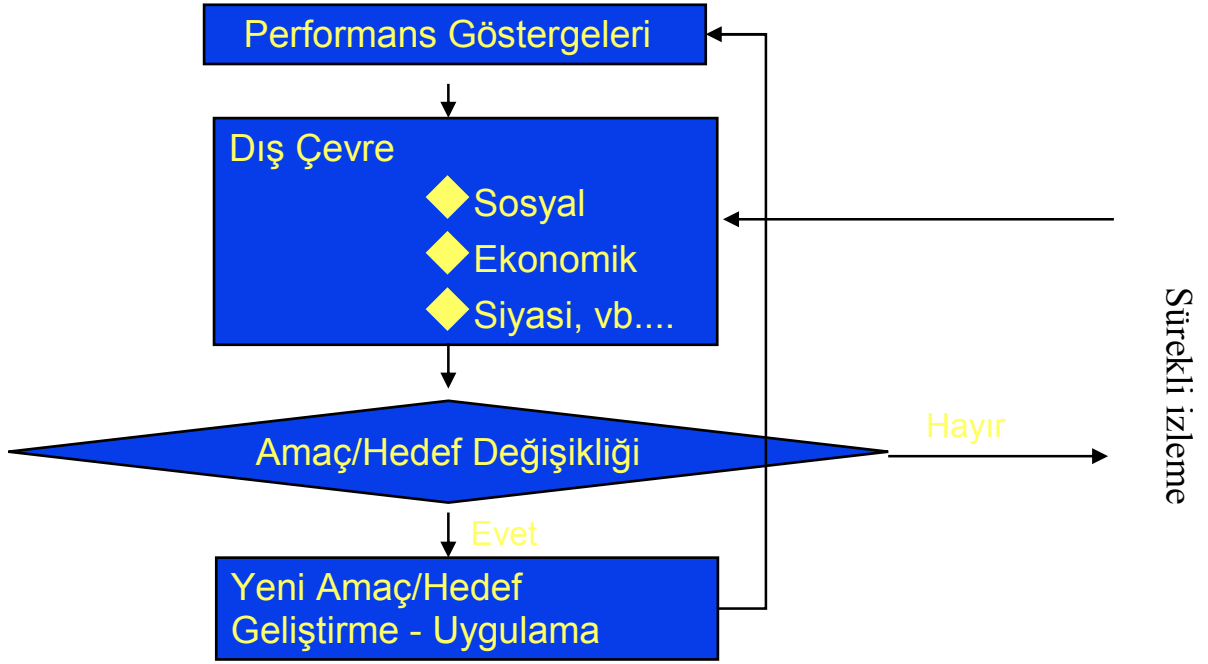
“Ölçemezsen yönetemezsin” kavramından yola çıkıldığında, stratejilerin etkin uygulanmasının önündeki en önemli engel, uygun olmayan ölçüm sistemleridir. Geleneksel ölçüm sistemleri tek boyutlu olarak sadece finansal performansı ölçmekte, stratejik yönlendirme ve kararlar bu göstergelere dayanmaktadır. Ancak şirketin mevcut durumunu yansıtmakta yetersiz kalan finansal göstergeler karar almada tek başına kullanıldıklarında karar alıcıları yanlış yönlendirmektedirler ([www.arge.com](http://www.arge.com)).

### Neler Ölçülür?

- Müşteri memnuniyeti

- Çalışanların memnuniyeti
- Toplum üzerindeki etki
- İletişimin etkinliği
- Sonuçlar,
- Hedefler
- Özdeğerlendirme
- Kalite maliyetleri

**Şekil: 2.2. Performans Ölçümü için Sürekli İzleme Modeli Şeması**



**Kaynak:** KALDER, [www.asy.gov.tr/document/110](http://www.asy.gov.tr/document/110)

Performans ölçümünde, çalışanların organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, entegre edilmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. Uluslararası stratejik işbirliklerini oluşturan işletmeler kısa veya uzun dönemde fayda sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda, işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri açısından tüm stratejik kararlarda olduğu gibi işbirliği stratejilerine ilişkin performanslarını da değerlendirmeleri gerekmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 314).

### 2.7.1. Performans değerlendirme Ölçütleri:

#### 1. Sayısal ( Niceliksel ) Ölçütler

Sayısal olarak yapılan değerlendirmeler işletmenin geçmişi ile bugünü ya da rakipleri ile karşılaştırılması sonucu elde edilmektedir, bunlar;

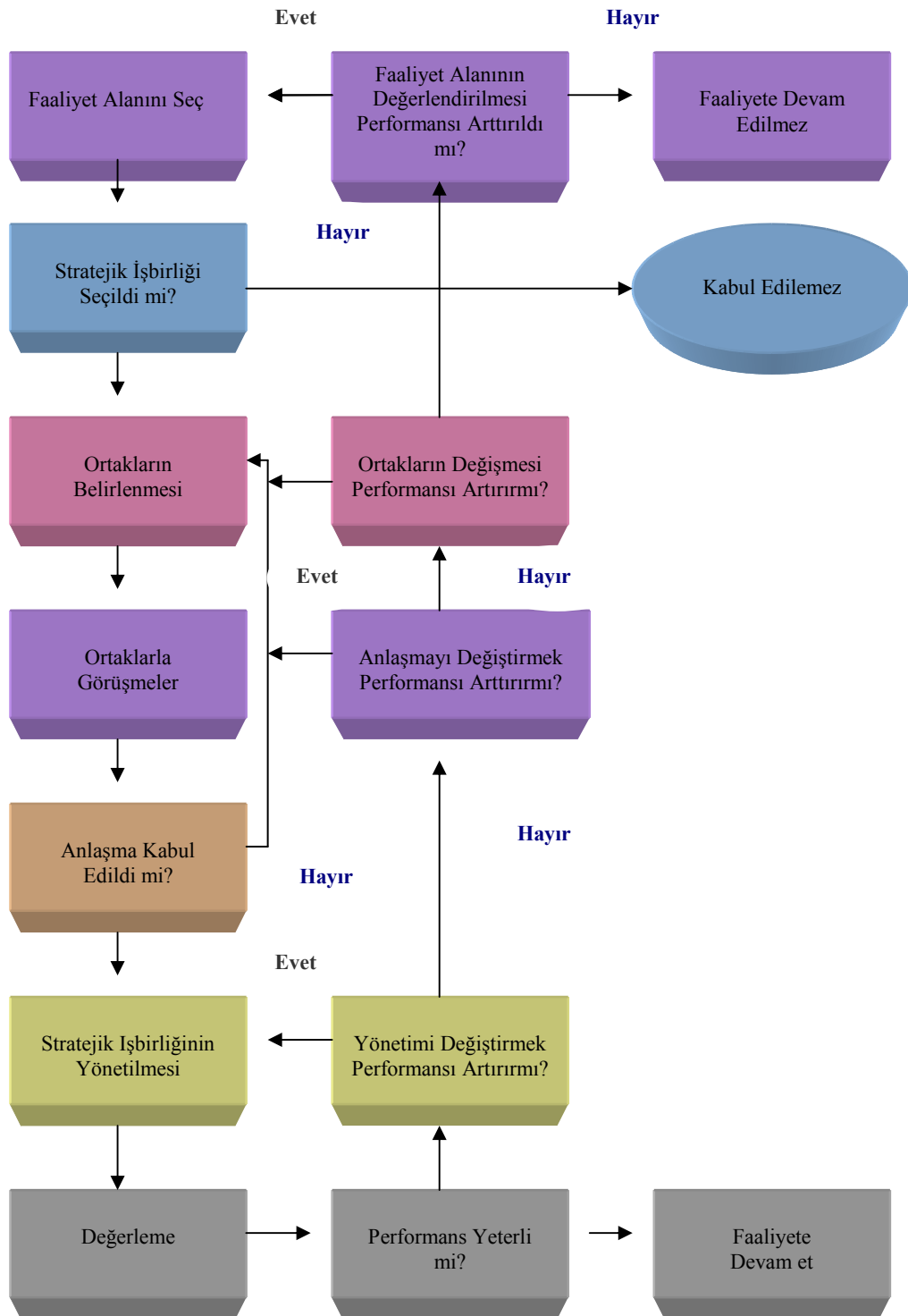
- i. Karlılık oranları,
- ii. Verimlilik oranları,

- iii. Hisse senedi fiyatı,
- iv. Hisse başına düşen kar oranı ya da kazanç,
- v. Satış tutarlarında gelişmeler,
- vi. Pazar payında artış,
- vii. Çeşitli nedenlerle kaybedilen ( Grev, lokavt, vb. ) işgünü sayısı,
- viii. Kapasite kullanım yüzdesi,
- ix. Yeni müşteri sayısı ve eski müşterilere oranı,
- x. Sermaye ve yatırım dönüş hızı,
- xi. Üretim maliyetleri ( toplam maliyet, birim maliyet, marjinal maliyet, sipariş maliyeti, safha maliyeti vb. ) ve etkisi,
- xii. Dağıtım maliyetleri ve etkisi,
- xiii. İşgücü devir hızı, işe devamsızlık oranları,

## 2. Sezgisel ( Niteliksel ) Ölçütler

- i. Birbirleriyle ve işletmenin yapısal dokusu ile uyumlu olup olmadığı,
- ii. Fırsatları değerlendirmede, tehlikeleri ve güçlükleri ortadan kaldırmada ya da azaltmadaki etkinlik düzeyinin ne olduğu,
- iii. Önceliklerinin doğru bir şekilde belirlenip belirlenmediği,
- iv. Mevcut kaynakların yeterli olup olmadığı,
- v. Risk derecesinin düzeyi,
- vi. Uygun zaman,
- vii. Büyüme hedefine iç ve dış koşulların uygunluğu,
- viii. Ödül alt sisteminin etkinliği,
- ix. Değişim yönetimini gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği,
- x. Kalite (verimlilik) olarak somutlaşıp somutlaşmayacağı,
- xi. Vizyon ve misyon ile örtüşüp örtüşmediği ( Elmacı, 153-154 )

**Şekil: 2.3. Stratejik İşbirliğinde Performans Değerlemesi**



**Kaynak:** Brouthers, Brouthers ve Harris, 1997:, 45 , 'The Five Stages of The Co-operative Venture Strategy Process, Journal of General Management, 97/23:1.



## 2.8. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDEKİ PERFORMANS KRİTERLERİ

Ortakların hedeflerinin birbirinden farklı ve performansa ilişkin objektif verilerin elde edilmesinin zor olması gibi nedenlerden dolayı ortak girişimlerin performansını değerlendirmek oldukça zordur. Bazen ortaklar amaçlarını gerçekleştirme durumunda da isteyerek girişimin varlığını sona erdirebilmektedirler. Bu nedenle ortak girişimin varlığının sona ermesi her zaman başarısızlık göstergesi olmayabilmektedir. Burada ortakların ve ortak girişim yöneticisinin bakış açısı önemli bir unsurdur (Buckley ve Glaister, 2002: 54–64).

Karşılıklı ortakların birbirine sağladığı katkı ilk aşamada kar olmayabiliyor, örneğin;

- Yeni teknolojilerin geliştirilmesi,
- Riskli pazarlara girebilme,
- Yeni pazarları veya teknolojileri öğrenme,
- Rekabet yönünden avantaj sağlayabilmek,
- Ya da işbirliği yoluyla elde edilen bilgiler ortakların gelecekte başarılı olmalarına katkı sağlamakta ise,
- Bilgi transferine odaklı ise,

Bu nedenle fayda sağlayan stratejik işbirliklerinde finansal ölçüm kriterlerinin tek başına kullanılmaları performans açısından doğru bir gösterge olmamaktadır. Bu tür stratejik işbirliklerinde ortakların ulaşmak istedikleri amaçlara bağlı olarak daha subjektif performans kriterlerini seçmeleri gerekmektedir. Bu kriterler ortaklar arasında uyumun yaratılması, ürünün yeni pazara adapte edilmesi ve pazar payının arttırılması olarak sıralanabilmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 314).

Stratejik işbirliklerinin performans değerlendirmesinde, ortakların, stratejik hedefleri ile kullandıkları değerlendirme kriterlerinin birbirleriyle uyumlu olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Stratejik hedef kârlılık ise, değerlendirmede bu kriter göz önüne alınmalıdır. Eğer yeni pazar ve teknolojiyi öğrenme gibi uzun dönemli hedefler belirlenmiş ise, kârlılık yerine diğer kriterlere önem verilmesi gerekmektedir (Cullen ve Parboteeah, 2005: 314).

Finans, Müşteri, şirket içi işlevler, öğrenme ve büyüme boyutları, performans değerlendirmesi için gerekli dört önemli aşamadır.

**Tablo 2.1 : Performans Değerlendirme Kriterleri**

FİNANSAL BOYUT		
Stratejik Amaçlar		Açıklama
F1	Maliyetleri Düşürmek	İşletmenin maliyet kalemlerini oluşturan tüm unsurlarda düşüş gerçekleştirmek,
F2	Güçlü Finansal Yapı	İşletmenin yeni yatırımları gerçekleştirebilecek fonları özkaynaklardan sağlama kapasitesine sahip olması,
F3	Kârlılığı Arttırmak	İşletme kârlılığının arttırmak,
F4	Pazar Payını Arttırmak ve Büyümek	İşletmenin satışlarında ve müşteri portföyünde artış gerçekleştirmek,
MÜŞTERİ BOYUTU		
M1	Müşteri Tatmini	Müşteri memnuniyetinin artırılması ile müşteri devamlılığının sağlanması,
M2	Müşteri Sadakati	İşletmenin portföyündeki müşterilerin yıllar itibariyle işletmeye bağlı kalması,
M3	Müşteri Kazanma Oranları	Sabit müşterilere ilaveten işletmenin yeni müşteri sayısının belirlenmesi,
M4	Müşteri Şikayetleri	Yıllık müşteri şikayet sayısının azaltılması,
ŞİRKET İÇİ İSLEMLER BOYUTU		
S1	Satış Sonrası Hizmet	Müşteri memnuniyetinin artırılması,
S2	Zamanında Teslimat	Yıllık zamanında teslim edilen sipariş miktarının artırılması,
S3	Ürün Kalitesi	Ürün kalitesi hakkında yıllık gelen şikayet sayısının artırılması,
ÖĞRENME VE BÜYÜME BOYUTU		
O1	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların yıllık tabi tutuldukları eğitim sürelerinin artırılması,
O2	Çalışanların Tatmini	Çalışanların işlerinden ve işletmeden memnun olma düzeyinin artırılması,
O3	Çalışanların Sürekliliği	Yıllık işten ayrılan işgören sayısının azaltılması,

**Kaynak:** *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 12 Sayı 21 Haziran 2009 ss.200-214*

İşletmelerin performans göstergelerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gereklidir:

- (i) Finansal boyut,
- (ii) Müşteri boyutu,
- (iii) Verimlilik boyutu ve
- (iv) Öğrenme ve gelişme boyutu.

Şirketin ihtiyaçlarına göre “işbirliklerinin yönelimi” gibi farklı boyutları da içerebiliyor. Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılması öneriliyor: Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliği hedeflemeliyiz? Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? ( [www.kobitek.com/makale.php?id=131](http://www.kobitek.com/makale.php?id=131) )

## 2.9. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Uluslararası stratejik işbirliklerinin performansı karmaşık yapıya sahip olup, bunu belirleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bunlar, işbirliği oluşturulmadan önceki ve işbirliği oluşturulduktan sonraki faktörler olarak iki gruba ayrılmaktadırlar (Nielsen, 2002: 5).

### 2.9.1. İşbirliği Oluşturulmadan Önceki Faktörler

- **Ortak ile Önceki Deneyimlerin Bulunması:** Potansiyel ortağın bilinmeyen bir işletme olması durumunda, işbirliği yapmak isteyen işletmenin ortağını performans ve güvenilirlik açısından araştırması gerekmektedir. Böylece işbirliği yapılan ortak ile daha önceki ilişkiler, tarafların birbirlerinin yetenek ve kaynaklarını daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca ortaklar arasındaki önceki başarılı ilişkiler taraflar arasında tekrarlanan etkileşimin bir göstergesi olup ilişkisel avantaj, istikrar ve yetenekler ile ilişkiye özel yöntemlerin geliştirilmesini sağlamaktadırlar. Bu tür işbirliklerinde kişisel bağların güçlendirilmesi yeni ilişkilerin kurulmasına göre daha kolay olmaktadır. Ayrıca önceki ilişkiler doğrultusunda ortağın davranışlarının doğru bir şekilde tahmin edilmesi ve böylece çatışma potansiyelinin azaltılması söz konusu olmaktadır (Nielsen, 2002: 8).
- **Ortağın Ünü:** Stratejik işbirliği oluşturmak isteyen işletmeler iyi üne sahip olan ortakları tercih etmektedirler (Dent, 2001). Çünkü işbirliği oluşturulan ortağın önceki şebeke ilişkilerindeki davranışları ile yenilik, kalite yönetimi, çalışanların yetenekleri, finansal açıdan durumu, işletme varlıklarını kullanması, sosyal sorumluluk ve ürün/hizmet kalitesi gibi konularda sahip olduğu ün önemlidir.
- **Öğrenme Potansiyeli:** Stratejik işbirliklerinde kendilerine özgü yetenek ve becerilere sahip olan farklı ortakların bir araya gelmesi doğrultusunda, işletmeler açısından güçlü öğrenme fırsatları yaratılmaktadır. Ancak öğrenme sürecinin aktif olarak kullanılamaması ve işbirliğindeki bilginin yapısının anlaşılabilmesi doğrultusunda bu fırsatların birçoğu kaçırılmaktadır. Yeni bilginin organizasyonel açıdan yenilenmeyi ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlaması nedeniyle, yeni organizasyonel bilginin elde edilmesi işbirliği ilişkilerinde yönetimsel önceliğe sahiptir. Ancak stratejik işbirliğinin oluşturulması her zaman öğrenme potansiyelinin tam olarak gerçekleştirileceğini garanti etmemektedir. Mesela, finansal kaynakların paylaşıldığı işbirliklerinde ortağın öğrenme fırsatları daha sınırlı olmaktadır (Nielsen, 2002: 10).

### 2.9.2. İşbirliği Oluşturulduktan Sonraki Faktörler

- **Güven:** Sosyal bir olgu olan güven, işbirliğini ve esnekliği arttırmakta, faaliyetlerin maliyetlerini azaltmakta, bilgi transfer düzeyini ve öğrenme potansiyelini yükseltmekte, fırsatçı davranışları azaltmakta, etkinliği ve performansı arttırmakta ve paylaşılan değer sisteminde kontrolü gerçekleştirmektedir. Ayrıca güven düzeyi arttıkça ortağı izleme ihtiyacı

azalmakta, sıkı sosyal ilişkiler oluşturulmakta ve işlemlerdeki belirsizlik azalmaktadır (Nielsen, 2002: 13–14).

- **Koruyuculuk:** Uluslararası stratejik işbirliğindeki ortaklar, rekabet avantajı elde ederken, bilgi kaynakları konusunda fırsatçılığa karşı tedbirli olmalıdırlar. İşbirliği ilkesine göre ortağın bilgiye ulaşması büyük ölçüde kendi bilgilerinin ortağına açık olmasına bağlıdır. Ancak ortaklar arasında yüksek düzeyde rekabet olması durumunda işletmeler bilginin çalınmasını önlemek için bilgi paylaşımını sınırlandırarak korumacılığa neden olmaktadır. Koruyuculuk, sadece bilgi paylaşımını azaltmakla kalmayıp taraflar arasında belirsizliğe ve güvensizliğe de yol açmaktadır. Ayrıca koruyuculuk, taraflar arasında etkin bilgi değişimi konusunda önemli bir engel yaratmakta ve öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle stratejik işbirliklerinin başarısı açısından koruyuculuk düzeyinin düşük olması gerekmektedir (Nielsen, 2002: 15).
- **Kültürel Farklılık:** Ortaklar arasındaki kültürel farklılıkların işbirliği performansı üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğu birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Buna göre, ortağın ulusal kültürü performans dahil olmak üzere işbirliğinin tüm yönlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda kültürel mesafenin işbirliklerinin performansı üzerindeki olumsuz etkilerini şöyle sıralamak mümkündür (Nielsen, 2002: 16–17):
  1. Kültürel mesafe, bilgi değişimini ve öğrenmeyi olumsuz yönde etkileyen iletişim problemlerine neden olmaktadır.
  2. Kültürel mesafe, yanlış anlaşmalara bağlı olarak yönetsel çatışmaları arttırmakta ve bu durum işletmeler açısından ek maliyet yaratmaktadır.
  3. Kültürel mesafe, ortak işletmelerin çatışma çözümüne ilişkin yaklaşımlarını etkilemektedir.
  4. Kültürel mesafe, ortakların yeteneklerinin uygulanabilirliğini etkileyerek işbirliğinden sağlanabilecek faydaları azaltmaktadır.

## 2.10. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDE BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Firmalar hedeflerini gerçekleştirmek için birçok konuda işbirliğine gidilebilir. Kısacası stratejik işbirliği firmaların amaçlarına göre belirlenmektedir. Stratejik işbirliğine başlamadan önce firmaların amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymaları, işbirliği faaliyetinin başarı ile sonuçlanmasında önemlidir. İşbirliklerinin başarısını etkileyen faktörleri özetlediğimizde;

- Öncelikle uygun ortağın seçilmesi,
- Ortak karakteristikler,
- Karşılıklı güven, bağlılık
- Tecrübeli insan kaynakları,

- Kontrol,
- Yeterli bilgi düzeyi,
- Sosyal sermaye gibi, unsurlar işbirliği başarısının en önemli yönlerini oluşturmaktadırlar (Pitsis ve diğerleri, 2005: 72),
- Stratejik amaçların açık ve belirgin olması,
- Stratejilerin bütünleştirilmesi ve her iki taraf için değer yaratıldığından emin olunması,
- Uyumlu hedeflere ve tamamlayıcı yeteneklere sahip ortakların bulunması,
- Ortaklık doğrultusunda ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi ve işbirliği oluşturulurken bunların azaltılması,
- Görev ve sorumlulukların paylaşılması ve her ortağın işini en iyi şekilde yerine getirmesi,
- Pazarda direkt rekabet etmekten kaçınılması yoluyla çatışmaların azaltılması,
- Tarafların birbirlerinin kültürleri hakkında kapsamlı bilgilere sahip olmaları,
- Bireysel isteklerin baskın gelmesinin engellenmesi,
- Ortaklar arasında iyi bir iletişimin ve yüksek düzeyde güvenin oluşturulması,
- Çevresel değişiklik ve yeni fırsatlar doğrultusunda ilişkinin yeniden gözden geçirilmesi ve esnek olunması (Wheelen ve Hunger, 2004: 130).

## **2.11. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNDEKİ BAŞARISIZLIĞIN NEDENLERİ**

Stratejik işbirliklerinin başarısız olma nedeni, ortakların işbirliğinin çıkarından ziyade kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaları sonucunda ortaya çıkan fırsatçı davranışlardır.

Yapılan çalışmalarda kötü performans konusunda çok sayıda genel faktör ortaya konulmuştur. Bu faktörler;

- İşbirliği dizaynının iyi yapılmamış olması,
- Yanlış ortağın seçilmiş olması,
- Kötü yönetim ve yanlış yönetici,
- Yönetimin gereken özeni göstermemesi,

- Aşırı kontrol,
- Ortaklar arasındaki ekonomik ve stratejik uyumsuzluk,
- İşbirliği sonrası uyum sürecinin sağlanmaması,
- İşbirliği sonrası çalışanlar için güven ortamının yaratılmaması (Cullen ve Parboteeah, 2005: 315),

Bu olumsuzluklar dışında başarısız olan stratejik işbirlikleri ortaklar açısından koordinasyon, bağımsız girişimlerin hedeflerinin uzlaştırılması ve rakip yaratma gibi konularda da birtakım maliyetler yaratmaktadır. Bu maliyetler, işbirliklerinin durağan organizasyonel yapılardan ziyade değişken özellikteki ilişkiler olarak görülmelerine neden olmaktadır (Evans ve diğerleri, 2003: 254).

### 3. BÖLÜM

#### 3. EĞİTİM ALANINDAKİ ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Bu bölümde araştırmanın temel konusunu oluşturan eğitim alanındaki uluslararası stratejik işbirliği konusu detaylı olarak anlatılmıştır.

##### 3.1. EĞİTİM ALANINDAKİ ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ FAALİYETLERİ

Ülkeler arasındaki, işbirliğinin en önemli boyutlarından biri, yüksek eğitim alanındaki işbirliğidir. Çünkü, yüksek eğitim kuruluşları, yeni bilgi, fikir ve becerilerin üretilmesine ve bunların toplumsal düzeyde paylaşılmasına katkıda bulunan başlıca kuruluşlardır. Bu özellikleriyle de söz konusu kuruluşlar, her ülkenin kültürel ve sosyo-ekonomik gelişmesinin itici gücü konumundadırlar ( Gökçekuş, 2008).

Eğitim alanında ise üniversiteler arasında ülkelerarası işbirliğini teşvik ederek; öğrencilerin ve eğitimcilerin Avrupa'da karşılıklı değişimini sağlayarak; programa katılan ülkelerdeki çalışmaların ve alınan derecelerin akademik olarak tanınması ve şeffaflığın gelişmesine katkıda bulunarak daha donanımlı mezun öğrenci ve öğretim elemanı yetiştirerek, iş dünyasının beklentilerine daha fazla cevap verebilmek önemli sebeplerdir.

21. yüzyılda dünyada globalleşme eğiliminin artması ve yaygınlaşması, tüm toplumların, dolayısıyla da tüm toplumsal organizasyonların globalleşmeye uyum sağlayacak şekilde değişimlere yönelmelerini gerektirmektedir. Değişim zorunluluğu, yüksek eğitim kuruluşları için de geçerlidir ve bu kuruluşların sürdürülebilir bir gelişme sağlamaları, onların 21.yüzyılda yüksek eğitim konusundaki toplumsal beklentilere karşılık verebilecek değişimleri gerçekleştirme düzeylerine bağlı olacaktır (Gökçekuş, 2008) .

Ülkeler arasında yüksek eğitim alanındaki işbirliğiyle ilgili çeşitli sorunlar olduğu gibi değişik imkân ve fırsatlar vardır. Bu ülkelerin kültürel ve sosyo-ekonomik gelişme düzeylerindeki farklılıkların yanı sıra, iletişim ve bilgi paylaşımı konusundaki yetersizliklerin, yüksek eğitimde işbirliğini güçleştiren temel sorunlar olduğu öne sürülebilir. Ancak, diğer ülkeler gibi, Türk dünyasına dahil ülkeler de globalleşme sürecinden etkilenmekte ve her ülkedeki yüksek eğitim kuruluşları, globalleşmeye uyum sağlamak amacıyla değişik düzeylerde çaba sarf etmektedirler.

Yüksek eğitim konusunda işbirliğinin geliştirilmesi açısından Türk üniversiteleri için iki faktörün önemi büyüktür. Bu faktörlerden ilki, Türkiye'deki yüksek eğitim kuruluşlarının ortak bir gelecek vizyona sahip olmaları ve bu vizyona uygun ortak strateji ve planlar geliştirmeleridir. İkinci faktör ise, yüksek eğitim kuruluşlarında inovasyon kültürünün geliştirilmesidir ( Gökçekuş, 2008).

### 3.2. ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN EĞİTİM ALANINDA OLUŞTURULMA NEDENLERİ

Üniversite-sanayi işbirliğinin, ulusal inovasyon sistemlerinin kilit taşı olmasından dolayı ileri sanayi ülkeleri ile yeni sanayileşen ülkeler, üniversite-sanayi işbirliğine büyük önem vermekte; bunun ortamını yaratabilmek için hükümet/devlet eliyle önlemler alınmakta ve işbirliğini teşvike yönelik finansal destek programlarını yürürlüğe koymaktadırlar (Göker, 2003). Bu aşamada eğitim alanında stratejik işbirliklerinin oluşturulması üniversite-sanayi-devlet işbirliği açısından son derece önemli olan “Üçlü Sarmal Modeli” ni (Göker, 2003) oluşturmaktadır. Stratejik işbirliklerinin eğitim alanında oluşturulma nedenleri;

#### 3.2.1 Küresel Değişimler

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yüksek eğitim sistemini etkileyen temel faktörlerden biri enformasyon çağına geçiş, diğeri ise küreselleşmedir.

Enformasyon/bilgi toplumuna geçiş süreci 20.yüzyılın ortalarında başlamıştır. Enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle desteklenen bu sürecin, enformasyon toplumlarını şekillendiren ve yüksek eğitim kuruluşlarını doğrudan ilgilendiren başlıca özellikleri şunlardır:

- Bilginin tüm kuruluşlar için gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak olarak görülmesi,
- Sanayi ekonomisinin yerine hizmet ekonomisine yönelme, profesyonel ve teknik işgücü sınıfının öneminin artması,
- Toplumun her kesimi için yaşam boyu eğitimin zorunluluk haline gelmesi ve
- İnovasyonun ve toplumsal politikaları oluşturmanın kaynağı olarak özellikle ‘teorik bilgi’ nin rolünün önem kazanması.

Enformasyon toplumuna geçiş, ekonomik alanda küreselleşmeyi de hızlandırmıştır. Küresel ekonomi, mal ve hizmetlerin, sermayenin, insanlar, bilgi, fikir ve becerilerin, coğrafi sınırları dahil tüm engelleri aşarak serbestçe hareket ettiği bir ekonomi olarak tanımlanabilir.(Stiglitz, 2004: Hitt, Ireland, Hoskisson,2001)

Başlangıçta ekonomik boyutu ön planda tutulan küreselleşme, ekonominin yanında diğer alanları da kuşatan bir gelişmeye dönüşmüştür. Küreselleşmenin yeni özelliklerini dört ana başlık altında toplanmaktadır ( Bozkurt, 2000):

- Yeni piyasalar
- Yeni aletler
- Yeni aktörler
- Yeni kurallar

Yeni piyasalar ile kısaca, “küresel olarak birbirine bağlanmış ve günde 24 saat işlem yapan finansal piyasalar” kast edilmektedir. Yeni aletler, mobil telefon, internet ve medya ağları dahil tüm yeni teknolojik altyapı anlamına gelmektedir. Yeni aktörler, ulusal hükümetler üzerinde güçlü etkileri olan çokuluslu şirketler, küresel çaptaki



gönüllü kuruluşlar gibi örgütlerdir. Yeni kurallar ise, hükümetler arası çok taraflı anlaşmalarla gündeme gelen ve ulusal hükümetleri gittikçe daha fazla birbirine bağlayan ticaret, hizmetler ve fikri haklarla ilgili kurallar, aynı zamanda demokrasi ve insan hakları konusundaki yeni hassasiyetlerdir. (Bozkurt, 2000)

Dolayısıyla küreselleşme, “her alanda mesafenin daha az önemli hale gelerek, siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha çok bütünleşmesidir (Bozkurt, 2000).

Gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan enformasyon toplumuna geçiş ve küreselleşme süreçleri, bu toplumların yanı sıra, gelişmekte olan ülkeleri de etkilemektedir. Her iki süreç de, bilgi üretimi, kullanımı ve paylaşımında önemli rol oynayan üniversiteleri stratejik açıdan daha avantajlı bir duruma getirmektedir. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki yüksek eğitim kuruluşlarının, bu süreçlere uyum sağlamaları ve küreselleşme eğilimiyle hızlanan rekabet ortamında gelişmelerini sürdürmeleri için, hem yüksek eğitim alanındaki küresel eğilimleri dikkate almaları, hem de bu eğilimlerin gerektirdiği değişimleri gerçekleştirmek üzere kuruluşlarını yeniden yapılandırmaya yönelmeleri kaçınılmaz görünmektedir.

### 3.2.2. Değişen İhtiyaç ve Beklentiler

Yüksek eğitimde, yukarıda belirtilen süreçlere bağlı olarak ortaya çıkan başlıca eğilimler/beklentiler şöyle sıralanabilir:

- Yüksek eğitime talebin artması, buna bağlı olarak hem yüksek eğitim kuruluşlarının, hem de bu kuruluşlarda öğrenim gören öğrenci sayısının artması ve çeşitlenmesi, yani yığınlaşma.
- Yüksek eğitimin uluslar arası boyutunun artması.
- Akademik programlarının genişletilmesi ve disiplinler arası programlara yönelme.
- Eğitimde öğrencilerin bireysel gelişimlerine uygun ve daha fazla uygulamaya imkân veren ortamlar yaratma.
- Eğitim ve araştırmalarda teknolojik gelişmelerden daha fazla yararlanma.
- Toplumla ilişkileri daha fazla güçlendirme.
- Kurumsal kaliteyi geliştirme.
- Yeni yönetim modelleri geliştirme.
- Küresel çapta rekabet ve işbirliğine uygun şekilde yapılanma (Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007: Duderstadt, 1999: 2002).

Enformasyon/bilgi toplumu ve küreselleşme süreçlerinde genelde eğitime, özel olarak da yüksek eğitime olan ihtiyacın artması; Unesco ve Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşların bu konudaki yönlendirici ve destekleyici çalışmaları ve nihayet her ülkenin kendi gelişme düzenini yükseltme çabaları gibi faktörler, öncelikle yüksek eğitim kuruluşlarında okullaşma oranlarının artmasına yol açmıştır.

“Türkiye’de 2007’de yayınlanan yüksek eğitimle ilgili bir strateji belgesinde, Dünya Bankası verilerine dayanarak, sadece 1998/1999 ve 2002/2003 dönemleri arasında yüksek eğitimde okullaşma oranlarının, “ileri ülkelerde yaklaşık %50, düşük

ve orta gelirli ülkelerde ise %100 artış” gösterdiği belirtilmektedir. Az gelişmiş ülkelerde bu talep, genelde 18-23 arasındaki yaş grubundaki gençleri kapsamaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise, bu yaş grubuna ek olarak 24-34 yaş grubundaki yeni bir öğrenci kitlesi de, kendilerini mesleki açıdan yenileme veya meslek değiştirme gibi nedenlerle yüksek eğitime katılmaktadır.(Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007) “

İngiltere’de bir üniversite yöneticisi, geleneksel üniversitelerin kaynaklarındaki sınırlılıklar nedeniyle, dünya çapında yüksek eğitim için artan talebi karşılamanın güç olduğunu; yüksek eğitime küresel çapta mevcut katılım talebini sürdürülebilir şekilde karşılayabilmek için, gelecek 30 yıl içinde dünyada ortalama haftada bir yeni yüksek eğitim kuruluşunun açılması gerektiğini öne sürmüştür. (Hanna, 2003)

### **3.3. EĞİTİM ALANINDAKİ ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ FAALİYETLERİNİN AMAÇLARI**

Buraya kadar değinilen gelişmeler nedeniyle, 21. yüzyılda yüksek eğitim kuruluşları, çeşitli stratejik meydan okumalara maruz kalacaklarından, bu kuruluşlar yeni stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Hanna’ya göre, bu konudaki temel stratejik eğilimler şunlardır:

#### **1. Akademik kurumlar ile hizmet verdikleri toplumlar arasındaki sınırları kaldırmak:**

Akademik kurumlar, gelecekte bir taraftan “özgür araştırma, bağımsız düşünce ve öğretim üyelerinin hak ve sorumluluklarıyla ilgili temel değer ve geleneklerini” korumak, diğer taraftan da kendileri ve toplumları arasındaki sınırları daha fazla kaldırmak durumunda kalacaklardır. Teknolojik gelişmelerle iletişim ve karşılıklı etkileşim imkânlarının artması, üniversitelerin görünen ve görünmeyen faaliyetleri arasındaki sınırları zayıflatacak; bir başka deyişle bu kuruluşların faaliyetleri daha fazla görünür hale gelecektir. Dolayısıyla yüksek eğitim kuruluşlarının toplumdaki imajları, “fildişi kule” yerine, “bir şebeke niteliğinde, iletişim açısından daha zengin ve daha fazla erişilebilir bir ortam” imajına dönüşmelidir.

#### **2. Disiplinler arası programlar oluşturmak:**

Bireysel öğrenim, kişisel ve mesleki deneyimlerle daha fazla bağlantılı hale geldiğinden, eğitim ve öğretimde, gerçek problemleri yansıtan ve onlarla uğraşan disiplinler arası yaklaşımlara daha fazla ihtiyaç olacaktır.

#### **3. Girişimci çabaları ve teknolojiyi desteklemek:**

Bölüm, birim, ders programları düzeyindeki girişimci çabalar ve teknolojik altyapıları iyileştirme programları desteklenmelidir.

#### 4. Öğrenci destek hizmetlerini yeniden tasarlamak ve bireyselleştirmek:

Toplumsal desteği ve öğrenci katılımını artırmak için, fiziksel, ekonomik veya akademik açıdan nerede/hangi düzeyde olursa olsun, öğrencilere hizmet vermek için, akademik programlar, kişisel özelliklere, taleplere uygun şekilde bireyselleştirmeye daha fazla odaklanmalıdır. Bu süreçte, öğrenci kabulü, danışma, kayıt ve yerleştirme gibi hizmetler, daha esnek şekilde ve çok yönlü çözümleri dikkate alarak yeniden tasarlanmalıdır.

#### 5. Gerçek hayatla bağlantılı ve yaşam boyu öğrenime ağırlık vermek:

Çağımızdaki ekonomik ortam, “takım çalışması, problem çözme konusunda yaratıcı yaklaşımlar geliştirme ve sürekli öğrenme” gibi yeteneklere değer vermekte ve onları ödüllendirmektedir. Bu nedenle, akademik kuruluşlar, öğrencilere, günümüzdeki ekonomik ortamlarda başarılı olmalarını sağlayacak beceriler geliştirmeleri konusunda daha fazla yardımcı olmalıdırlar.

#### 6. Teknoloji konusunda yetenekli öğretim üyelerine yatırım yapma:

Akademik kuruluşlar, kendilerini öğrenim ihtiyaçları gittikçe karmaşıklaşan öğrenci çeşitliliğiyle uğraşmaya adayacak tam gün çalışan öğretim üyelerine ve personele daha çok ihtiyaç duyacaklardır. Aynı zamanda, yaşamın tüm alanlarında giderek teknolojiye daha fazla bağlı hale gelen bir dünyada, öğrenim ve öğretim ortamlarında, öğrenciyle etkileşimi daha fazla sağlayacak teknolojilere hâkim öğretim üyeleri önem kazanacaktır.

#### 7. Başkalarıyla stratejik ortaklıklar kurmak:

Günümüzde öğrenme talebi ve öğrenime katılma düzeyi arttığı gibi, akademik kuruluşlar arasındaki rekabet de artmaktadır. Ancak her akademik kuruluş, programları ve hizmetleri açısından diğerlerine kıyasla daha üstün özelliklerine daha fazla odaklanmalı, ‘rekabet için işbirliği’ stratejisine yönelmelidir. Bu amaçla, gerek birbirleriyle, gerekse iş dünyasıyla ilişkilerini daha fazla geliştirmelidir.

#### 8. Öğrenim teknolojilerini stratejik düşünmeye dahil etmek:

Öğrenim teknolojileri, sadece bilgisayar, enformasyon teknolojileri ve telekomünikasyon işlerini üstlenen birimlerin sorumluluğu altında olmaktan çıkmıştır. Bunlar, tüm akademik kurumu kuşatan teknolojilerdir. Bu teknolojileri başlatma, kullanma ve değerlendirme tarzları, kurumun genel gelişmesini geciktirebilir veya

ilerletebilir. Dolayısıyla öğrenim teknolojileri konusu, öğretim üyeleri, yöneticiler ve diğer personelin katılımını gerektiren bir sorumluluk alanıdır.

### 9. Program kalitesini ölçme:

Eğitim programları, öğretim üyeleri ve yöneticileri ilgilendiren girdiler yerine, giderek daha fazla öğrencileri ve işverenleri ilgilendiren çıktılara yönelik değerlendirmelere tabi tutulmaktadır. Gelecekte akademik programların başarısını, daha ziyade öğrencilerin performansı belirleyecektir. Öğrencilerin, problem çözme konusunda farklı perspektif ve yaklaşımlar geliştirme, eleştirel düşünme becerileri edinme, takım halinde çalışma yeteneği ile iş ortamı içinde ve dışında sürekli öğrenime yönelme konularındaki performansları önem kazanacaktır.

### 10. Kurumsal Başarıyı Sağlama:

Tüm diğer kuruluşlar gibi, akademik kuruluşlar da gittikçe büyüyen ve karmaşıklaşan bir rekabet ortamında faaliyette bulunmaktadır. Böyle bir ortamda başarılı olmak için, akademik kuruluşlar, amaçlarını ve rekabet açısından güçlü yönlerini daha fazla açıklığa kavuşturmalı ve onlara daha fazla odaklanmalıdır.

### 11. Bürokrasiyi, kültürü ve varsayımları dönüştürmek

Geçmişte bu dönüşümde, genel olarak yönetsel ve eğitsel süreçlere ağırlık verilmekteydi. Günümüzdeki eğilim ise, bu alanlardaki dönüşümde, daha açık, daha dürüst ve kapsamlı değerlendirmelere, aynı zamanda vizyon, misyon, kültür, strateji ve karar vermeyle ilgili süreçlere ve çıktılara ağırlık vermektir (Hanna, 2003).

## 3.4. EĞİTİM ALANINDAKİ ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ FAALİYETLERİNİN ÇEŞİTLERİ

Avrupa Birliği'nde çeşitli eğitim programları uygulanmaktadır. Uygulanan AB eğitim programları, gelecek yıllarda ortak Avrupa fikrini hayata geçirecek gençleri eğitmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında bilgi iletişim platformları yoluyla yeni pazarlar ve iş olanakları yaratılarak, daha etkin bir rekabet gücü oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle farklı projeler adı altında farklı eğitim işbirlikleri oluşturulmaktadır. AB eğitim programları Tablo 3.1'de görülmektedir.

**Tablo 3.1. AB Eğitim Programları ve İçeriği**

Projenin Adı	İçeriği
<b>Comenius (Okul Eğitimi)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okul işbirliği projeleri</li> <li>• Okul personelinin eğitilmesi</li> <li>• Bireysel eğitim bursları</li> <li>• Networks (Bilgi Ağı)</li> </ul>
<b>Erasmus (Yüksek Öğretim)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avrupa'daki üniversiteler arası işbirliği</li> <li>• Öğretim elemanı ve öğrenci hareketliliği</li> <li>• Erasmus'a yönelik ağ sistemleri, Networks (Bilgi Ağı)</li> </ul>
<b>Grunthvig (Yetişkin eğitimi)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avrupa işbirliği projeleri</li> <li>• Yetişkin eğitiminde yapılaşma,</li> <li>• Bireysel gelişim bursları</li> <li>• Networks (Bilgi Ağı)</li> </ul>
<b>Lingua (Dillerin öğretimi ve öğrenimi)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dil öğretimini geliştirme</li> <li>• Araç-gereç geliştirme</li> </ul>
<b>Minerva (açık ve uzaktan eğitim)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim alanındaki bilgi ve iletişim teknolojileri</li> </ul>
<b>Socrates II</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim kaynaklarına hızlı ulaşım</li> <li>• Birlik ülkelerindeki ortak kültürel değerlerin geliştirilmesi</li> <li>• Eğitimde yeni yaklaşım ve teknolojilere destek</li> </ul>
<b>Leonardo da Vinci II (Mesleki Eğitim)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam boyu Eğitim</li> <li>• Dil becerilerini geliştirme</li> <li>• Mesleki eğitimi geliştirme, personel hareketliliği</li> <li>• Bilgi ve becerilerin iş yaşamına uyumunu sağlama</li> </ul>
<b>Tempus III (Yüksek Öğretim)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orta ve batı Avrupa ülkeleri ile yükseköğretimde yeniden yapılanmada işbirliği</li> <li>• Öğrenci değişim projeleri</li> <li>• Üniversite yönetimi, bilgi ağı v.b. konularında işbirliği</li> </ul>
<b>Youth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı ülkelerdeki gençler arasındaki iletişim</li> <li>• Yeteneklerinin geliştirilmesi, yaşam boyu öğrenme</li> <li>• Bilgi Avrupa'sının oluşturulması</li> </ul>

**Kaynak:** (European Commission, 2000A; European Commission, 2000B; Duman, 2001; Kısakürek, 2001; Tuncer ve Taşpınar, 2002).

AB eğitim programlarına temel teşkil eden dayanaklar Şubat 1973'te sunulan Janne raporuyla tartışılmaya başlanmış, Komisyonun Ocak 1973'te aldığı bir kararla yürütülecek hizmetlerden biri olarak kabul edilmiştir. 90'lı yıllara gelindiğinde ise komisyon kararları ve proje destekleri yoluyla eğitime özel bir önem verilerek, üye devletlerin alınan bu kararları uygulamaları istenmiştir. AB eğitim programlarında dikkati çeken bir başka konu yaşam boyu öğrenme "Lifelong learning" eylemidir. Bu eylem kapsamında Avrupa vatandaşlarının sürekli ve programlı bir eğitim sürecine aktif katılımı amaçlanmaktadır.

Avrupa boyutunda eğitim alanında çalışmalar yürüten bir başka kurum da Avrupa Komisyonudur. Avrupa Komisyonunun beceri ve hareketlilik ile ilgili eylem

planları incelendiğinde aşağıdaki başlıklara önem verildiği görülür (European Trade Union Confederation, 2002)

- Yaş ayrımı yapılmaksızın bütün vatandaşlar becerilerini geliştirme yönündeki faaliyetlere ulaşmalarını sağlamak.
- Özellikle az gelişmiş yörelerde yaşayanlara yönelik insan kaynaklarını geliştirme çalışmalarına öncelik vermek.
- Özellikle genç kadınlar arasındaki mühendislik ve bilgi iletişim teknolojilerine ulaşımı yaygınlaştırmak, e-ticaret becerilerini geliştirmek ve tanımlamak.
- Yaşam boyu eğitimi ve bu alandaki yenilikçi şirketleri ve organizasyonları desteklemek.
- Eğitim, endüstri ve mesleki rehberlik arasındaki ilişkileri güçlendirmek.
- Yabancı dil becerilerini kazandırma, formal ve informal öğrenmeyi Avrupa boyutunda tanımlamak (yetenekte açıklık yönelimi).
- Nitelikli insan gücü çeşitliliğini ve oranını arttırmak.
- Sosyal güvenlik çalışmaları kapsamında sigorta sistemleri tasarlamak, emeklilik haklarının transferi konusunda çaba sarf etmek.
- Vergi sistemlerindeki ücret mekanizmalarını ve faydalı projeleri geliştirmek.
- Piyasa koşullarından kaynaklanan problemleri çözümlenmek.
- ECT (Avrupa Kredi Transfer ) sistemini kullanarak Bologna deklarasyonu uyarınca öğrenci ve öğretmen hareketliliğini sağlamak.
- Yapılacak anlaşmalarla ulusal yeterlik sınırlamalarını kaldırmak, düzensiz mesleklerdeki yeterlik sınırlarını tayin etmek.
- Göçmenlerin üye ülkelere adaptasyonunu sağlamak (sosyal ve ekonomik ilkeler).
- Eğitim ve mesleki yeterlik alanlarında bilgi ağları kurarak hareketlilik eylemleri tasarlamak.
- EURES (Mesleki Tanınma Servisi) servislerini modernize ederek mesleki sınıflandırma ve AB ülkelerindeki var olan sistemleri karşılaştırmak.
- Bilginin hareketliliği uyarınca kampanyalar, konferanslar, seminerler v.b. düzenlemek. AB eğitim programları kapsamında serbest dolaşıma büyük önem verilir. Serbest dolaşım eylemleri kapsamında işgücünün ülkelerarası hareketliliği ve eğitim isteğinin farklı ülkelerde yürütülebilmesi mümkün

kılınmıştır (Tübitak, 1996). Serbest dolaşım kavramı mesleki eğitimin yapılması, mesleki yeterliklerin tanınması ve mesleklerin icrası konularında AB'nin hareket noktasını oluşturmaktadır (Çavdar, 2002).

Ayrıca istihdam edilebilirlik şartları yeniden belirlenerek, eğitimsel anlamda tanınırlık kavramı ortaya atılmış ve bu alanda belli kriterler oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu kriterler kapsamında diplomalı ve yeterli becerisel eğitime sahip bireylerin istihdamı önem kazanmış, meslek standartları konusunda ölçütler belirlenmiştir.

Avrupa sosyal yardım fonunca finanse edilen ve AB ülkelerinde yaşayanların niteliklerinin (Euroqualification) belirlenmesine yönelik olarak sektörel düzeyde uygulanmasını amaç edinen projeler AB'nin bu alandaki eğilimine kanıt olarak gösterilebilir (Çavdar, 2002).

### 3.5. EĞİTİM ALANINDAKİ ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ FAALİYETLERİNİN AVANTAJLARI

- **Esneklik:**

Günümüz dünyasında esnekliğin özellikle iş yaşamında ne denli önemli bir yer tuttuğu göz önünde bulundurulduğunda, eğitim ve öğrenim yaşamında esneklik sağlayan bu programın öğrencilere iş yaşamına hazırlıkta sağladığı avantajlar rahatlıkla anlaşılıyor. Sürekli yeni koşullara uyum sağlamayı gerektiren çağdaş iş yaşamına yönelik olarak yapılacak en iyi hazırlık, eğitim ve öğretim yaşamında da yeni koşullara uyum deneyimini yaşamak olacaktır ( [www.deu.edu.tr](http://www.deu.edu.tr) ).

- **Uyum Yeteneği:**

Uyum yeteneğinin geliştirilmesi de yine iş yaşamına hazırlıkta önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde iş yaşamında başarının temel belirleyicileri yabancı bir ülkede çalışabilme, oranın kültürüne uyum sağlayabilme, gelişmiş düzeyde yabancı dil bilgisi gibi yetileri içermektedir. Mezuniyet sonrasında uzun süre aynı işi yapacağınızdan emin olsanız dahi, bu iş kapsamında da yabancı kültürlerle diyaloga girmeniz gerekeceğinden, sosyal uyum yeteneğinizi geliştirmeniz bakımından Erasmus size paha biçilmez bir fırsat sunuyor.

- **Olgunluk:**

Bir başka ülkede yaşamak ve çalışmak, oranın idari işleyişleri ve bürokrasisi ile uğraşmak, onlarca form doldururken Avrupa bürokrasisiyle de tanışmak ve tüm bu süreçleri başarıyla tamamlamak kendinize olan güveninizi artıracak, yaşadığınız tecrübeler olgunlaşmanıza son derece değerli katkılarda bulunacak.

- **Kariyer:**

Esneklik kavramıyla daha yükseköğretim sürecinde tanışarak uyum yeteneğinizi geliştirdikten ve gerekli olgunluk düzeyine ulaştıktan sonra, iş yaşamına girişte ne gibi avantajlarınızın olacağı açık. Yurtdışında kazanacağınız tecrübelerle özgeçmişinize

ekleyeceğiniz yeni satırlar, mezuniyet sonrası atılacağınız iş yaşamını da yeni sayfalarla zenginleştirecek.

### 3.6. EĞİTİM ALANINDA, ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ FAALİYTLERİNİN DEZAVANTAJARI

Yapılan literatür çalışmasında bu konu ile ilgili bir kaynağa rastlanamamıştır. Bu programlara katılan öğrenciler için bazı dezavantajları, nelerdir?

#### ▪ **Adaptasyon:**

Programlara adaptasyonun uzun zaman alması, ve tam uyum sağlandığında ise sürenin bitmesi. Ayrıca gelinen eğitim kurumu ile gidilen kurum arasında dönem farkının olması öğrenciler için zaman kaybına neden olmakta ve sürenin de kısıtlı olması yeterli verim alma konusunda engel teşkil etmektedir.

#### ▪ **İletişim:**

Bir çok avrupa ülkesi ders anlatımlarında kendi ana dillerini kullandığı için iletişim kopukluğuna ve öğrencinin yeterli verim alamamasına neden olmaktadır. Hayat Boyu Öğrenme ( LLP = Lifelong Learning Programme) programların en önemli problemi yeterli derecede iletişim sağlanamaması.

#### ▪ **Konaklama:**

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’den giden öğrencilerin kalacak yer sorunlarını kendileri çözmek zorunda kaldıkları, bununda öğrenciler için hem zaman kaybına hem de motivasyon kaybına neden olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.7. TÜRKİYE’DE EĞİTİM ALANINDAKİ ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ FAALİYETLERİ

AB eğitimin kalitesi, süresi ve uluslararası tanınırlığı konusunda OECD ile birlikte çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalar kapsamında yükseköğretim sistemlerindeki farklılıkların giderilmesi ve ortak bir eğitim sistemi teşekkülü için 25 Mayıs 1998 tarihli Sorbon Deklarasyonu ve 19 Haziran 1999 tarihli Bolonya Deklarasyonu önemli temel taşları olarak kabul edilmektedir (YÖK, 2002).

Avrupa’daki bir başka eğilim lisans sürelerinin kısaltılmasıdır. Master ve Doktora süreleri bakımından da farklılıklar vardır. Lisans sürelerinin kısaltılmasının temelinde aşağıdaki sorunlar vardır (YÖK, 2002).

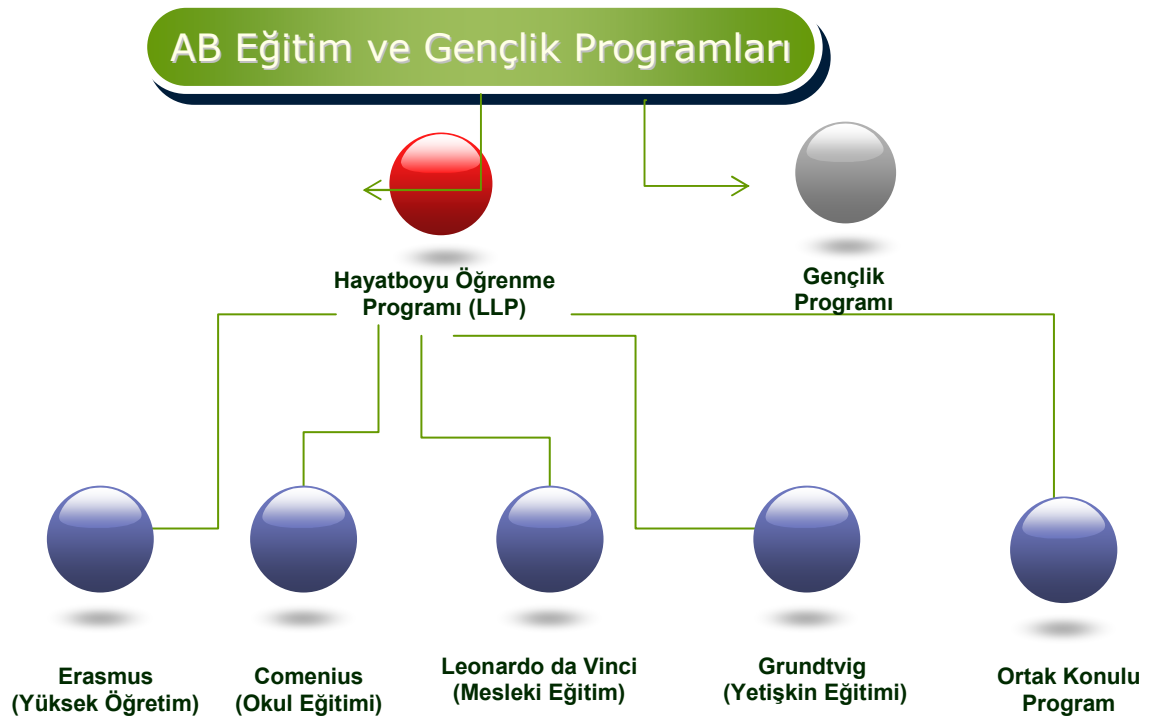
- Bilgi yükü fazla ‘‘ansiklopedik’’ programlar
- Mezunlar arasındaki yüksek işsizlik oranları
- Eğitimin ücretsiz olması, yükseköğretime girişte seçme sınavı yapılmadığından gelişigüzel yapılan tercihler ve bunun doğal sonucu olarak oluşan düşük motivasyon.
- Öğrencilerin bir taraftan eğitimlerine devam etmeleri diğer taraftan çalışmaları



Üniversiteleri de AB uyum sürecine dahil eden eğitim öğretim, araştırma, gençlik ve kültür alanında faaliyet gösteren Türk kurum ve kuruluşları “Altıncı Çerçeve Programı” ile birlikte çeşitli AB destekleme programlarından yararlanabilecek. Adını eski yunan filozofu “Sokrates”ten alan ve özellikle eğitim-öğretim çalışmalarını desteklemeye yönelik AB Programı’nın yaklaşık 2 Milyar EURO tutarındaki bütçesi önemli ölçüde üniversitelerin ortak çalışmalarını desteklemeye yönelik. “Erasmus” alt programında toplanan akademik faaliyetler öğrenci ve öğretim üyesi değişiminin yanısıra, ortak müfredat geliştirme, dil öğrenimi, bilgi paylaşımı ve uzaktan öğretim gibi farklı alanları kapsamakta. Bu kapsamda Türk öğrencileri, üç aydan bir yıla kadar herhangi bir AB üye veya aday ülke üniversitesinde öğrenimlerine devam edebilecekler. Yurt dışındaki bu öğrenim süresini “Avrupa Kredi Transfer Sistemi” (ECTS) ile saydırarak, öğrenimlerinin kalan bölümünü kendi üniversitelerinde tamamlayabilecekler.

Bu çerçevede AB tarafından sağlanan mali destek, Türkiye ile birlikte Programa dahil toplam 31 ülke arasındaki yaşam koşullarındaki farkı telafi etmeye yönelik. Buna göre Türk öğrencileri, aylık ortalama 300 EURO tutarındaki bir bursla AB’nin değişim programlarından yararlanabilecekler. 2003 Eylül ayından itibaren pilot projeler çerçevesinde, Erasmus değişim programına katılım için bir yıllık hazırlık dönemi başlatıldı. Sokrates ile birlikte “Leonardo da Vinci” ve “Youth for Europe” Program’larının katkıları sonucu “Ankara Antlaşması” olarak da bilinen Ortaklık Antlaşmasının yürürlüğe girdiği 1964 yılından beri desteklenen AB’ye uyum çalışmalarında yeni bir dönem başladı.

Türkiye’de eğitim alanındaki işbirlikleri iki ana grupta toplanmakta, bunlar Şekil 3.1 de gösterilmiştir.



Kaynak: Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı ( [www.ua.gov.tr](http://www.ua.gov.tr) )

Türkiye Hayat Boyu Öğrenme (LLP = Lifelong Learning Programme ) programlarına 2003 yılında “Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları” Başkanlığı tarafından pilot uygulamalar ile katılımı başlattı, 2004 yılında da tam katılımı sağladı

### 3.7.1. Erasmus

Araştırmanın ana konusunu kapsayan erasmus programının Türkiye’de ki uygulama ve detayları, Socrates/Erasmus başlığı altında verilmiştir.

### 3.7.2. Comenius ( Okul Eğitimi Programı )

Comenius (Socrates programlarının 1. eylemi) eğitimin ilk aşaması olan

- Kreş
- İlk öğretim
- Orta öğretim

alanlarına odaklanır. Eğitim kesiminin tamamını, öğrencileri, öğretmenleri, eğitim personelini, okul-aile derneklerini, sivil toplum kuruluşlarını, yerel idareleri, sosyal ortaklar ve özel sektörü kapsar.

#### COMENIUS 1 - Okul Ortaklıkları

- **Okul Projeleri:** Socrates programına katılan ülkeler arasından en az üç okul ortak ilgi alanında birlikte çalışma yapar.
- **Dil Projeleri:** Avrupa ülkelerinden iki okul yabancı dil öğrenimi üzerine yoğunlaşır ve öğrenci değişimini de kapsar (asgari yaş 12).

**Okul Gelişim Projeleri:** En az üç ülkeden en az üç kurumun birbirleriyle deneyimlerini paylaşımlarını ve özel alanlarda fikir alışverişinde **COMENIUS 2 - Okul Eğitim Personelinin Temel ve Sürekli Eğitimleri**

- **Çok yönlü işbirliği projeleri:** Eğitim personelinin eğitimi ve sınıfta kullanmak için programlar, kurslar, stratejiler ve öğretim materyalleri hazırlayan farklı türde kurumlar (özellikle öğretmen yetiştiren) arasında işbirliğini içerir. Bu kapsamda Proje yapmak isteyen kurumlar, başvuru formunu Komisyonun sayfasından bulabilirler.
- **Bireysel yurtdışı eğitim destekleri:** Aday öğretmenleri, aday öğretmenler için asistanlık uygulamasını, müdürleri, müfettişleri, rehberleri, aracı kişi ve kurumları vb. Avrupa'daki farklı ülkelerdeki okul ve şirketlerdeki kurslara katılmak için maddi destekten faydalanmak isteyenleri kapsar.

#### Rakamlarla Faaliyetler:

**Okul Ortaklıkları:** 1.344 proje (3.412 proje başvuru), yaklaşık 6.500 öğretmen 3.400 öğrenci

**Hizmet İçi Eğitim:** Yaklaşık 700 öğretmen

**Comenius Asistanlığı:** Her yıl yaklaşık olarak 110 öğretmen adayı

**Hedefler (2008-2013):** 3.300'den fazla proje, 20.000'den fazla öğretmen ve öğrenci

### 3.7.3. Leonard da Vinci Programı

#### Kimlere yönelik?

Meslek Liseleri ve mesleki eğitim kuruluşları başta olmak üzere belirli bir meslek alanında eğitim projesi planlayan, kamu ve özel dahil olmak üzere tüm kurum ve kuruluşlar ile sivil toplum örgütleri ve şirketler

#### Rakamlarla Faaliyetler:

**Hareketlilik Projeleri:** 1.389 proje (8.274 başvuru\*), 13.800 yararlanıcı

**Yenilik Transferi:** 44 proje

**Hedefler (2008-2013) :** 3.000 proje, 30.000 yararlanıcı

### 3.7.4. Grundtvig

Yetişkin eğitiminin ülkeden ülkeye değiştiği ve farklı durumlarının olduğu bilinmektedir. Grundtvig eyleminde temel amaç öğrenmeye arzulu her bir bireyin bu talebini gerçekleştirecek yolların geliştirilmesini sağlamaktır. Bu amaçla:

- Yetişkinlerin okula ya da üniversiteye dönerek yeni nitelikler kazanarak iş bulmasını kolaylaştırmasına yardımcı olmak,
- Kadın ve/veya erkeğin bireysel ve sosyal gelişmesine katkı sunmak ve/veya bireysel hoşnutluk yaratmak,
- Aktif bir Avrupa vatandaşı olarak kadın ve erkeğin rolünü yükseltmek.

#### Grundtvig eyleminin temel amaçları aşağıdaki şekildedir

- Avrupa İşbirliğine yaşam boyu öğrenmede rehberlik etmek, yetişkin ve yardımcı eğitim veren organlar arasında işbirliği sağlamak,
- Yetişkin eğitimi veren organların eğitim personelinin niteliğini artırmak,
- Avrupa ülkeleri arasında geniş bir potansiyel oluşumuna katkı sunacak somut 'ürün' lerin oluşumuna katkı sağlamak,
- Yaşam boyu öğrenmeye katkı sağlamak ve başarılı uygulamaları yaygınlaştırmak.

### Ne/Hangi tür uygulamalar ve/veya kurumlar başvurabilir ve/veya desteklenebilir?

- Resmi kurumlar: okullar, üniversiteler, yetişkin eğitimi veren kurumlar (Halk Eğitim Merkezleri), her düzeyde yetişkinlere diploma-sertifika eğitimi veren kuruluşlar vb.
- Resmi niteliği olmayan yetişkin eğitimi veren kurumlar: Vakıflar, Dernekler, Kar amacı gütmeyen kurumlar, Üçüncü Sektör Kuruluşları, Halka eğitim veren kurumlar vb.
- Resmi olmayan diğer eğitim mekanizmaları: plansız bir şekilde ve/veya geleneksel öğrenme

#### Rakamlarla Faaliyetler:

**Öğrenme Ortaklıkları:**229 proje (720 başvuru), ykl. 1500 yararlanıcı

**Hizmet İçi Eğitim:** ykl. 140 yararlanıcı

**Hedefler (2008-2013):**1.000 Proje, 12.000 yararlanıcı ortamı dışında gerçekleşen-gerçekleştirilen öğrenme faaliyetleri

### 3.7.5. Türkiye’de Ortak Konulu Program:

#### Kimlere yönelik?

Genel ve Mesleki Eğitim uzman ve yöneticilerinin Çalışma Ziyaretleri :eğitim yöneticileri, formatör öğretmenler, eğitim denetçileri, rehberlik ve psikolojik danışmanlar, eğitim fakülteleri öğretim elemanları, eğitim sendikalarının yöneticileri

**Çalışma Ziyaretleri:** 524 yararlanıcı (basın setlerinizde bir kısmının tecrübelerini içeren bir kitap bulunuyor)

**Hedefler (2008-2013):**1.300 yararlanıcı

**Şekil 3.2 Program dahilindeki ülkelerin 2007 bütçe miktarları sıralanmıştır ve bu sıralamada Türkiye 7. dir**

## 2007 yılı



Kaynak: [www.ua.gov.tr](http://www.ua.gov.tr)

Türkiye’de ki üniversitelerin, AB’nin desteğiyle sundukları eğitim-öğretim çalışmalarına ECTS’e uyumu gerçekleştiren, üniversiteler Sokrates ve diğer AB destekleme programlarından tam olarak yararlanabilmektedirler. Programa katılmanın en önemli koşullarından bir tanesi de Avrupalı ortaklar bulmak. Çünkü öngörülen tüm kaynakların kullanımı, Program’a üye en az bir ülke kurumuyla yapılacak ortak çalışma koşuluna bağlı; yani özetle Avrupa’lı ortak yoksa, para da yok.

### **3.8. TÜRKİYE’DE ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN EĞİTİM ALANINDA OLUŞTURULMA NEDENLERİ**

Günümüzde AB ülkelerinde Alman dual sisteminden çok Anglo-Saxon modelin benimsendiği görülmektedir (Arıman, 1996: 6). Eğitim yapılanmaları konusundaki çalışmalar ise iş dünyasıyla ortak yürütülerek yeni bir boyut kazanmıştır. Ülkemizin bu yeni yaklaşımlardan ne ölçüde etkilendiği, özellikle AB üyelik süreciyle yeni bir yapıya kavuşturulması amaçlanan eğitim sistemimizin yeni hedeflerinin neler olacağı gibi pek çok konuda açılımlara ihtiyaç duyulmaktadır. AB özellikle eğitim kurumlarını kalite denetimleri ile nitelikli kılarken, meslek standartları ve belgelendirme sistemleri vasıtasıyla bu kurumlara dış pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır. Bu amaçla üye ülkelerin eğitim süreleri, programları, bilgi ve birey değişimleri öncelikli olarak ele alınmaktadır.

AB ve Türkiye’deki eğitim yönelimleri karşılaştırıldığında aşağıda belirtilen konu başlıklarında öncelikli çalışmaların yapılması gereklidir.

- Mesleki eğitimin günümüzdeki artan önemine karşılık özellikle modernizasyon anlamında ciddi çalışmalar yapılmalıdır.
- AB’nin hareketlilik (mobility) eyleminden öğrenci ve öğretim elemanlarının faydalandırılması konusunda çaba sarf edilmelidir.
- AB kapsamında yararlanma şansı bulduğumuz eğitim programlarından olabildiğince yararlanabilecek çalışmaları yapmalı, kişi ve kuruluşları bu doğrultuda organize etmek gereklidir.
- Meslek standartları ve mesleki yeterlik alanında yapılacak çalışmalarla işgücünün uluslar arası tanınırlığı tesis edilmelidir.
- Akreditasyon günümüz eğitim ve iş dünyasının vazgeçilmez unsurlarından biridir. Buna karşın bu konuda ülkemizde henüz ciddi bir yapılanma oluşmamıştır.
- Ülkemizdeki yükseköğretim programlarından mezunların uluslararası tanınırlığı önemli bir konudur. Bu konuda AB odağında gerçekleştirilen diploma denklik çalışmaları önemli bir model niteliğindedir. Ayrıca eğitim süreleri ve programların denkliği konusunda da gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Dil öğrenimi geliştirilmeli ve bu konuda daha fazla öğretim görevlisi değişimi sağlanmalıdır.

### 3.9. TÜRKİYE’İN SOCRATES/ERASMUS, PROGRAMINA KATILIMININ GELİŞİM SÜRECİ

Avrupa Birliği Komisyonu’nun, üye ve aday ülkelerle AB’ye üye ya da aday olmayan Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA) ülkeleri (Norveç, İzlanda ve Lihtenştayn) arasında eğitimle ilgili konularda kurumsal işbirliklerini teşvik etmek suretiyle, ülkeler arasında karşılıklı tanımayı, mevcut eğitim potansiyellerini daha iyi kullanmayı ve geliştirmeyi amaçlayan AB Eğitim ve Gençlik Programlarını kapsamaktadır.

Özellikle tezin ana konusu olan, Socrates (Genel Eğitim) Programı bünyesinde yer alan Erasmus, Socrates programlarından yüksek öğretim düzeyindeki işbirliğini öngören ve düzenleyen programdır. Avrupa Birliği ülkelerinde 1987’den beri uygulanmakta olup 1995’te Socrates programları kapsamına alınmıştır. 2003 yılı itibariyle Türkiye bu programa dahil olmuştur ve toplam 1 milyon 100 bin civarında öğrenci değişimi yapılmış olması bakımından da AB Eğitim ve Gençlik Programlarının en cazib programı olmuştur.

#### 3.9.1. Programa Katılım Aşamaları:

Programa katılabilmek için AB Eğitim ve Gençlik Programlarına ülke olarak katılımın gerçekleşmesinden sonra öncelikle yüksek öğretim kurumlarının tüzel kişilik olarak Erasmus programına katılım hakkı elde etmek için Erasmus Üniversite Beyannamesi’ne (*Erasmus University Charter*EUC) başvurup AB Komisyonu’ndan onay almaları gerekmektedir. Bu onay bir çeşit programa ‘giriş bileti’ anlamı taşımaktadır.

##### ▪ Programa Başvuru

Üniversiteler, Erasmus Üniversite Beyannamesi, Müfredat Geliştirme, Yoğun Programlar, Akademik Uzmanlık Ağları projeleri ve ECTS/DS Etiketleri için Teknik Destek Bürosu’na (*Technical Assistance Office*TAO) <http://www.socleoyouth.be> adresi yoluyla ayrı ayrı müracaat etmek zorundadırlar. AB Komisyonu, beyannamede verilen kurumsal bilgileri, ilgili üniversitenin rektörlük onayını taşıdığı için doğru kabul eder fakat bu bilgilerdeki herhangi bir yanlışlık veya yanıtma amaçlı herhangi bir bilgi bir şekilde tespit edilirse, ilgili üniversite, işbirliği kurduğu üniversiteler ve Komisyon nezdinde itibarını kaybeder. Bu da daha sonra yapmayı düşündüğü işbirliği zeminini ortadan kaldıracaktır. Erasmus Üniversite Beyannamesi alan üniversiteler değişimin organizasyonu, öğrenci değişimi, öğretim elemanı değişimi ve ECTS ödenekleri için AB Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi’ne (Ulusal Ajans) başvururlar. Bu beyanname, üniversitelere Erasmus programı tarafından desteklenen etkinliklere katılım hakkını verir.

#### 3.9.2. Üniversiteler Arası Anlaşmalar (Bilateral Agreements)

Erasmus Üniversite Beyannamesi’ne sahip üniversitelerin öğrenci değişimi yapabilmeleri için aralarında karşılıklı olarak imzalanmış anlaşmalar olması gerekmektedir. Öğrenci ve akademisyen değişimini içeren ve “Bilateral Agreement” adı

verilen bu anlaşmalar üniversitelerin fakülte/bölemleri bazında imzalanmakta ve anlaşmayı imzalayan iki birim arasında kaç öğrenci/ akademisyen değişiminin öngörüldüğü anlaşmada açıkça belirtilmektedir. Sürecin ilerleme aşamaları aşağıda Ufuk Üniversitesi örnek verilerek anlatılmıştır.

**1. Anlaşma imzalanmadan önce dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır;**

- Karşı üniversite Erasmus Öğrenci Beyannamesi sahibi bir üniversite mi?
- Karşı üniversitede ECTS uygulaması var mı?
- Öğrencinin misafir olacağı üniversitede 25-30 Kredilik ders alması mümkün mü?
- Öğrencinin ya da öğretim elemanının söz konusu üniversitede eğitim alması akademik açıdan faydalı mı?
- İki üniversitenin ilgili bölüm derslerinin içeriği ve not sistemi birbirini tutuyor mu? Öğrenci program dönüşü karşı üniversitede aldığı dersleri bölüm derslerine saydırırken sorun yaşayabilir mi ?

**2. Karşı üniversite ile bir "İkili Anlaşma" imzalanabilmesi için;**

"Orijinal İkili Anlaşma Formu" öncelikle her iki üniversitedeki öğretim elemanı tarafından doldurulmalıdır. Örnek ikili anlaşma formu ekte verilmiştir, (**Orijinal İkili Anlaşma Formu: Ek 2**)

**3. İki üniversite arasında karşılıklı müzakere sonucu karar verilecek bölümler;**

- Anlaşma dönemi; İkili Anlaşmanın geçerli olduğu süreler belirtilir.(Ör: academic year 2007-2008).
- Student Mobility bölümünde; değişimin Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora öğrencilerinden hangisi/lerine yönelik olacağı, kaç öğrencinin kaç ay süre ile değişimde bulunacağı belirtilir.
- Teaching Staff Mobility bölümünde; öğretim elemanının kaç hafta ve haftada kaç ders saati değişimde bulunacağı.
- Erasmus Subject Area bölümünde; ders kodları belirtilir.
- İkili Anlaşma Formu' nda öğretim elemanlarımız tarafından doldurulması gereken bölümler;
- Between: Üniversitemizin ismi ve Erasmus Kodu yazılmalıdır. ( University of Ufuk - TR ANKARA 06 )
- Faculty contact person: Karşı üniversitedeki ilgili öğretim elemanı ile iletişim kuran ve anlaşmanın imzalanmasını sağlayan öğretim elemanı, Faculty Contact Person (Fakülte kontak kişisi) olarak kendi ismini yazmalıdır. Buraya aynı bölümden başka bir öğretim elemanının ya da Erasmus Bölüm Koordinatörünün de bilgileri yazabilir. Tabi bu kişiyle görüşüp onayını almalısınız. Çünkü bundan sonra bu ikili anlaşmadan sorumlu ve her türlü konuda bağlantı kurulacak kişi bu kişi olacaktır.
- University contact person: Erasmus programı çerçevesinde üniversitemizin imzalayacağı ikili anlaşmalarda resmi temsilcimiz Erasmus Kurum Koordinatörü .....nın iletişim bilgileri yazılmalıdır.

- Signatures of the legal representatives bölümünde; üniversitemizin ve Erasmus Kurum Koordinatörümüzün ismi yazılmalıdır.

#### 4. İkili Anlaşma Formu'nda karşı üniversitenin öğretim elemanı tarafından doldurulması gereken bölümler;

- And: Karşı üniversitenin ismi ve Erasmus Kodu yazılmalıdır.
- contact person: Karşı üniversitedeki ilgili öğretim elemanı ile ilgili bilgi yazılmalıdır.
- Signatures of the legal representatives bölümünde kendi üniversiteleri ve resmi temsilcileri ile ilgili bilgi yazılmalıdır.

Daha sonra bu ikili anlaşma formu e-posta yoluyla Uluslararası İlişkiler Ofisine teslim edilmelidir. Form, üniversitenin resmi temsilcisi (.....) tarafından imzalandıktan ve mühürlendikten sonra; karşı üniversitenin resmi temsilcisi tarafından imzalanması ve mühürlenmesi için karşı üniversiteye posta ile 2 nüsha halinde gönderilecektir.

Anlaşmanın her iki üniversite tarafından imzalanmasının ardından, anlaşmada belirtilen akademik dönem itibarıyla geçerlilik kazanır ve değişime başlanabilir.

#### 5. Dikkat edilmesi gereken konular:

- İkili anlaşmada mutlaka University contact person (üniversite kontak kişisi) olarak ..... yer almalı ve anlaşma ..... tarafından imzalanmalıdır. Karşı üniversitedeki ilgili hocayla iletişim kuran ve anlaşmanın imzalanmasını sağlayan öğretim elemanı Faculty Contact Person (Fakülte kontak kişisi) olarak kendi ismini yazmalıdır.

### 3.9.3 Türkiye'nin Programa Katılım Süreci

2003-2004 akademik yılında 72 üniversitenin katılımıyla 13 üniversitede gerçekleşen pilot projenin ardından, Türkiye'deki yüksek öğretim kurumları, SOKRATES/ ERASMUS Programı kapsamında öğrenci ve öğretim üyesi değişimine başlamıştır. ERASMUS Programı ile öğrenciler bir akademik yıl içinde, bir veya iki dönem için Avrupa'daki başka bir yükseköğretim kurumunda öğrenci olabilirler. Benzer şekilde, öğretim elemanları da Avrupa üniversitelerinde bir haftayla altı ay aralığında ders verebilirler. AB, programdan yararlanan öğretim elemanlarıyla öğrencilere karşılıksız hibe vererek değişime mali destek sağlar. Türkiye'nin AB ile bütünleşmesinde en önemli araçlarından birini oluşturan tüm Eğitim ve Gençlik Programları, 6 Ağustos 2003 tarih ve 25191 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 4968 sayılı kanun ile Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) bünyesinde kurulan Ulusal Ajans tarafından yürütülmektedir. Ulusal Ajans, Avrupa Birliği'ne katılan ülkelerin AB Eğitim ve Gençlik Programları'ndan yararlanmasını sağlamak üzere, ilgili taraflar ile işbirliği içinde programlardan yararlanma faaliyetlerini organize ve koordine



eden uygulama birimi olarak kurulmuştur. Ocak 2004 itibariyle AB ve Türkiye arasında programlara fiilen tam katılım anlaşması imzalanmıştır ([www.ua.gov.tr](http://www.ua.gov.tr)).

### 3.10. SOCRATES / ERASMUS PROGRAMI

"Sokrates-Erasmus" olarak da adlandırılan Erasmus programı, Sokrates programının altında yer alan sekiz alt programdan biri olup tamamen yükseköğretimle ilgili uygulamalarını kapsamaktadır. Temel amacı Avrupa halklarının bilgi ve eğitim düzeylerini artırarak hızla değişen yaşam koşullarına daha rahat uyum sağlamalarına katkıda bulunmak olan Sokrates Programının diğer alt programları şunlardır: Comenius, Grundtvig, Minerva, Lingua, Eğitim Sisteminde Yenilik ve Gözlemler, Ortak Eylemler, Yan Önlemler.

Erasmus Programının adı 1469-1536 yılları arasında yaşamış ve yaşamı boyunca Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde bulunan üniversitelerde dersler vererek bir bakıma bugünkü Erasmus öğrencilerinin ilki olarak görülen hümanist düşünür Desiderius Erasmus'dan gelmektedir. Bununla birlikte, "Erasmus" adı aynı zamanda programın resmi adına karşılık gelen şu ifadenin de kısaltmasıdır: "European Community Action Scheme for the Mobility of University Students".

#### 3.10.1. Sokrates / Erasmus Programının Amacı

Erasmus Programının amacı Avrupa Birliği ülkeleriyle aday ülkelerin yüksek öğretim kurumları arasındaki işbirliğini teşvik edip geliştirerek yükseköğretimde Avrupa boyutunu ön plana çıkarmaktır. Bu amaçla Erasmus programı kapsamında her yıl binlerce öğrenciye ve öğretim görevlisine eğitim ve öğretim faaliyetlerinin bir kısmını yurtdışında geçirme imkanı tanınmakta, bunun yanında ortak araştırma projeleri, yoğun programlar, müfredat geliştirme çalışmaları, ve 20. yüzyılın sonlarında Avrupa, 21. yüzyılın bilgi çağı olacağı tespitinden hareketle Bilgi Avrupa'sını oluşturmak amacıyla eğitim alanında uygulanacak bir dizi kararlar aldı. Gücünü bilgiden ve bilimden alacak olan Bilgi Avrupa'sında, Avrupa coğrafyasındaki ülkeleri hem birbirleri ile uyumlu - birbirlerini tamamlayıcı, hem de rakiplerinden üstün kılacak bir yüksek öğretim sistemi oluşturulması hedeflendi.

Bu temel amaçtan hareketle ERASMUS programının en temel amacı Avrupa'da yüksek öğretimin kalitesini arttırmak ve Avrupa boyutunu güçlendirmektir. Belirtilen amaçlar,

- Üniversiteler arasında ülkelerarası işbirliğini teşvik etmek,
- Öğrencilerin ve eğitimcilerin Avrupa'da karşılıklı değişimini sağlamak,
- Avrupa Birliği ülkelerindeki çalışmaların ve alınan derecelerin akademik olarak tanınmasını sağlamak ve şeffaflığın gelişmesine katkıda bulunmaktadır.
- Avrupa çapında Tematik Ağların finansmanı sağlanmaktadır.

### 3.10.2. Socrates / Erasmus Programı'nın Önemi

Türkiye'nin AB'ye uyum sürecinde ERASMUS Programı, yalnızca eğitim politikaları açısından değil, uzun vadeli ülke politikaları açısından da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda program, öğrenci, üniversiteler ve ülke ölçeğinde değerlendirilmelidir. Öğrencinin değişim programlarından akademik, kültürel, yabancı dil ve mesleki katkılar olmak üzere dört temel beklentisi olduğuna işaret eder. Bu çerçevede, öğrenciler ERASMUS Programı ile değişik kültürler ve toplumlar hakkında bilgi edinme olanağı yakalayabilecekler, yabancı dil yetkinliklerini geliştirebilecekler ve farklı bir akademik ortamı tanıma fırsatı bulabileceklerdir. Böylece, öğrenciler mesleki gelişimin yanısıra uluslararası, kültürlerarası ve kişisel bilgi ve becerilerini geliştirerek bu sürenin sonunda sosyal kazanımlar da edinebileceklerdir. Mobilite yani hareketlilik, bireyin çevresini değiştirmesi anlamına gelmektedir ve bireylere ikincil bir sosyalleşme olanağı yaratmaktadır. Şüphesiz, farklı çevrelerde bulunmanın yarattığı çeşitliliğin ve zenginliğin algılanması özellikle mimarlık eğitim sürecine önemli katkılar sağlayacaktır. Mobilite, bireyin ufkunu açarak, entelektüel çevikliğini canlandırarak ve öğrenme düzeyini arttırarak hayat deneyimine katkıda bulunur. Sonuç olarak, ERASMUS Programı, öğrencinin gelecekte ortaklaşa işbirliği yapacağı, bilgi ve kültür alışverişinde bulunacağı, sosyal ve mesleki alanlarda kendine yatırım yapma olanaklarını yakalayabileceği ortamın oluşmasına yardımcı olacak ve öğrencinin yeni bilgiler edinmesinin yanısıra onları hayata hazırlayacak kişisel kazanımlar elde etmelerine de zemin hazırlayacaktır (Tavil, Akpınar, 2006).

Üniversite açısından bakıldığında, Avrupa üniversitelerinin Bologna süreci kapsamında yeniden yapılanma çalışmaları içinde -diğer bir deyişle Anglosaksonlaşma sürecinde- olduklarını görmekteyiz. Bologna sürecinde amaç, birbiriyle uyumlu ulusal sistemlerden oluşan Avrupa Yüksek Öğretim Alanı (European Higher Education Area) oluşturmaktır. İTÜ'de gerçekleşen şeffaflık ve kalite güvencesini amaçlayan akreditasyon çalışmaları sonucunda geliştirilen eğitim yapısı, Bologna süreci tarafından tanımlanan amaç ve hedeflere de uyum sağlayabilmektedir. Bu çerçevede, AB tarafından deneysel bir süreç olarak nitelendirilen dönemde, eğitimde ortak paydalar oluşturulması açısından, ERASMUS Programı kritik bir rol oynar. Bu program, AB üniversitelerinin Bologna sürecindeki yeniden yapılanmaları kapsamındaki gelişmelerin yakından izlenmesinde ve parçası olmasında etkindir. Bologna süreci ile öğrenci değişimi politik bir amaç olarak ele alınmakta ve Avrupa Yüksek Öğretim Alanı'nın önemli bir bileşeni ve çıktısı olarak ifade edilmektedir (Papatsiba, 2005).

Türkiye-AB uyum sürecinde, öğrencilerimiz Avrupa'nın pek çok kentinde seküler yaşam biçimleri, eğitim ve kültür seviyeleri, dışadönüklükleriyle Türkiye'nin tanıtım elçiliği görevini üstlenmektedirler. Geleceğin yöneticilerinin/halklarının tanışması ve kaynaşması çerçevesinde ERASMUS Programı, AB ülkeleriyle Türkiye arasındaki eğitsel ve kültürel bir köprü oluşturulması yönünde önemli bir işlev üstlenir. Tarama sürecinde, AB'deki halkçı politikacıların ve sokaktaki adamın, Türkiye'nin tam üyeliğine olumsuz yaklaştığını görüyoruz. Yakın dönemde ülkemizde yapılan kamuoyu araştırmaları da, halkımızın Batı'ya ve AB'ye olumsuz baktığını göstermektedir. İşte tam da bu noktada ERASMUS, genç nüfusların birbirini tanıması, önyargılarının silinmesine yardımcı olabilecek politik ve kültürel platform olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle tam üyeliğimizin onaylanmasıyla ilgili olası halk referandumları

düşünüldüğünde, ERASMUS, ülkemiz için nesnel ve olumlu bakış açısı oluşturma potansiyeline sahiptir (Akpınar, Tavil, 2006a).

### **3.11. SOCRATES / ERASMUS PROGRAMININ FAALİYET ALANLARI**

Erasmus kapsamındaki çalışmalar etkinlikler şu başlıklar altında toplanmaktadır:

#### **3.11.1. Öğrenci Ve Öğretim Görevlisi Değişimleri:**

Yükseköğretim kurumları tarafından imzalanacak ikili anlaşmalar (Bilateral Agreements) çerçevesinde öğrenciler eğitimlerinin bir kısmını yurtdışında geçirebilirler. 3 ila 12 ay arasında değişebilecek bu süre zarfında öğrenciler, seyahat, dil hazırlığı ve ülkeler arasındaki ekonomik farklılıklardan doğabilecek masrafları karşılamak üzere bir miktar tahsisatla verilir. Tahsisatın miktarı gidilecek ülkenin ekonomik koşulları doğrultusunda belirlenecek olup her ay için 200 ila 500 Euro arasında değişmektedir.

Erasmus kapsamında öğretim görevlileri de kısa süreli olarak ikili anlaşma imzalanan kuruluştta bulunabilmekte ve ders verebilmektedir. Bu süre 1 ila 8 hafta arasında değişebilmektedir ve akademisyenlere haftalık 800 Euro ödenmektedir.

#### **3.11.2. Yoğun Programlar (Intensive Programmes-IP):**

Süre 1 haftadan 3 aya kadar değişebilen bu programların temel amacı farklı ülkelerden gelen araştırmacıları akademi dışından gelen uzmanlarla bir araya getirmektir. Katılımcıların yol ve kalacak yer masrafları program tarafından karşılanmaktadır.

#### **3.11.3. Müfredat Geliştirme Etkinlikleri (Curriculum Development-CD):**

Erasmus programı, herhangi bir alanda verilecek yükseköğretime ilişkin ders programlarının geliştirilmesini ve uygulanıp yaygınlaştırılmasını da desteklemektedir. Erasmus'tan bu alanda mali destek alabilmek için en az üç farklı ülkeden katılımcının varlığı şarttır. Bu çerçevede üç tür etkinliğe mali destek sağlanmaktadır:

- Ortak projelerle hem lisans hem de lisansüstü düzeylerde eğitim programlarının oluşturulması,
- Avrupa Bütünleşmesinin çeşitli yönlerini temel alacak şekilde Avrupa Modüllerinin oluşturulması,
- Daha önce geliştirilmiş müfredatların uygulanması ve yaygınlaştırılması.

#### **3.11.4. Avrupa Çapında Tematik Ağlar (Thematic Networks-TN):**

Tematik ağlar, belirli bir disiplinde ya da akademik konuda ortak çalışmalar yürütmek üzere Akademik birlikler, meslek kuruluşları, özel sektör ve kamu sektöründen gelen katılımcılar, hatta öğrenci organizasyonlarının bir araya gelmesi sonucu oluşur. Burada da temel amaç, üzerinde çalışılan konunun Avrupa boyutunu

vurgulamak, eğer bir sorun alanı söz konusuysa ortak çözümler üretmektir. Bu ağlarda ele alınacak konular belirli bir disipline has olabileceği gibi disiplinler arası ya da çok disiplinli bir konu da olabilir.

Tematik Ağ çalışmalarına katılan kurumlardan biri koordinatör konumunda olup bu konuma Avrupa Birliği Komisyonu ile yaptığı Kurumsal Anlaşma (Institutional Contract) çerçevesinde sahip olur. Komisyondan projeye gelecek mali destek de katılımcılara bu kurum aracılığıyla ulaştırılır. Ayrıca Tematik Ağ projesi sona erse de koordinatör kurum proje sonuçlarının uygulanmasını ve yaygınlaştırılmasını devam ettirerek Erasmus programından özel destek alabilir.

### **3.11.5. Avrupa Kredi Transfer Sistemi (European Credit Transfer System-ECTS):**

Sokrates-Erasmus kapsamında desteklenen bir başka etkinlik alanını oluşturan Avrupa Kredi Transfer Sistemi bir akademik denklik sistemi olup, temel amacı farklı ülkelerin eğitim kurumlarında öğrenim gören değişim öğrencilerinin aldıkları derslerin sonuçlarının olabildiğince adil bir biçimde ilgili kurumlarca karşılıklı olarak tanınmasını sağlamaktır. Bu sistemin uzun vadeli amacı ise, kredi ve notlandırma konularında Avrupa çapında standartlaşmayı sağlamak, böylelikle Avrupa Bütünleşmesinin eğitim boyutunu güçlendirmektir. Bu bakımdan Avrupa Kredi Transfer Sistemi, yüksek öğrenim alanında Avrupa çapında geçerli bir 'ortak dil' olarak nitelendirilmektedir.

### **3.11.6. Hazırlık Ziyaretleri (Preparatory Visits-PV):**

Sokrates-Erasmus programına katılacak kurumların ikili anlaşma imzalama süreçlerinde yapmaları gereken hazırlık ziyaretleri de program tarafından mali olarak desteklenmektedir.

Yukarıda ayrı ayrı başlıklar altında ele alınan konular uygulamada kolaylık sağlaması açısından üç temel grup altında yer alır:

- ↳ **Erasmus 1** :Üniversitelere 'Avrupa Boyutu' olan etkinliklerinde sağlanacak mali destek,
- ↳ **Erasmus 2** :Öğrenci ve öğretim görevlilerine yönelik bireysel mali destek,
- ↳ **Erasmus 3** : Tematik Ağlar

### **3.12. TÜRKİYE'DE ÖĞRENCİLER ERASMUS'A KATILIM İÇİN HANGİ ŞARTLARI YERİNE GETİRMELİDİRLER**

Değişimden yararlanmak isteyen bir öğrencinin öncelikle alttan dersinin olmaması ve disiplin cezası almamış olması gerekiyor, ayrıca 1. sınıf öğrencileri değişimden yararlanamıyorlar. Bunun yanı sıra değişim öğrencisinde aranan özellikler ve bu özelliklerin öncelik düzeylerini belirleyen yüzdeler şöyle:

- Akademik ortalama seçim ölçütü olarak % 50 oranında etkiye sahip. Buna göre değişimden yararlanmak isteyen bir öğrencinin 100 üzerinden en az 75 veya 4 üzerinden 2,5 düzeyinde bir akademik ortalamaya sahip olması gerekiyor.
- Yabancı dil bilgisi seçim ölçütü olarak % 40 oranında etkiye sahip. Buna göre, gideceğiniz kurumun eğitim diline yeteri kadar hakim olmanız gerekiyor. Bazı durumlarda, ortak kurumun eğitim dili ve gidilen ülkenin resmi dili farklı olabiliyor. Bu durum özellikle İngilizce, Almanca ve Fransızca'nın ana dil olarak konuşulmadığı ülkeler için geçerli. Bu gibi durumlarda eğitim dili genelde İngilizce oluyor, dolayısıyla İngilizce bilgisi önem kazanıyor. Yurtdışına gidecek öğrencilerden hemen her durumda istenen bir sertifika veya belge (TOEFL veya IELTS gibi) Sokrates-Erasmus programı kapsamında söz konusu olmamakla birlikte üniversiteler gönderecekleri öğrencilerin yabancı dil düzeylerini yapacakları sınavlarla belirleyebilir. Öğrenciler ÜDS ve KPDS' den son 3 yıl içinde 65 ve üzeri bir puan almışlarsa üniversitenin yapacağı yabancı dil sınavından muaf sayılırlar.
- Değişim öğrencilerinin seçiminde % 10 oranında etkili olan bir diğer ölçüt de, gidecek öğrencinin ülkemizi ve üniversitemizi temsil kabiliyeti; bunun başlıca göstergesi de öğrencinin üniversite içinde ve dışında bulunduğu sosyal faaliyetler.

Sokrates-Erasmus programı vasıtasıyla yurtdışında eğitim görmek isteyen öğrenciler öncelikle bölüm veya fakültelerindeki Sokrates koordinatörleriyle görüşmeli ve yurtdışında gitmeyi istedikleri partner eğitim kurumları hakkında bilgi edinmelidirler ( [www.ua.gov.tr](http://www.ua.gov.tr) ).

### **3.13. TÜRKİYE'DE Kİ ÜNİVERSİTELER KAPSAMINDA BOLOGNA SÜRECİ**

#### **3.13.1. Bologna Süreci Nedir?**

Bologna Süreci, 2010 yılına kadar Avrupa Yükseköğretim Alanı yaratmayı hedefleyen bir Avrupa reform sürecidir. Pek çok uluslararası kuruluşun işbirliği ile 46 üye ülke tarafından oluşturulan ve sürdürülen, alışılmışın dışında bir süreçtir. Sürece üyelik hükümetler/devletler arası herhangi bir anlaşmaya dayanmamaktadır. Bologna Süreci kapsamında yayımlanan bildirimlerin yasal bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Süreç tamamen her ülkenin özgür iradeleri ile katıldıkları bir oluşumdur ve ülkeler Bologna Süreci'nin öngördüğü hedefleri kabul edip etmeme hakkına sahiptirler ( [www.bologno.yok.gov.tr](http://www.bologno.yok.gov.tr) ).

Bologna süreci, kolay anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir bir akademik derece sistemi ve diplomaların ve öğrenim sürelerinin tanınmasını sağladığından eğitimde şeffaflık artmaktadır. Tüm bu uygulamalar derece ve diplomaların uluslararası tanınırlığını güçlendirmektedir. Böylece eğitim, hem şekil hem de muhteva olarak uluslararası standartlara çıkmaktadır. Bu uygulamalar aynı zamanda eğitimde uluslararası rekabetin oluşturulması ve kalite güvencesinin sağlanmasında bir temel oluşturmaktadır. Bologna Süreci'ne dahil olmakla üniversitelerimizin, ders kredi ve

saatleri önemli ölçüde azalmakta, uygulama-araştırma ve proje gibi 'öğrenci merkezli' etkinlikler öne çıkmaktadır. Bu süreçte keşfe dayalı öğrenme gibi aktif yöntemlerin kullanılması ile öğrenci bilgiyle yüklenen nesne konumundan bilgiyi üreten ve kullanan özne konumuna çıkmaktadır.

### 3.13.2. Bologna Sürecindeki Amaç Nedir?

Bologna Sürecinin oluşturmayı hedeflediği Avrupa Yükseköğretim Alanı içerisinde yer alan ülke vatandaşları, yükseköğrenim görmek ya da çalışmak amaçları ile Avrupa'da kolayca dolaşabileceklerdir. Avrupa, gerek yükseköğretim ve gerekse iş imkanları açısından dünyanın diğer bölgelerinden kişiler tarafından tercih edilecek hale getirilecektir.

Avrupa Yükseköğretim Alanında gerçekleşmesi arzulanmayan tek şey, üye ülkelerin eğitim sistemlerinin tek tip yükseköğretim sistemi haline getirilmesidir. Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda hedeflenen, çeşitlilik ile birlik arasında bir denge kurulmasıdır. Amaç, yükseköğretim sistemlerinin kendilerine özgü farklılıkları korunarak birbirleriyle karşılaştırılabilir ve uyumlu hale getirilmesinden ibarettir. Bu şekilde, bir ülkeden ya da yükseköğretim sisteminden diğerine geçiş kolaylaşması ve böylece öğrenciler ve öğretim görevlilerin hareketliliği ve istihdamının artırılması planlanmaktadır ( [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr) ).

### 3.13.3. Bologna Süreci Nasıl Başladı?

Bologna Süreci'nin temelleri 1998 yılında Fransa, İtalya, Almanya ve İngiltere Eğitim Bakanlarının Sorbonne'da gerçekleştirdikleri toplantı sonunda yayımlanan Sorbonne Bildirisi ile atılmıştır. Avrupa'da ortak bir yükseköğretim alanı yaratma fikri ilk kez bu bildiri ile ortaya çıkmıştır. Ancak, Bologna Süreci resmi olarak 1999 yılında Bologna Bildirisi'nin 29 Avrupa ülkesinin yükseköğretimden sorumlu Bakanları tarafından imzalanması ve yayımlanması ile başlamıştır. Bologna Süreci'nin temel hedeflerinden altısı bu bildiri ile ilan edilmiştir. Bu hedefler:

1. Kolay anlaşılır ve birbirleriyle karşılaştırılabilir yükseköğretim diploma ve/veya dereceleri oluşturmak (bu amaç doğrultusunda Diploma Eki uygulamasının geliştirilmesi),
2. Yükseköğretimde Lisans ve Yüksek Lisans olmak üzere iki aşamalı derece sistemine geçmek,
3. Avrupa Kredi Transfer Sistemini (European Credit Transfer System, ECTS) uygulamak,
4. Öğrencilerin ve öğretim görevlilerinin hareketliliğini sağlamak ve yaygınlaştırmak,
5. Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemleri ağını oluşturmak ve yaygınlaştırmak,
6. Yükseköğretimde Avrupa boyutunu geliştirmek.

**Prag’da Bologna Süreci’ne 3 hedef daha eklenmiştir, bunlar;**

7. Yaşam boyu öğrenimin teşvik edilmesi,
8. Öğrencilerin ve yükseköğretim kurumlarının sürece aktif katılımının sağlanması,
9. Avrupa Yükseköğretim Alanı’nın cazip hale getirilmesi.

2003’te Berlin’de toplanan 33 Avrupa ülkesinin Yükseköğretim Bakanları, Bologna Süreci’ne, “Avrupa Araştırma Alanı (European Research Area, ERA) ile Avrupa Yükseköğretim Alanı (European Higher Education Area, EHEA) arasında bir sinerji kurmak ve Doktora çalışmaları” konulu, 10’uncu hedef eklemişler; ayrıca, üye ülkelerde sürece hız kazandırmak ve durum tespiti yapmak amacıyla, 2005 Bergen Konferansı’ndan önce gerçekleştirilmek üzere, aşağıda belirtilen 3 öncelik alanını belirlemişlerdir, bunlar;

- Yükseköğretimde (Lisans ve Yüksek Lisans olmak üzere) iki aşamalı derece yapısı,
- Yükseköğretim diploma ve/veya dereceleri ve öğrenim sürelerinin tanınması,
- Kalite güvencesi.

19-20 Mayıs 2005 tarihlerinde Norveç’in Bergen şehrinde dördüncüsü gerçekleşen Avrupa Eğitim Bakanları Konferansı’nda , 2005-2007 yılları arasında gerçekleştirilmesi hedeflenen 4 öncelik alanı belirlenmiştir.

**Bunlar;**

1. Avrupa Yükseköğretim Alanı ile Avrupa Araştırma Alanı arasında bir sinerji yaratmak,
2. Bologna Sürecinin Sosyal Boyutunu güçlendirmek,
3. Öğrenci ve Öğretim Görevlilerinin Hareketliliği,
4. Avrupa Yükseköğretim Alanının cazip hale getirilmesi ve Avrupa dışındaki ülkelerle işbirliğinin sağlanması ve güçlendirilmesi.

Toplantıda, ayrıca 2007 yılına kadar gerçekleştirilmesi beklenen ve aşağıda belirtilen 4 ana konu hakkında üye ülkelerdeki uygulamaları ve gelişmeleri tespit etmek üzere, bir değerlendirme raporu (Stocktaking Report) hazırlanmasına karar verilmiştir:

1. Avrupa Kalite Güvencesi Birliği (European Association of Quality Assurance, ENQA) tarafından geliştirilen ve Avrupa Yükseköğretim Alanında yer alan yükseköğretim kurumlarına yönelik “Kalite Güvencesi Standartları ve Uygulama Prensipleri”nin üye ülkelerdeki uygulamaları,
2. Ulusal Yeterlikler Çerçevesi uygulamaları,

3. Doktora programları da dahil olmak üzere ortak yükseköğretim programları,
4. Yükseköğretimde esnek öğrenim yolları yaratmak.

#### 3.13.4. Türkiye'nin Bologna Sürecine Katılımı ve Gelişmeler

Avrupa Birliği Türkiye ilişkileri, Türkiye'nin ortaklık için Avrupa Ekonomik Topluluğu'na 1959 yılında yaptığı başvuruya başlamıştır. Helsinki Zirvesi'yle Türkiye Aralık 1999'da toplanan, AB'ye üyeliğe aday ülke olarak kabul edilmiştir. Helsinki'de alınan kararların AB-Türkiye ilişkilerinde bir dönüm noktası olduğu söylenebilir. Türkiye Helsinki Zirvesi sonrasında, diğer aday ülkeler gibi reformlarını teşvik etmeye ve desteklemeye yönelik bir katılım öncesi stratejiden yararlanmaya başlamıştır (<http://www.deltur.cec.eu.in>.) Türkiye AB üyeliğine aday ülke statüsü nedeniyle Bologna sürecine katılma hakkını kazanmış ve 2001 Prag'da Bologna sürecine resmen katılmıştır.

Prag bildiriyle oluşturulan izleme grubunun Bologna sürecinin öncelikli hedefleri konusunda 2005 yılında Bergen'de Türk Yükseköğretimi'ndeki ilerlemelere ilişkin değerlendirmeleri Tablo 4.4'de verilmiştir.

**Tablo. 3.2**

#### **: Türkiye'nin Bologna Karnesi, 2005**

<b>KALİTE GÜVENCESİ</b>	<b>ORTA</b>
Ulusal Kalite Ajansı	ORTA
Kullanılan Ölçütler	ORTA
Öğrencilerin Katılımı	ORTA
Uluslararası Katılım	ORTA
<b>İKİLİ SİSTEM</b>	<b>MÜKEMMEL</b>
Uygulam Düzeyi	MÜKEMMEL
Öğrenci Oranı	MÜKEMMEL
1.ciden 2.ciyeye geçiş	ÇOK İYİ
<b>DİPLOMA VE EĞİTİM SÜRELERİNİN TANINMASI</b>	<b>ÇOK İYİ</b>
Diploma Eki	ÇOK İYİ
Lizbon Konvansiyonu	İYİ
ECTS	ÇOK İYİ
GENEL	İYİ

**Kaynak:** Bologna Çalışma Gurubu, Tarafından Hazırlanan Türkiye'nin Gelişim Karnesi, Bergen, Mayıs 2005

Yükseköğretim Kurulunun Haziran 2006'da hazırladığı "Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi" taslak raporunda da belirtildiği gibi Türkiye'nin durumunun kalite güvencesi dışında iyi olduğu söylenebilir. Yabancı gözüyle Türkiye'de Yükseköğretim reformunu değerlendiren Thompson (2005) yapılan, çalışmaları ve süreci " a bumpy journey-but worth it: Bon voyage" tanımlamaktadır. Yükseköğretim Kurulu'nun bu sürece hazırlık anlamında tartışmaya açtığı raporda Bologna süreci kapsamında yapılanlar ve yapılması öngörülenler şöyle belirtilmektedir.

<http://www.yok.gov.tr/duyuru/2006/turkiyeninyuksekogretimstratejisi.pdf>.



1. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının koordinasyonunda sürdürülen Diploma Eki ve Avrupa Kredi Sistemi'ne ilişkin çalışmalar tamamlanmış ve 2005-2006 eğitim-öğretim yılı itibariyle tüm yükseköğretim kurumlarında zorunlu bir uygulama haline gelmiştir.
2. 20 Eylül 2005 tarihinde yürürlüğe giren "Yükseköğretim kurumları Öğrenci Konseyleri ve Yükseköğretim Kurumları Ulusal Öğrenci Konseyi Yönetmeliği"ne dayalı olarak Türkiye Ulusal Öğrenci Konseyi Başkanı ve Organları çalışmalarını sürdürmektedir.
3. Yükseköğretim kurumlarında, Avrupa düzeyinde tespit edilen ilke ve esaslara tam uyumlu kalite değerlendirme ve geliştirme sistemlerinin kurulması kapsamında Yüksek Öğretim Kurulu tarafından hazırlanan "Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği", 20 Eylül 2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelikte belirli bir sistem içerisinde yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız dış değerlendirme süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin genel esaslar ve bu kapsamda Yükseköğretim Üst Kurulları ile yükseköğretim kurumlarının yükümlülükleri yer almaktadır. Yönetmelik kapsamında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu oluşturularak göreve başlamıştır. Komisyon ulusal boyutta kalite güvence yapısını oluşturacak çalışmalarda son aşamadır. 2006'dan itibaren yükseköğretim kurumlarının iç değerlendirme çalışmalarını gerçekleştirmeleri, çalışmalara ilişkin ilk sonuçların 2006-2007 eğitim-öğretim yılında alınması ve 2007 yılında Londra'da yapılacak Bologna süreci eğitim bakanları toplantısında Türkiye'nin ilgili eylem başlığının tüm koşullarını eyleme dönüştürmüş olarak katılması öngörülmektedir.

Yükseköğretim yeterlilikleri çerçevesi ile ilgili çalışmaların 2007 sonunda bitirilmesi planlanmıştır.

Türkiye tarafından 1 Aralık 2004 tarihinde imzalanan "Avrupa Bölgesinde Yükseköğretim ile ilgili Belgelerin Tanınması" Lizbon Sözleşmesi, 23.02.2006'da onaylanmış 28.02.2006'da yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin "Diplomaların Değerlendirilmesiyle ilgili Temel İlkeler" kapsamında denklik başvurusu değerlendirmelerinde esas alınacak düzenlemelerin yapılması, 13.04.2006 tarihli YÖK Genel Kurul kararı ile kabul edilmiş, öngörülen değişiklikleri içeren yeni yönetmeliğin 2006'da çıkarılması öngörülmektedir.

Yükseköğretim Kurulu'nda sürdürülen bu çalışmaların yanı sıra 28.06.2006 da Türkiye Büyük Millet Meclisinde onaylanan 1. Temmuz 2006 tarihinde Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren ve 2007-2013 yıllarını kapsayan, 9. Kalkınma Planı'nda:

Bologna süreci kapsamında öğrenci ve öğretim üyesi değişimi, Avrupa kredi transfer sistemi ve diploma eki olmak üzere önemli çalışmalar yapıldığı, Ancak yükseköğretim sisteminin merkezîyetçi yapısı ve kalitesine ilişkin sorunların yükseköğretimin rekabet edebilirliğini ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilme kapasitesini olumsuz yönde etkilemeye devam ettiği belirtilmektedir.

Aynı zamanda Planda:

- Yükseköğretim Kurulunun standart belirleme, koordinasyon ve planlamadan sorumlu olacak şekilde yeniden yapılandırılması öngörülmektedir.
- Yükseköğretim kurumlarının şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda idari ve mali özerkliğe sahip olmaları ve rekabetçi bir yapıya kavuşmaları desteklenmesi,
- Üniversitelerin toplumla ve iş dünyasıyla tam bir etkileşim içinde yerel uzmanlaşma alanlarına yönelik eğitim, araştırma ve hizmet faaliyetlerinde yoğunlaşmasının sağlanması ,
- Üniversite-sanayi işbirliğine ve yerel uzmanlaşmaya dayalı üretimi desteklemek üzere uygun bölgelerde sektörel organize sanayi bölgeleri uygulaması yapılması,
- Yükseköğretim kurumlarında finansman kaynaklarının geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi öngörülmektedir.

Türk Yükseköğretim Kurumlarında Bologna Sürecinin önemi tam olarak anlaşıldığında, Bologna sürecine aktif katılım sağlanır ve olanaklardan yeterince faydalanabilir.

Türk Yükseköğretim Kurumlarının Avrupa Yükseköğretim Alanınının 2010 yılına kadar oluşturulması sürecinde Avrupa Birliği'nin Leonarda Da Vinci, Sokrates-Erasmus gibi çok boyutlu eğitim ve gençlik programlarından yararlanabilmesi ve finansal destek sağlayabilmesidir.

Türkiye'nin bu programlara katılımı, Ulusal Ajans'ın 2002 yılından itibaren hazırlık çalışmalarını tamamlaması sonucunda 2003–2004 eğitim öğretim yılında, 15 üniversiteyi kapsayan pilot projelerle mümkün olmuş, Bu programlar ve Ülke düzeyinde Bologna sürecinin tanıtımı için finansal destek sağlanmıştır. Türkiye'den 2010 yılına kadar 40.000 öğrencinin gönderilmesi planlanmaktadır. Üye ülkelerin insan gücüne yaptıkları yatırıma dayalı bu programlardan en düzeyde yararlanması önemli görünmektedir ( Kısakürek, 2006, Çavdar, 2003).

### **3.13.5. Erasmus Programı ve Bologna Süreci**

Avrupa Komisyonu 2004 yılında aldığı kararla, ülke merkezli faaliyet gösteren Erasmus programları vasıtasıyla, ülkelerin yükseköğretim kurumlarının Bologna süreci çerçevesinde doğrudan işbirliği içinde çalışmasını öngörerek ulusal ajanslara bu süreçte sorumluluk yüklemiştir.

Bologna sürecine imza atmış olan Socrates programı ülkelerinde Ulusal Bologna Rehberleri Takımı oluşturulması ve ulusal ajanslar tarafından faaliyet planı niteliğinde projelerin hazırlanması istenmiştir. Komisyon, projelerin gerçekleştirilebilmesi için ülkelerin Erasmus bütçelerine kaynak aktarmaktadır. Ülkelerin yükseköğretimde yer alan öğrenci nüfusları dikkate alınarak yapılan kaynak aktarımı, hazırlanan projenin toplam maliyetinin %90'ını geçmemektedir. Ülke takımları Avrupa genelinde var olan takımın bir parçasıdır ve bu ulusal takımlar vasıtasıyla Bologna Süreci'nin uygulamadaki etkinliği artırılmak istenmektedir. 1999-2006 yılları arasında süren Socrates Programı'nın tamamlanmasının ardından başlayan yeni dönemde, Hayat boyu Öğrenme Programı ( LLP ) bünyesinde de Bologna Rehberleri vasıtasıyla sürece katkı sağlanmaya devam edilmektedir.

(<http://www.msxlab.org/forum/egitim-bilimleri/192851-erasmus-programi-ve-bologna-sureci.html>)

Bologna İzleme Grubu üyesi 45 ülkenin yanısıra bazı uluslararası kurumlar da sürece katılmaktadır. Bunlar;

- Avrupa Komisyonu
- Avrupa Konseyi - danışman üye
- Avrupa Üniversiteler Birliği - danışman üye
- EURASHE - danışman üye
- ESIB - Avrupa Öğrencileri Ulusal Birlikleri - danışman üye
- UNESCO-CEPES - danışman üye
- ENQA - danışman üye
- Education International Pan-European Structure - danışman üye
- UNICEF - danışman üye

Bologna sürecinin eğitimde gerekli kıldığı diğer bir nokta ise Akreditasyon ve Kurumsal Değerlendirme Programı'nın eğitim hayatına girmiş olmasıdır. Bologna Süreci, kalite güvencesinin sağlanması ve üniversitelerin kaliteyi yakaladıklarını ispatlamak için üniversiteler bağımsız akreditasyon sistemleri ile tanıştırmaktadır. Yükseköğrenimin karşılaştırılabilir ve sürdürülebilir kalite standartlarına göre değerlendirilme süreci akreditasyonla ifade edilir. Ya da eşdeğeri olarak 'Kurumsal Değerlendirme Programları' ile kalitenin sürekli takip edilmesi gerekir. Eğitim reformuna başlamış ve kalitesini evrensel standartlara çıkarmayı amaçlayan üniversiteler hedeflerine ne kadar ulaşmış durumdadır ve ne derece doğru bir yöntem izliyorlar? Gelişim sürecini destekleyen, rehberlik eden bir anlayışa ulaşmak için bu programların sürekli değerlendirilmesi gerekir. İşte programın gidişatı ve mevcut durum, öz-değerlendirme sistemleri ile sağlanmaktadır. Uluslararası kalitenin devamı için "özdeğerlendirme sistemleri" sisteme uluslararası bakışı sağlamaktadır. Yükseköğretimi bilen uzmanlarca yürütülen öz değerlendirme sistemi hükümetlerden bağımsız olarak yürütülmektedir (<http://www.ua.gov.tr/index.cfm>).

Kısacası, Bologna Süreci'nin en önemli yanı bizleri sadece öğretim üyesinin öğrencilere kaç saat ders verdiğini sorgulayan 'hoca merkezli eğitim' modelinden kurtarıp, 'öğrenci merkezli eğitim' modeli ve belli bir programı bitiren öğrencinin hangi yeterliklere sahip olacağının araştırılması ile ilgili tartışmaya çekmiş olmasıdır ( <http://yenisafak.com.tr/Yorum/Default.aspx?t=17.05.2009&i=186810> ).

## 4. BÖLÜM

### 4. TÜRKİYE'DE EĞİTİM ALANINDAKİ ULUSLARARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ ERASMUS PROGRAMININ BAŞARISININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ülkeler arasında işbirliğinin en önemli boyutlarından biri, yüksek eğitim alanındaki işbirliğidir. Çünkü, yüksek eğitim kuruluşları, yeni bilgi, fikir ve becerilerin üretilmesine ve bunların toplumsal düzeyde paylaşılmasına katkıda bulunan başlıca kuruluşlardır ( Gökçekuş ). Bu özellikleriyle de söz konusu kuruluşlar, her ülkenin kültürel ve sosyo-ekonomik gelişmesinin itici gücü konumundadır. Araştırma, yüksek öğretim kurumlarında uluslar arası stratejik işbirliği uygulamalarının Erasmus Programı kapsamında verimliliği ve başarısının ne derecede olduğunu belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen ve literatürdeki çalışmalardan sektör bakımından farklılık gösteren bu tez çalışması ile hem eğitim sektörüne faydalı bilgiler sağlanması hem de literatüre bir katkı yapılması hedeflenmiştir.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan enformasyon toplumuna geçiş ve küreselleşme süreçleri, bu toplumların yanı sıra, gelişmekte olan ülkeleri de etkilemektedir. Her iki süreç de, bilgi üretimi, kullanımı ve paylaşımında önemli rol oynayan üniversiteleri stratejik açıdan daha avantajlı bir duruma getirmektedir. Ancak, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki yüksek eğitim kuruluşlarının, bu süreçlere uyum sağlamaları ve küreselleşme eğilimiyle hızlanan rekabet ortamında gelişmelerini sürdürmeleri için, hem yüksek eğitim alanındaki küresel eğilimleri dikkate almaları, hem de bu eğilimlerin gerektirdiği değişimleri gerçekleştirmek üzere kuruluşlarını yeniden yapılandırmaya yönelmeleri kaçınılmaz görünmektedir.

Bu projede Uluslararası Stratejik İşbirliklerine iki bölümden oluşan genel bir giriş yapıldıktan sonra 3. ve 4. bölümlerde yüksek eğitim kurumundaki çalışmalara Socrates/Erasmus kapsamında yer verilmiştir. Bu bağlamda, sahip olduğu özellikler bakımından diğer sektörlerden farklı olması nedeniyle çalışmanın 3. bölümünde

Socrates/Erasmus programının yüksek eğitim alanındaki uluslararası stratejik işbirliği faaliyetleri ele alınmıştır. Son bölümde Erasmus Programının uygulamasının geleceği ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Türkiye’de Erasmus programı kapsamında çalışmaları olan 103 Üniversiteden 82 üniversite araştırmaya dahil edilmiştir. Diğer 21 üniversite henüz yurtdışında bir üniversiteyle anlaşma aşamasında olmasından dolayı araştırma 82 üniversiteyle yapılmasına karar verilmiştir. Bu üniversitelerden 22’si araştırmaya katılmıştır. Bu üniversitelerin Erasmus Programı ile ilgili birimlerine mail ve telefon aracılığı ile ulaşılmıştır. Ulaşılan bu birimlerdeki ilgili kişiler bu program dahilinde yurtdışına giden öğrencilerin mail adreslerine online olarak hazırlanan anketin web sayfasını ileterek araştırmaya katılımlarını sağlamışlardır. Ankete yaklaşık 396 öğrenci katılmış fakat eksik doldurmalarından dolayı bunların 300’ü değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma örneklemini mezun durumda olup Erasmus programına katılanlardan oluşturulmuştur. Anket iki bölümden oluşmakta, birinci bölüm öğrencilerin mevcut durumları ile ilgili sorulardan, ikinci bölüm 5’li likert ölçeği gurubu sorulardan oluşmaktadır ve ankette yer alan sorular için Çankaya ve Bilkent Üniversitesinden 22 öğrencinin fikirleri alınmıştır. Ayrıca uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerine ilişkin olarak ankete katılan üniversitelerin Avrupa’da ki ortaklarıyla da görüşülerek her iki üniversitenin karşılıklı olarak program hakkında ki görüşlerinin elde edilmesi arzu edilmiş, ancak bunun zaman açısından mümkün olmaması dolayısıyla vazgeçilmiştir.

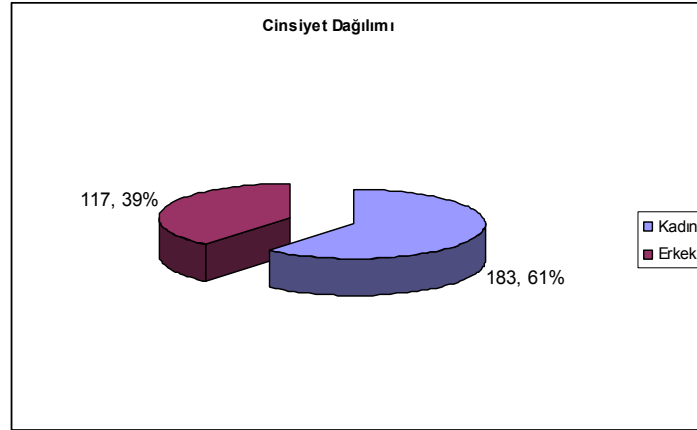
Gazi, Hacettepe, Bilkent, Çankaya, Atılım, TOBB Üniversitelerinin Erasmus gelişim programı ile ilgili birimleri ile görüşülmüş bu konu ile ilgili bilgileri alınmıştır. Ayrıca Gazi üniversitesi Endüstriyel Tasarım ve İşletme bölümlerinden tez konusu ile ilgili üç uzmanın görüşleri alınmıştır. Hacettepe Üniversitesi’ den konu ile ilgili bir uzman görüşüne başvurulmuştur.

### 4.4. YÖNTEM

Bu çalışmada örneğe alınan öğrencilere uygulanan anket soru kağıdı (Ek-1) SPSS for Windows programı ile değerlendirilerek yalın ve çapraz tablolar alınıp değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirme esnasında her çapraz tablo için ki-kare testi uygulanmış, serbestlik derecesine göre ki-kare değeri değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

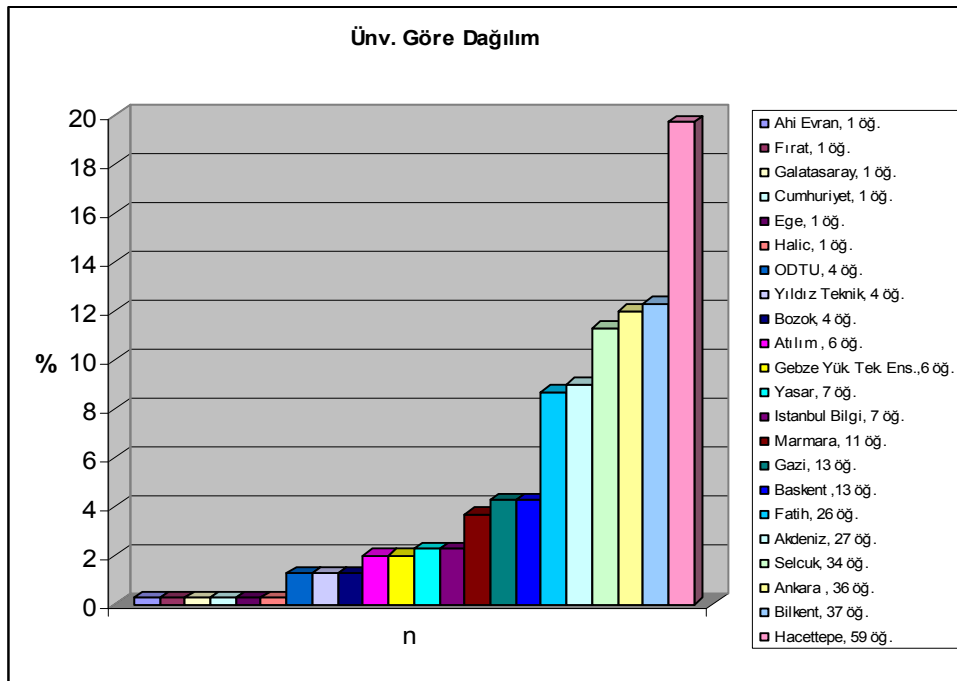
## 4.5. DEMOGRAFİK BULGULAR

Şekil 4.1 Cinsiyet Dağılımı



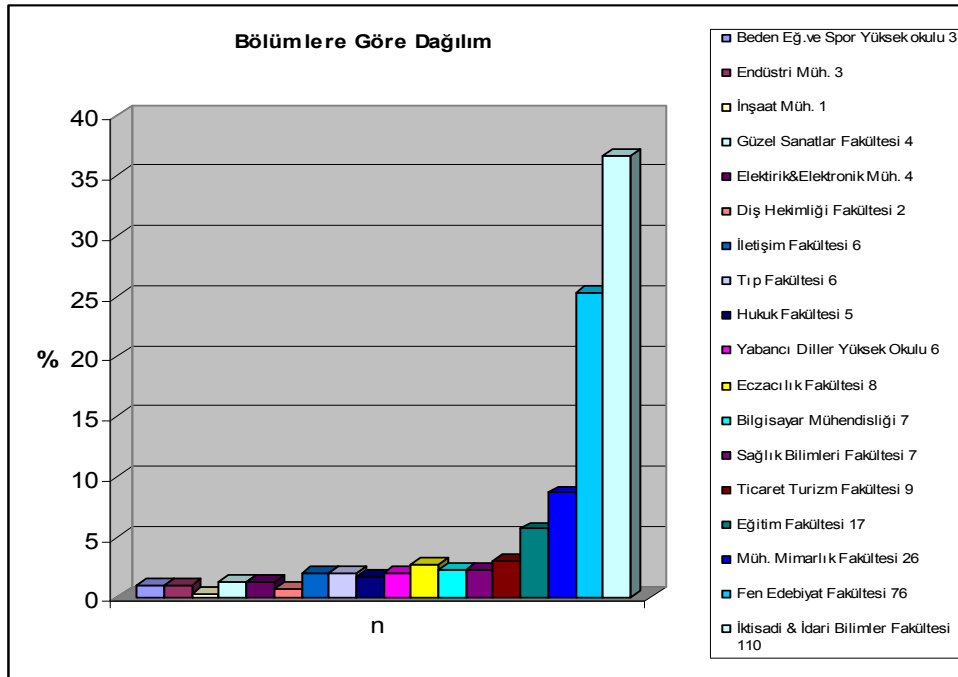
Yukarıdaki grafiğe göre araştırmaya katılan öğrencilerin % 61' nin bayan ve % 39'nun erkek olması, cinsiyet dağılımında denekler arasında önemli bir fark olduğunu göstermektedir.

Şekil 4.2 Üniversitelere Göre Dağılım



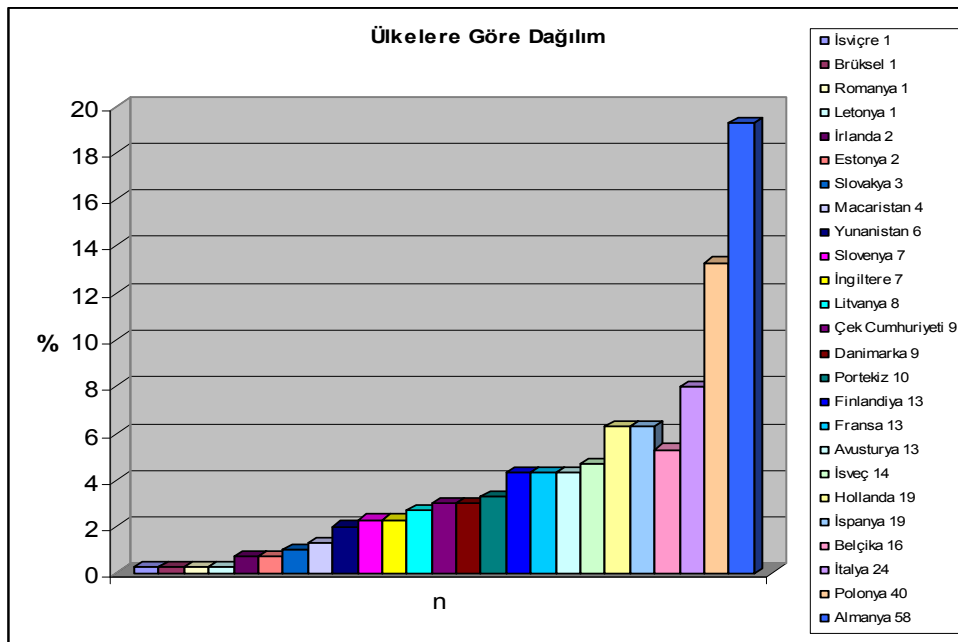
Ankete, 22'i üniversiteden toplam 396 öğrenci katılmış fakat anketi eksik doldurmalarından dolayı 300 öğrenci değerlendirmeye alınmıştır. En yüksek katılım Hacettepe Üniversitesi'nden olmuştur.

Şekil 4.3 Bölümlere Göre Dağılım



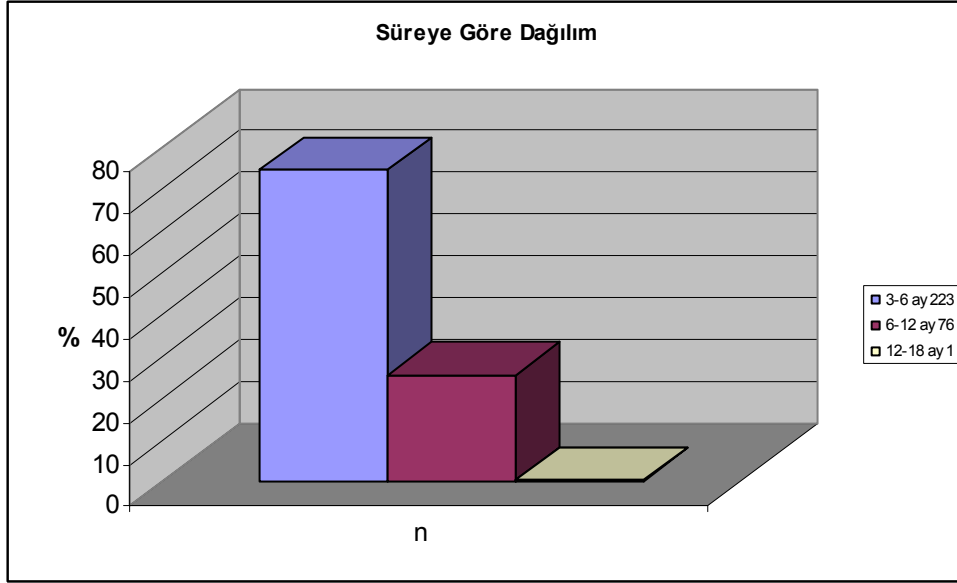
Ankete en yüksek öğrenci katılımı İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakülteleri bölümlerinden olmuştur. Erasmus programına en fazla öğrenci bu bölümlerden gitmektedir.

Şekil 4.4 Gidilen Ükelere Göre Dağılım



En fazla öğrenci değişimi Almanya % 19.3 ve Polonya %13.3 ile yapılmıştır.

**Şekil 4.5 Kalınan Sürelere Göre Dağılım**



Programına katılan öğrencilerin %74.3'lük kısmı yarı dönemi kapsayacak şekilde bu programdan yararlanmıştıır.



#### 4.6. SOCRATES/ERASMUS PROGRAMINA KATILAN ÖĞRENCİLERİN MEMNUNİYET DÜZEYİ BULGULARI

Değerlendirme Soruları	Hiç memnun değilim		Memnun değilim		Kararsızım		Memnunum		Çok memnunum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Derslerin İçerik Olarak Doyuruculuğu	8	2,7	28	9,3	39	13,0	144	48,0	81	27,0
2. Öğretim Görevlilerin Konusuna Hakimiyet Düzeyi	4	1,3	17	5,7	27	9,0	129	43,0	123	41,0
3. Öğretim Görevlilerin Tutumları	5	1,7	10	3,3	21	7,0	111	37,0	153	51,0
4. Öğretim Görevlilerin Ders İşleme Biçimi	8	2,7	23	7,7	29	9,7	150	50,0	90	30,0
5. Öğretim Görevlileri ile Ders Dışında İletişim Kurabilme Olanakları	10	3,3	23	7,7	40	13,3	114	38,0	113	37,7
6. Akademik Danışmanla İletişim Kurabilme Düzeyi	13	4,3	18	6,0	35	11,7	106	35,3	128	42,7
7. Bilgisayar ve İnternet Kullanma Olanakları	8	2,7	18	6,0	15	5,0	93	31,0	166	55,3
8. Uygulamalı Eğitim Olanakları	12	4,0	29	9,7	37	12,3	104	34,7	118	39,3
9. Öğrenci İşlerinin Sunduğu Hizmetler	17	5,7	21	7,0	29	9,7	128	42,7	105	35,0
10. Öğrenci İşlerindeki Personelin Tutumu	7	2,3	16	5,3	36	12,0	119	39,7	122	40,7
11. Kampüsteki Sağlık Hizmetleri	23	7,7	29	9,7	130	43,3	66	22,0	52	17,3
12. Kampüste Sağlık Hizmeti Sunan Personelin Tutumu	22	7,3	14	4,7	150	50,0	63	21,0	51	17,0
13. Kampüste Sunulan Psikolojik Danışmanlık Hizmeti	19	6,3	17	5,7	180	60,0	53	17,7	31	10,3
14. Türk Öğrencisine ve Türkiye'ye Karşı Olan Tutumları	13	4,3	18	6,0	46	15,3	135	45,0	88	29,3
15. Üniversitede Sunulan Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	15	5,0	22	7,3	27	9,0	105	35,0	131	43,7
16. Konferans, Seminer ve Tartışma gibi Bilimsel Toplantı Etkinlikleri	9	3,0	30	10,0	79	26,3	109	36,3	73	24,3
17. Yurt ve Barınma Hizmetleri	33	11,0	48	16,0	35	11,7	85	28,3	99	33,0

\* 5'li Likert ölçeği (1-Hiç Memnun Değilim, 5- Çok Memnunum)

**Tablo: 4.1.** Tabloya baktığımızda, programa katılan öğrencilerin yaklaşık % 75'nin programın içeriğinden ve sunulan hizmetlerden memnun olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.7. SOCRATES/ERASMUS PROGRAMINA KATILAN ÖĞRENCİLERİN KATILIP KATILMAMA BULGULARI

Değerlendirme Soruları	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
18. Yeni Bilgiler Öğrenmeyi Sağladı	6	2,0	7	2,3	17	5,7	128	42,7	142	47,3
19. Mevcut Yeteneklerimi Geliştirmeme Yardımcı Oldu	8	2,7	11	3,7	23	7,7	111	37,0	147	49,0
20. Bilgi ve Uzmanlıkların Birleştirilmesi Yoluyla Sinerji Yaratmak	11	3,7	17	5,7	63	21,0	116	38,7	93	31,0
21. Yeni Teknolojileri Tanıma	17	5,7	56	18,7	58	19,3	84	28,0	85	28,3
22. Yeni İş Fırsatlarını Değerlendirme	16	5,3	44	14,7	76	25,3	101	33,7	63	21,0
23. Yeni Bir Çevre Edinme	1	0,3	5	1,7	13	4,3	100	33,3	181	60,3
24. Yabancı Üniversite İmajı	8	2,7	7	2,3	27	9,0	96	32,0	162	54,0
25. Yabancı Dili Geliştirme	6	2,0	10	3,3	15	5,0	101	33,7	168	56,0
26. Daha Kolay İş Bulma İmkânı	10	3,3	21	7,0	162	54,0	63	21,0	44	14,7
27. Beklentileri Tamamıyla Karşılıyor	15	5,0	27	9,0	47	15,7	106	35,3	105	35,0
28. Bu Program Gelecekte Daha Başarılı Olabilir	6	2,0	7	2,3	34	11,3	118	39,3	135	45,0

\* 5'li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)

**Tablo: 4.2.** Tabloya baktığımızda, programa katılan öğrencilerin yaklaşık % 80'i programın kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunduğu ve gelecekte daha başarılı olacağına katılmaktadır.

#### 4.8. DEĞİŞKENLERİN KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI

Yapılan alan çalışmasında bağımsız iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını, SPSS programı yardımıyla ölçülmüştür. Ölçümler sonucunda oluşan tablolar incelenerek anlamlı bulunan değerler karşılaştırılmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak oluşturulan hipotezler değerlendirilmiştir.

$H_0$  = Cinsiyet ile beklentilerin karşılanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur,

$H_1$  = Cinsiyet ile beklentilerin karşılanması arasında anlamlı bir ilişki vardır,

**Tablo. 4.3**

		Bu programa katılmak beklentilerimi tamamıyla karşıladı					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet	Kadın	6 3,3%	13 7,1%	34 18,6%	66 36,1%	64 35,0%	183 100,0%
	Erkek	9 7,7%	14 12,0%	13 11,1%	40 34,2%	41 35,0%	117 100,0%
Toplam		15 5,0%	27 9,0%	47 15,7%	106 35,3%	105 35,0%	300 100,0%

Cinsiyet dağılımı ile bu programın beklentileri karşılaması arasındaki ilişki çapraz tablo oluşturarak gösterilmiştir. Bu hipotezin doğruluğunu ispatlamak için ki-kare istatistik yöntemi kullanılarak iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir.

Buna Ki-kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,122$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p > 0,05$  şartını karşıladığından cinsiyet dağılımı ile bu programın beklentileri karşılaması arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu söylenemez, dolayısıyla  $H_0$  red edilemez.

$H_0$  = Derslerin içerik olarak doyuruculuğundan memnun olma ile öğretim görevlilerinin konusuna hakimiyeti arasında bir ilişki yoktur,

$H_1$  = Derslerin içerik olarak doyuruculuğundan memnun olma ile öğretim görevlilerinin konusuna hakimiyeti arasında bir ilişki vardır,

**Tablo. 4.4**

		Öğretim görevlilerin konusuna hakimiyeti					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Derslerin içerik olarak doyuruculuğundan	Hiç memnun değilim	3 37,5%	3 37,5%	0 ,0%	2 25,0%	0 ,0%	8 100,0%
	Memnun değilim	1 3,6%	8 28,6%	6 21,4%	11 39,3%	2 7,1%	28 100,0%
	Kararsızım	0 ,0%	1 2,6%	12 30,8%	23 59,0%	3 7,7%	39 100,0%
	Memnunum	0 ,0%	5 3,5%	9 6,3%	82 56,9%	48 33,3%	144 100,0%
	Çok memnunum	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	11 13,6%	70 86,4%	81 100,0%
Toplam		4 1,3%	17 5,7%	27 9,0%	129 43,0%	123 41,0%	300 100,0%

Çapraz tabloya göre ders doyumundan memnun olanlar öğretim görevlilerin konusuna hakimiyeti konusunda da memnundur.

Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değeri  $p = ,000$  'dır. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından derslerin doyuruculuğu ile öğretim görevlilerin konusuna hakimiyeti arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir,  $H_0$  red.

$H_0$ : Öğretim görevlilerin konusuna hakimiyeti ve ders işleme biçimi öğrenci memnuniyetinde etkili değildir ,

$H_1$ : Öğretim görevlilerin konusuna hakimiyeti ve ders işleme biçimi öğrenci memnuniyetinde etkilidir ,

**Tablo. 4.5**

		Öğretim görevlilerin ders işleme biçimi					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Öğretim görevlilerin konusuna hakimiyeti	Hiç memnun değilim	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
	Memnun değilim	4 23,5%	6 35,3%	2 11,8%	3 17,6%	2 11,8%	17 100,0%
	Kararsızım	0 ,0%	6 22,2%	10 37,0%	9 33,3%	2 7,4%	27 100,0%
	Memnunum	1 ,8%	9 7,0%	15 11,6%	84 65,1%	20 15,5%	129 100,0%
	Çok memnunum	1 ,8%	1 ,8%	2 1,6%	53 43,1%	66 53,7%	123 100,0%
Toplam		8 2,7%	23 7,7%	29 9,7%	150 50,0%	90 30,0%	300 100,0%

Öğretim görevlilerin konusuna hakimiyeti ile ders işleme biçiminin öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir. Tabloya göre öğretim görevlilerin konusuna hakimiyetinden memnun olanlar aynı şekilde ders işleme biçiminden de memnundur.

Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından öğretim görevlilerin konusuna hakimiyeti ile ders işleme biçimi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir,  $H_0$  red.

$H_0$ = Öğretim görevlilerinin tutumu ve ders dışında iletişim kurabilme imkanları arasında ilişki yoktur,

$H_1$ = Öğretim görevlilerinin tutumu ve ders dışında iletişim kurabilme imkanları arasında ilişki vardır,

**Tablo. 4.6**

		Öğretim görevlileri ile ders dışında iletişim kurabilme olanaklarından					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Öğretim görevlilerin size karşı tutumlarından	Hiç memnun değilim	2 40,0%	2 40,0%	0 0,0%	1 20,0%	0 0,0%	5 100,0%
	Memnun değilim	2 20,0%	3 30,0%	3 30,0%	2 20,0%	0 0,0%	10 100,0%
	Kararsızım	1 4,8%	3 14,3%	9 42,9%	5 23,8%	3 14,3%	21 100,0%
	Memnunum	5 4,5%	9 8,1%	22 19,8%	57 51,4%	18 16,2%	111 100,0%
	Çok memnunum	0 0,0%	6 3,9%	6 3,9%	49 32,0%	92 60,1%	153 100,0%
Toplam		10 3,3%	23 7,7%	40 13,3%	114 38,0%	113 37,7%	300 100,0%

Öğretim görevlilerinin size karşı tutumları ile ders dışında iletişim kurabilme olanaklarının öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir. Tabloya göre öğretim görevlilerinin tutumundan memnun olanlar iletişim kurabilme olanaklarından da memnundur.

Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından öğretim görevlilerinin tutumu ile iletişim kurabilme olanakları arasında anlamlı bir ilişki vardır,  $H_0$  red.

$H_0$ = Öğretim görevlilerinin ders işleme biçimi ve konferans, seminer, tartışma gibi bilimsel aktiviteler arasında anlamlı bir ilişki yoktur ,

$H_1$ = Öğretim görevlilerinin ders işleme biçimi ve konferans, seminer, tartışma gibi bilimsel aktiviteler arasında anlamlı bir ilişki vardır ,

**Tablo. 4.7**

		Konferans, seminer, tartışma gibi bilimsel toplantı olanaklarından					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Öğretim görevlilerinin ders işleme biçiminden	Hiç memnun değilim	2 25,0%	2 25,0%	1 12,5%	1 12,5%	2 25,0%	8 100,0%
	Memnun değilim	4 17,4%	9 39,1%	6 26,1%	1 4,3%	3 13,0%	23 100,0%
	Kararsızım	0 0,0%	5 17,2%	9 31,0%	14 48,3%	1 3,4%	29 100,0%
	Memnunum	2 1,3%	7 4,7%	50 33,3%	66 44,0%	25 16,7%	150 100,0%
	Çok memnunum	1 1,1%	7 7,8%	13 14,4%	27 30,0%	42 46,7%	90 100,0%
Toplam		9 3,0%	30 10,0%	79 26,3%	109 36,3%	73 24,3%	300 100,0%

Araştırma öğretim görevlilerinin ders işleme biçimiyle ile konferans, seminer, tartışma, gibi bilimsel toplantı olanaklarının öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir.

Tabloya göre ders işleme biçiminden memnun olanlar konferans, seminer, tartışma, gibi bilimsel toplantı olanaklarından da memnundur. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Bilgisayar ve internet kullanma imkanları ile uygulamalı eğitim( labarotuvuar, kütüphane vs. ) olanaklarından yararlanma memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur,

$H_1$ = Bilgisayar ve internet kullanma imkanları ile uygulamalı eğitim( labarotuvuar, kütüphane vs. ) olanaklarından yararlanma memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır,

**Tablo. 4.8**

		Uygulamalı eğitim (laboratuvar, kütüphane vb.) olanaklarından					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Bilgisayar ve internet kullanma olanaklarından	Hiç memnun değilim	3 37,5%	4 50,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 12,5%	8 100,0%
	Memnun değilim	3 16,7%	7 38,9%	2 11,1%	5 27,8%	1 5,6%	18 100,0%
	Kararsızım	0 0,0%	3 20,0%	5 33,3%	6 40,0%	1 6,7%	15 100,0%
	Memnunum	5 5,4%	9 9,7%	14 15,1%	49 52,7%	16 17,2%	93 100,0%
	Çok memnunum	1 ,6%	6 3,6%	16 9,6%	44 26,5%	99 59,6%	166 100,0%
Toplam		12 4,0%	29 9,7%	37 12,3%	104 34,7%	118 39,3%	300 100,0%

Bilgisayar ve internet kullanma olanakları ile uygulamalı eğitim ( labarotuvuar, kütüphane vs. ) olanaklarının öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir.

Tabloya göre bilgisayar ve internet olanaklarından memnun olanlar, uygulamalı eğitim olanaklarından da memnundur. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.



$H_0$ = Öğrenci işlerinin sunduğu hizmetlerle ile öğrenci işlerindeki personelinin tutumu öğrenci memnuniyetini etkilemez,

$H_1$ = Öğrenci işlerinin sunduğu hizmetlerle ile öğrenci işlerindeki personelinin tutumu öğrenci memnuniyetini etkilemektedir,

**Tablo. 4.9**

		Öğrenci işlerindeki personelin size karşı tutumlarından					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Öğrenci işlerinin sunduğu hizmetlerden	Hiç memnun değilim	6 35,3%	4 23,5%	3 17,6%	4 23,5%	0 ,0%	17 100,0%
	Memnun değilim	0 ,0%	6 28,6%	8 38,1%	6 28,6%	1 4,8%	21 100,0%
	Kararsızım	1 3,4%	2 6,9%	14 48,3%	11 37,9%	1 3,4%	29 100,0%
	Memnunum	0 ,0%	3 2,3%	9 7,0%	85 66,4%	31 24,2%	128 100,0%
	Çok memnunum	0 ,0%	1 1,0%	2 1,9%	13 12,4%	89 84,8%	105 100,0%
Toplam		7 2,3%	16 5,3%	36 12,0%	119 39,7%	122 40,7%	300 100,0%

Öğrenci işlerinin sunduğu hizmetle ile öğrenci işlerindeki personelin tutumunun öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 'ya göre öğrenci işlerinin sunduğu hizmetlerden memnun olanlar, personelin tutumundan da memnundur. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Kampusta verilen sağlık hizmetleri ile psikolojik danışmanlık hizmetleri oğrenci memnuniyetini etkilemez,

$H_1$ = Kampusta verilen sağlık hizmetleri ile psikolojik danışmanlık hizmetleri oğrenci memnuniyetini etkilemektedir,

**Tablo. 4.10**

		Kampusta sunulan psikolojik danışmanlık hizmetinden					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Kampusta sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinden	Hiç memnun değilim	14 60,9%	2 8,7%	4 17,4%	1 4,3%	2 8,7%	23 100,0%
	Memnun değilim	2 6,9%	7 24,1%	19 65,5%	1 3,4%	0 ,0%	29 100,0%
	Kararsızım	3 2,3%	3 2,3%	109 83,8%	14 10,8%	1 ,8%	130 100,0%
	Memnunum	0 ,0%	2 3,0%	30 45,5%	31 47,0%	3 4,5%	66 100,0%
	Çok memnunum	0 ,0%	3 5,8%	18 34,6%	6 11,5%	25 48,1%	52 100,0%
Toplam		19 6,3%	17 5,7%	180 60,0%	53 17,7%	31 10,3%	300 100,0%

Sağlık hizmetlerinin kalitesi ile psikolojik danışmanlık hizmetinin oğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo'ya göre verilen sağlık ve psikolojik danışmanlık hizmeti konusunda karasız olanların oranı %83.8 dir. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Öğretim görevlileriyle ders dışında iletişim kurabilme ile Türk öğrencisine karşı olan tavır öğrenci memnuniyetinde etkili değildir,

$H_1$ = Öğretim görevlileriyle ders dışında iletişim kurabilme ile Türk öğrencisine karşı olan tavır öğrenci memnuniyetinde etkilidir,

**Tablo. 4.11**

		Türk öğrencisine ve Türkiye'ye karşı tutumlarından					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Öğretim görevlileriyle ders dışında iletişim kurabilme olanaklarından	Hiç memnun değilim	6 60,0%	0 0,0%	1 10,0%	2 20,0%	1 10,0%	10 100,0%
	Memnun değilim	1 4,3%	2 8,7%	5 21,7%	10 43,5%	5 21,7%	23 100,0%
	Kararsızım	2 5,0%	6 15,0%	10 25,0%	15 37,5%	7 17,5%	40 100,0%
	Memnunum	2 1,8%	6 5,3%	18 15,8%	62 54,4%	26 22,8%	114 100,0%
	Çok memnunum	2 1,8%	4 3,5%	12 10,6%	46 40,7%	49 43,4%	113 100,0%
Toplam		13 4,3%	18 6,0%	46 15,3%	135 45,0%	88 29,3%	300 100,0%

Öğretim görevlileri ile ders dışında iletişim kurabilme olanakları ile Türkiye ve Türk öğrencisine karşı tutumunun öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo'ya göre öğretim görevlileriyle ders dışı iletişim kurma imkanlarından memnun olanlar, Türk öğrencisine karşı olan tutumlarından da memnundur . Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Öğrenci hizmetlerinin sunduğu hizmetler ile yurt ve barınma hizmeti arasındaki ilişki öğrenci memnuniyetini etkilemez ,

$H_1$ = Öğrenci hizmetlerinin sunduğu hizmetler ile yurt ve barınma hizmeti arasındaki ilişki öğrenci memnuniyetini etkilemektedir ,

**Tablo. 4.12**

		Yurt ve barınma hizmetlerinden					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Öğrenci işlerinin sunduğu hizmetlerden	Hiç memnun değilim	5 29,4%	3 17,6%	5 29,4%	4 23,5%	0 ,0%	17 100,0%
	Memnun değilim	2 9,5%	3 14,3%	2 9,5%	9 42,9%	5 23,8%	21 100,0%
	Kararsızım	4 13,8%	9 31,0%	10 34,5%	5 17,2%	1 3,4%	29 100,0%
	Memnunum	15 11,7%	21 16,4%	6 4,7%	50 39,1%	36 28,1%	128 100,0%
	Çok memnunum	7 6,7%	12 11,4%	12 11,4%	17 16,2%	57 54,3%	105 100,0%
	Toplam	33 11,0%	48 16,0%	35 11,7%	85 28,3%	99 33,0%	300 100,0%

Öğrenci işlerinin sunduğu hizmetler ile yurt ve barınma hizmetlerinin öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo'ya göre verilen hizmetlerden memnun olanlar yurt ve barınma hizmetlerinden de memnundur. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Akademik danışmanınızla iletişim kurabilme ve psikolojik danışmanlık hizmeti öğrenci memnuniyetini etkilemez,

$H_1$ = Akademik danışmanınızla iletişim kurabilme ve psikolojik danışmanlık hizmeti öğrenci memnuniyetini etkilemektedir,

**Tablo. 4.13**

		Kampusta sunulan psikolojik danışmanlık hizmetinden					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Akademik danışmanınızla rahatça iletişim kurabilme düzeyinden	Hiç memnun değilim	1 7,7%	1 7,7%	9 69,2%	1 7,7%	1 7,7%	13 100,0%
	Memnun değilim	1 5,6%	3 16,7%	12 66,7%	2 11,1%	0 ,0%	18 100,0%
	Kararsızım	5 14,3%	2 5,7%	23 65,7%	4 11,4%	1 2,9%	35 100,0%
	Memnunum	7 6,6%	7 6,6%	68 64,2%	19 17,9%	5 4,7%	106 100,0%
	Çok memnunum	5 3,9%	4 3,1%	68 53,1%	27 21,1%	24 18,8%	128 100,0%
Toplam		19 6,3%	17 5,7%	180 60,0%	53 17,7%	31 10,3%	300 100,0%

Akademik danışmanla iletişim kurabilme imkanı ile psikolojik danışmanlık hizmeti öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 'ya göre rahat iletişim kurabilme imkanından memnun olanlar psikolojik danışmanlık hizmetinden de memnundur. Bu konuda kararsızların oranı oldukça yüksektir. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,014$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Konferans, seminer, gibi bilimsel toplantı olanaklarıyla kültürel etkinlik olanaklarından faydalanma öğrenci verimliliğini artırmaz,

$H_1$ = Konferans, seminer, gibi bilimsel toplantı olanaklarıyla kültürel etkinlik olanaklarından faydalanma öğrenci verimliliğini artırmaktadır,

**Tablo. 4.14**

		Üniversitede sunulan kültürel (eğlence, gezi vb.) etkinlik olanaklarından					Toplam
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum	
Konferans, seminer, tartışma gibi bilimsel toplantı olanaklarından	Hiç memnun değilim	6 66,7%	1 11,1%	0 ,0%	1 11,1%	1 11,1%	9 100,0%
	Memnun değilim	5 16,7%	8 26,7%	2 6,7%	10 33,3%	5 16,7%	30 100,0%
	Kararsızım	4 5,1%	7 8,9%	12 15,2%	35 44,3%	21 26,6%	79 100,0%
	Memnunum	0 ,0%	6 5,5%	12 11,0%	52 47,7%	39 35,8%	109 100,0%
	Çok memnunum	0 ,0%	0 ,0%	1 1,4%	7 9,6%	65 89,0%	73 100,0%
Toplam		15 5,0%	22 7,3%	27 9,0%	105 35,0%	131 43,7%	300 100,0%

Konferans, tartışma gibi bilimsel toplantı ile kültürel etkinlik olanaklarının öğrenci memnuniyet derecesine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo'ya göre bilimsel aktivitelerden memnun olanlar kültürel etkinlik olanaklarından da memnundur. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Yeni bilgiler öğrenme ile yeni teknolojileri tanımak öğrenci verimliliğini etkilemez,

$H_1$ = Yeni bilgiler öğrenme ile yeni teknolojileri tanımak öğrenci verimliliğini etkiler,

**Tablo. 4.15**

		Yeni teknolojileri tanımama sağladı					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yeni bilgiler öğrenmemi sağladı	Kesinlikle katılmıyorum	4 66,7%	1 16,7%	0 ,0%	1 16,7%	0 ,0%	6 100,0%
	Katılmıyorum	3 42,9%	4 57,1%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	7 100,0%
	Kararsızım	1 5,9%	2 11,8%	6 35,3%	8 47,1%	0 ,0%	17 100,0%
	Katılıyorum	4 3,1%	29 22,7%	33 25,8%	47 36,7%	15 11,7%	128 100,0%
	Kesinlikle katılıyorum	5 3,5%	20 14,1%	19 13,4%	28 19,7%	70 49,3%	142 100,0%
	Toplam	17 5,7%	56 18,7%	58 19,3%	84 28,0%	85 28,3%	300 100,0%

Yeni bilgiler öğrenme ile yeni teknolojileri tanıma imkanına göre öğrenci katılımının dağılımını göstermektedir.

Tablo'ya göre her iki konu hakkında katılım oranı yüksektir. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Bilgi ve uzmanlıkların birleştirilmesi ile yaratılan sinerji ve mevcut yeteneklerin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur,

$H_1$ = Bilgi ve uzmanlıkların birleştirilmesi ile yaratılan sinerji ve mevcut yeteneklerin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır,

**Tablo. 4.16**

		Mevcut yeteneklerimi geliştirmeme yardımcı oldu					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bilgi ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla sinerji yaratıldı	Kesinlikle katılmıyorum	7 63,6%	0 ,0%	1 9,1%	2 18,2%	1 9,1%	11 100,0%
	Katılmıyorum	1 5,9%	5 29,4%	2 11,8%	8 47,1%	1 5,9%	17 100,0%
	Kararsızım	0 ,0%	1 1,6%	12 19,0%	36 57,1%	14 22,2%	63 100,0%
	Katılıyorum	0 ,0%	5 4,3%	8 6,9%	58 50,0%	45 38,8%	116 100,0%
	Kesinlikle katılıyorum	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	7 7,5%	86 92,5%	93 100,0%
Toplam		8 2,7%	11 3,7%	23 7,7%	111 37,0%	147 49,0%	300 100,0%

Araştırma bilgi ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla yaratılan sinerji ile mevcut yetenekleri geliştirmeye yardımcı olma konusunda öğrenci katılımının dağılımını göstermektedir.

Tablo'ya göre her iki konu hakkında katılım oranı yüksektir. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.



$H_0$ = Yeni bir çevre edinme ile birçok iş fırsatlarını değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur,

$H_1$ = Yeni bir çevre edinme ile birçok iş fırsatlarını değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır,

**Tablo. 4.17**

		Yeni iş fırsatlarını değerlendirebilmemi sağladı					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yeni bir çevre edinmemi sağladı	Kesinlikle katılmıyorum	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
	Katılmıyorum	3 60,0%	2 40,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	5 100,0%
	Kararsızım	2 15,4%	2 15,4%	6 46,2%	2 15,4%	1 7,7%	13 100,0%
	Katılıyorum	6 6,0%	23 23,0%	33 33,0%	30 30,0%	8 8,0%	100 100,0%
	Kesinlikle katılıyorum	4 2,2%	17 9,4%	37 20,4%	69 38,1%	54 29,8%	181 100,0%
Toplam		16 5,3%	44 14,7%	76 25,3%	101 33,7%	63 21,0%	300 100,0%

Araştırma yeni bir çevre edinme imkanı ile yeni iş fırsatlarını değerlendirme konusunda öğrenci katılımın dağılımını göstermektedir.

Tablo'ya göre her iki konu hakkında katılım oranı yüksektir. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Yabancı dilini geliştirme ile yabancı üniversite imajı öğrencilere daha iyi imkanlar sağlamaz ,

$H_1$ = Yabancı dilini geliştirme ile yabancı üniversite imajı öğrencilere daha iyi imkanlar sağlar ,

**Tablo. 4.18**

		Yabancı üniversite imajı kazandırdı					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yabancı dilimi geliştirmeme yardımcı oldu	Kesinlikle katılmıyorum	3 50,0%	0 ,0%	2 33,3%	1 16,7%	0 ,0%	6 100,0%
	Katılmıyorum	1 10,0%	2 20,0%	1 10,0%	1 10,0%	5 50,0%	10 100,0%
	Kararsızım	0 ,0%	1 6,7%	3 20,0%	9 60,0%	2 13,3%	15 100,0%
	Katılıyorum	2 2,0%	4 4,0%	16 15,8%	55 54,5%	24 23,8%	101 100,0%
	Kesinlikle katılıyorum	2 1,2%	0 ,0%	5 3,0%	30 17,9%	131 78,0%	168 100,0%
Toplam		8 2,7%	7 2,3%	27 9,0%	96 32,0%	162 54,0%	300 100,0%

Araştırma yabancı dili geliştirme ile yabancı üniversite imajı kazandırma konusunda öğrenci katılımının dağılımını göstermektedir.

Tablo 'ya göre her iki konu hakkında katılım oranı yüksektir. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Bu programa katılmak daha kolay iş bulma imkanı sağlaması ile beklentilerin tamamıyla karşılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur,

$H_1$ = Bu programa katılmak daha kolay iş bulma imkanı sağlaması ile beklentilerin tamamıyla karşılanması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır,

**Tablo. 4.19**

		Bu programa katılmak beklentilerimi tamamıyla karşıladı					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bu programa katılmak daha kolay iş bulmamı sağladı	Kesinlikle katılmıyorum	4 40,0%	3 30,0%	0 ,0%	3 30,0%	0 ,0%	10 100,0%
	Katılmıyorum	4 19,0%	4 19,0%	4 19,0%	9 42,9%	0 ,0%	21 100,0%
	Kararsızım	7 4,3%	16 9,9%	35 21,6%	62 38,3%	42 25,9%	162 100,0%
	Katılıyorum	0 ,0%	3 4,8%	6 9,5%	26 41,3%	28 44,4%	63 100,0%
	Kesinlikle katılıyorum	0 ,0%	1 2,3%	2 4,5%	6 13,6%	35 79,5%	44 100,0%
	Toplam	15 5,0%	27 9,0%	47 15,7%	106 35,3%	105 35,0%	300 100,0%

Araştırma daha kolay iş bulma ile beklentilerin tamamıyla karşılanması konusunda öğrenci katılımın dağılımını göstermektedir.

Tablo 'ya göre her iki konu hakkında katılım oranı yüksektir. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

$H_0$ = Bu programın beklentilerin tamamını karşılama ile gelecekte daha başarılı olacağı konusunda bir bağlantı yoktur,

$H_1$ = Bu programın beklentilerin tamamını karşılama ile gelecekte daha başarılı olacağı konusunda bir bağlantı vardır,

**Tablo. 4.20**

		Bu programın gelecekte daha başarılı olacağına inanıyorum					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bu programa katılmak beklentilerimi tamamiyle karşıladı	Kesinlikle katılmıyorum	4 26,7%	1 6,7%	6 40,0%	4 26,7%	0 0,0%	15 100,0%
	Katılmıyorum	1 3,7%	2 7,4%	6 22,2%	14 51,9%	4 14,8%	27 100,0%
	Kararsızım	0 0,0%	2 4,3%	12 25,5%	20 42,6%	13 27,7%	47 100,0%
	Katılıyorum	0 0,0%	2 1,9%	7 6,6%	63 59,4%	34 32,1%	106 100,0%
	Kesinlikle katılıyorum	1 1,0%	0 0,0%	3 2,9%	17 16,2%	84 80,0%	105 100,0%
	Toplam	6 2,0%	7 2,3%	34 11,3%	118 39,3%	135 45,0%	300 100,0%

Beklentilerin tamamıyla karşılanması ile bu programın gelecekte daha başarılı olacağı konusunda öğrenci katılımının dağılımını göstermektedir.

Tablo'ya göre her iki konu hakkında katılım oranı yüksektir. Bununla birlikte daha sağlıklı bir yorum yapabilmek için Ki-Kare yöntemini anlamlılık düzeyi 0.05 olarak uyguladığımızda anlamlılık değerinin  $p = ,000$  olduğu görülmektedir. Bu değer  $p < 0,05$  şartını karşıladığından,  $H_0$  red.

#### 4.9. PRORAMIN UYGULANMASINDAKİ PROBLEMLER ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Türkiye’de ki 22 üniversiteden programa katılan 300 öğrencinin en çok problem yaşadığı konular;

##### 1) Programın daha başarılı olması ve verimliliğini maksimuma çıkarmak için neler yapılabilir?

- Götmeden önce en az bir dönemi kapsayacak şekilde öğrenciler gideceği üniversite ile ilgili bir eğitime tabi tutulmalı ve gideceği ülkenin dili ve kültürü hakkında bilgilendirilmelidir. Bu konuda program dahilinde de ki ülkenin elçiliklerden yararlanılabilir.
- Gideceği üniversitede alacağı dersler eğitim ve sınav içeriği hakkında bilgi verilmeli. Öğrencinin tamamlayacağı krediler Türkiye’de ki üniversiteye uyarlanmalıdır.
- Hayat Boyu Öğrenme Programında ( LLP ) ; gerekli olan çalışmaların daha etkin ve aktif yürütülmesi için YÖK, Ulusal Ajans ve MEB’in bu süreçte birlikte hareket etmeleri ve daha fazla yer almaları gerekmektedir.
- Bologna sürecine işlevsellik kazandırabilmek için YÖK tarafından gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve ulusal eğitim politikalarının ortak planlanması gerekmektedir. Devlet üniversitelerinin bazı konularda tek başlarına karar alma yetkilerinin bulunmaması ve hala tek yetkili kurumun YÖK olması, üniversitelerin katılımının eksik olmasına ve olumlu sonuç alınamamasına neden olmaktadır.
- Programa dahil Avrupa’daki bir çok üniversitede eğitim süreci farklı yada yüzeysel uygulanmakta buda bazı uyumsuzluklara neden olmaktadır. Katılımcılara süreci uygulama konusunda destek verilmeli ve tüm katılımcılara etkisinin olumlu olacağı anlatılmalıdır.
- Mezunların takibinin yapılması ve onlardan geri bildirim olarak eğitim programlarının güncellenmesi/yenilenmesi yapılmalıdır.
- Yüksek öğretim kurumları genel hedef/misyonunu belirlerken, eğitim/öğretim, araştırma, topluma fayda ve hizmet öğelerinden hangilerine ne ölçüde ağırlık vereceğini iyi tanımlamalıdır
- Araştırmaya göre gidilen ülke ile beklentilerin tamamıyla karşılanması birbirine bağlantılı olduğu ve beklentilerin en fazla karşılandığı ülke Almanya olarak

görülmektedir. Türkiye’de ki üniversitelerin ülke ve üniversite seçimini çok iyi yapması programdan sağlanacak faydayı artıracaktır.

## 2) Daha verimli iletişim için dil konusu nasıl çözülebilir ?

Programın verimliliğini ve başarısını etkileyen en önemli problem dil sorunu. Araştırma sonucuna göre bu programda uluslararası dil olarak sadece İngilizce bilmenin yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Türkiye’de dahil olmak üzere program kapsamındaki bir çok ülkenin öğretim görevlilerinin yaklaşık %80 nin İngilizce dil bilgisi, dersleri İngilizce anlatmaya yeterli değildir. Bundan dolayı dersler o ülkenin ana dilinde anlatılmakta ve bu da iletişim ve dersleri anlayamama problemine neden olmaktadır.

İletişim probleminin çözümün için neler yapılabilir;

- Bu programa katılacak olan öğrenci ve öğretim görevlileri bir yıl önceden seçilebilir ve bu süreç içinde gidilecek ülke, üniversite ve eğitim dili hakkında eğitim verilebilir,
- Programdan yararlanacak öğretim görevlilerinin sayısı artırılabilir,

## 3) Karşılıklı anlaşma yapılan üniversitenin kalite düzeyi eş değerde olmalı mı?

Araştırma sonuca göre ikinci önemli sorun gidilen üniversitenin kalitesi. Bunun anlamı kalitesi belli isim yapmış üniversiteye giden öğrenci programdan memnun iken daha küçük bir üniversiteye giden öğrenci birçok aksaklıklarla karşılaştığını ve yeterince verim alamadığını belirtmiştir.

## 4) Bürokratik işlemler azaltılabilir mi?

Programa katılan öğrencilerin sıklıkla belirttiği diğer bir konu Türkiye’de ve gittiği üniversitede ki bürokratik işlemlerinin fazla olması sıkıntıya neden olmaktadır. Bunun biraz daha sadeleştirilmesi öğrencinin programa daha kolay adaptasyonunu sağlayacaktır.

## 5) Barınma ve yurt sorunu konusunda neler yapılabilir?

Araştırmaya katılan öğrencilerin % 80 den fazlası gittikleri ülkede barınma sorununu kendi çabalarıyla çözdüklerini ve üniversitenin ya da oradaki danışmandan bu konuda yardım alamadıklarını belirtmişlerdir. Program dahilinde Türkiye’ye gelen öğrencilere bedava yurt sağlandığı ve buradaki danışmandan yeterli yardımı aldıkları belirtilmiştir. Dolayısıyla bizim öğrencilerimizde aynı ilgiyi karşı taraftan talep etmektedirler. Bu konuda üniversitelerin anlaşma yaptığı karşı üniversiteyle bu konuyu açık bir şekilde müzakere etmesi ve netleştirmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki öğrencilerin % 74.3’lük bir oranı bir dönemi kapsayacak şekilde bu

programa katılmaktadır. Öğrenci bu tür problemlerle uğraşmak zorunda kalmadığı takdirde programdan alacağı verim daha fazla olacaktır.

#### **6) Hibe miktarları artırılmalı mı?**

Program için hibe paylaşımında ülkeler dört bölgeye ayrılmış durumda ve o derecelendirmeye göre hibeler ödenmektedir. Araştırmaya katılan öğrencilerin vermiş olduğu bilgilere göre 3. ve 4. bölge kapsamındaki ülkeler için verilen hibenin yeterli olmadığıdır. Bu bölgelere giden öğrenciler hibenin yeterli olmaması nedeniyle ailelerinden destek aldıklarını belirtmişlerdir.

#### **7) Danışmanlar yeterince konularına hakim mi?**

Araştırmaya katılan öğrencilerin belirttiği diğer önemli bir problem danışmanların yeterince konuya hakim olmamaları ve iletişim becerilerinin yeterli olmadığıdır. Öğrencilerin çoğunluğu danışmanlardan yeterli destek alamadıklarını ve bir çok problemi kendi çabalarıyla çözdüklerini belirtmişlerdir. Türkiye’de bu programa katılan üniversiteler bu bölümlerde dil ve iletişim becerisi yüksek personel istihdam etmelidir. Program dahilinde gönderilen öğrencilerin karşılaştıkları problemleri ilgili kişiler çözebilmeli ve öğrencilere destek olabilmelidir.

#### **8) Daha verimli olabilmesi için süre uzatılmalı mı?**

Araştırmaya katılan öğrencilerin yaklaşık % 74.3 ‘den fazlası bir dönemi kapsayacak şekilde programa katılmışlardır. Öğrenciler tam adaptasyonu sağladıklarında sürenin bitmesi yeterli verimi alamamalarına neden olmaktadır. Geri döndüklerinde de kendi üniversitelerinde problemlerle karşılaşmakta olduklarını ve araştırmaya katılan deneklerin % 50’den fazlası dönem kaybı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bundan dolayı katılımın 2 dönemi kapsaması alınacak verim açısından önemlidir.

#### **9) Eksik Bilgilendirme Problemlere Neden Oluyor mu?**

Değişim programı dahilinde gidilen üniversitenin dışında Türkiye’deki üniversitenin de bilgilendirme konusunda çok önemli bir rolü var. Eksik bilgilendirme ve değişim sürecinde yeterli bilgi yardımı yapılmaması öğrenciyi çeşitli sorunlarla karşı karşıya bırakabiliyor. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de ki bir çok üniversitenin dışilişkiler bölümlerinin yeterli olmadığı ve giden öğrencilerin danışmanlardan yeterince destek alamadıkları anlaşılmaktadır. Öğrenciler herhangi bir sorun karşısında destek alamadıklarını ve kendi imkanlarıyla çözmek zorunda bırakıldıklarını belirtmişlerdir.

#### **10) Avrupa Kredi Transfer Sistemi (European Credit Transfer System-ECTS):**

Sokrates-Erasmus kapsamında desteklenen bir başka etkinlik alanı ülkelerin aynı eğitim kurumlarında öğrenim gören değişim öğrencilerinin aldıkları derslerin ilgili kurumlarca karşılıklı olarak tanınmasını sağlamaktır. Programa katılan öğrencilerin yaşadığı önemli konulardan biride kredi transfer sistemindeki uyumsuzluktur. Bundan dolayı yarım dönem eğitim süresinin uzamasına neden olmaktadır.

## SONUÇ

- Sürekli değişen ve giderek değişme hızı artan bir dünyada işletmeler değişen çevre şartları karşısında ayakta kalabilmek için dengelerini sürekli değiştirmek ve yeni denge durumları için de hazırlıklı olmak zorundadırlar. Bu bağlamda uluslararası stratejik işbirlikleri; işletmelere sürekli yeniliği takip etme, kendini yenileme ve rakiplerine karşı üstünlük kurmalarına rehberlik etmektedir.
- Teknolojik koşullardaki hızlı değişimler rekabet yarışı içerisinde yer alan işletmeler kaynak ve yeteneklerini rekabet avantajı yaratmak amacıyla bir araya getirmeleri gerekmektedir. İşletmeler stratejik işbirliği ilişkileri sayesinde yeni yetenek ve kaynaklara da sahip olabilmektedirler. Son yıllarda giderek artan birçok endüstride, bir işletmenin diğer bir işletmeyle rekabet etmesinden ziyade artık işletmeler tarafından oluşturulan stratejik işbirliklerinin birbirleriyle rekabet etmeleri söz konusu olmaya başlamıştır.
- Stratejik işbirlikleri, işletmelere küresel rekabet ortamında üretim veya dağıtım gibi önemli alanlarda yeterli uzmanlığa sahip olmamaları durumunda, karşılıklı güçlü yönlerini bir araya getirebilecekleri imkanları yaratmaktadır. Böylece bir işletmenin her şeyi kendisinin yapması yerine, stratejik işbirliği yoluyla kaynaklarını başka bir işletmeyle birleştirmesi ve karşılıklı fayda sağlaması söz konusu olmaktadır.
- İşletmeler; hayatta kalabilmek, rekabet avantajı elde etmek, sinerji yaratmak, yeni teknolojilerin gelişmesini veya yayılmasını sağlamak, geniş coğrafik alanda var olabilmek, riski paylaşmak, ölçek ekonomisi yaratmak, nadir bulunan bilgi ve yeteneklere ulaşmak gibi çeşitli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği oluşturmaktadır. Uzun dönemli başarı için ortakların sahip oldukları varlık ve yetenekleri etkin bir şekilde birleştirmeleri ve bundan karşılıklı fayda elde etmeleri gerekmektedir.
- Lisans, franchising ve know-how anlaşmaları, transfer, satın alma ve dağıtım anlaşmaları, ortak girişim ve değer zinciri ortaklıkları, ar-ge kontratları, ortak üretim, pazarlama ve promosyon anlaşmaları, bilgiye dayalı stratejik işbirlikleri ve teknoloji işbirlikleri gibi farklı türleri kapsayan stratejik işbirliklerinin büyük çoğunluğu ortak stratejik hedefleri gerçekleştirme konusunda başarısız olmaktadır.
- Uluslararası stratejik işbirlikleri konusunda çok sayıda araştırma yapılmış, genellikle işbirliğinin oluşumunu etkileyen nedenler, ortak seçimi ve işbirliklerinin özellikleri üzerine odaklanılmıştır. Ancak stratejik işbirliklerinin başarısızlıkları konusunda çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Dünya genelinde uluslararası stratejik işbirliklerinin sayılarının artmasına rağmen bunların yaklaşık yarısından fazlası çeşitli nedenlerle başarısız olmakta ve faaliyetlerini amaçlarına ulaşmadan sona erdirmektedirler. Stratejik işbirliğinin başarısızlığı, katılımcı işletmeler açısından, gelir kaybı, operasyonel problemler, anlaşmazlıklar, önemli bilgilerin kaybedilmesi ve işletmenin ününün kötü yönde etkilenmesi gibi çok sayıda olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden



olmaktadır. Bu nedenle stratejik işbirliklerinin başarısına ilişkin faktörlerin ortaya konulması, yöneticilerin gelecekte daha etkin uluslararası işbirliği ilişkileri geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

- Eğitim alanındaki stratejik işbirliklerinin başarı ve başarısızlıklarının nedenleri konusunda çok fazla çalışmanın bulunmaması doğrultusunda gerçekleştirilen bu tez çalışması ile Türkiye'deki üniversitelerin uluslararası alanda başarılı olabilmek açısından bazı konuları dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır.
- Üniversiteler öncelikle eğitimde kaliteyi yükseltme konusunda sorumlu olan kuruluşlardır. Ürettikleri hizmet doğrudan bütün toplumu ve ülkeyi etkilemekte ve gelecekte söz sahibi olacak kişileri yetiştirmekte; kısacası, girdisi ve çıktısı insan olan işletmelerdir.
- Yükseköğretim alandaki çalışmalarının hassasiyeti diğerlerinden daha farklılık gösterir çünkü toplumun genelini etkilemektedir. Bunun için yapılacak çalışmalarda daha gerçekçi bilgiler toplanarak değerlendirildiği takdirde sağlıklı verilerin oluşturulması mümkündür.
- Yüksek öğretimde sürekli iyileştirme esasına dayanan Socrates/Erasmus anlayışı, bu tarz araştırmalarla memnuniyetin gelişmesine katkı yapabilir. Bütün çalışmaların kayıtlarının oluşturulması ve hedeflerin izlenmesi, çalışmaların aşamalarını gösteren çıktılar, talimatlar ve ilgili diğer doküman işlemleri ülkedeki yükseköğretim faaliyetlerinin durumunu belirlemede yararlı olacaktır. Böylece gelecek için karar verme olanakları oluşabilir.
- Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin çok hızlandığı bir dönemde eğitim alanında da küreselleşmenin etkilerine ayak uydurabilmek için Avrupa'da başlatılmış olan Hayat Boyu Öğrenme ( LLP ) ve Bologna süreci bu alanda rekabetçi bir yapı yaratmayı hedeflemektedir.
- Avrupa'da ve Türkiye'deki üniversitelerin gelenekçi ve merkeziyetçi yapılarının, kurumsal düzeyde gerekli değişimi için Hayat Boyu Öğrenme Programları ( LLP ) daha yüksek kalite ve daha çok hareketliliğe teşvik etmektedir. Sayıları hızla artan Türk Üniversitelerinin bu sürece ayak uydurmaları ve gerekli tüm unsurları sağlamaları gerekmektedir.
- AB ve Türkiye'deki eğitim yönelimleri karşılaştırıldığında aşağıda belirtilen konu başlıklarında öncelikli çalışmaların yapılması gereklidir.
  1. Mesleki eğitimde modernizasyon yapılmalı, ve uygulama için iş dünyası ile işbirliği oluşturulmalıdır. Bir çok ülkede yarı zamanlı mesleki eğitimlerle teknisyenlik yolu açılmış, ikinci meslek dalı uygulaması genel kabul görmüştür. Teknik programları bitiren gençlerin yükseköğretim sistemine geçişleri kolaylaştırılmıştır.
  2. AB'nin hareketlilik (mobility) eyleminden öğrenci ve öğretim elemanlarının faydalandırılması konusunda daha fazla çaba sarf edilmelidir. Bürokratik

engeller en aza indirgenmeli ve programa katılacak olan öğrenci ya da öğretim elemanları bir yıl önceden seçilmeli ki gideceği ülke ile ilgili gerekli eğitim ve bilgilendirme yapılabilsin.

3. AB kapsamında yararlanma şansı bulduğumuz eğitim programlarından olabildiğince yararlanabilecek çalışmalar yapılmalı, ayrıca kişi ve kuruluşlar bu doğrultuda bilgilendirilmelidir.
  4. Meslek standartları ve mesleki yeterlik alanında yapılacak çalışmalarla işgücünün uluslararası tanınırlığı tesis edilmelidir.
  5. Akreditasyon (**iş dünyasının aradığı belli kaliteli eğitim düzeyi**) günümüz eğitim ve iş dünyasının vazgeçilmez unsurlarından biridir. Buna karşın bu konuda ülkemizde henüz ciddi bir yapılanma oluşmamıştır.
  6. Ülkemizdeki yükseköğretim programlarından mezunların uluslararası tanınırlığı önemli bir konudur. Bu konuda AB odağında gerçekleştirilen diploma denklik çalışmaları önemli bir model niteliğindedir. Ayrıca eğitim süreleri ve programların denkliği konusunda da gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Türkiye’de öğrenciler açısından bakıldığında, yüksek eğitimin tamamen teorik olarak verildiği eleştirileri dikkate alınmalı ve Avrupa’da dile getirilen kalite güvence, eğitim programlarının reformu, beceri ve yaratıcılık geliştirmeye yönelik eğitim yaklaşımına ile hızla entegre edilmelidir. Türkiye’deki üniversitelerin gelecekte en önemli çabası bu reformları kurumsal olarak gerçekleştirmekle kalmamalı bunları yüksek eğitimin gerçekleri haline getirmelidir.
  - Türkiye’de ki bu programa dahil üniversitelerle ile yapılmaya çalışılmış ama ilgili birimlerinin dönmemesi sonucu 103 üniversiteden,22 üniversite ile sınırlı bir alandan rassal örnekleme ile toplanan deneklerin bu programdan memnuniyet düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucu değişim kapsamında programa katılan öğrencilerin yaklaşık % 75’i akademik eğitimden memnun olduğunu belirtmiştir. Yine yaklaşık % 80’den fazlasının beklentilerini karşılamış olduğu anlaşılmaktadır.
  - Bu programda öğrenci memnuniyeti üniversitenin yaptığı işteki doğruları belgeleyen en önemli veridir. Öğrenci memnuniyeti yapılacak çalışmalarda ölçülmesi, hedeflenmesi ve izlenmesi gereken bir olgudur. Stratejik hedeflerin hepsi öğrenci memnuniyeti ile sonuçlanmalıdır ki gereken verim alınabilsin. Bu hedef üniversitenin ilerleyişindeki ve kalite düzeyindeki en önemli belirteçtir.
  - Socrates/Erasmus Programına katılan öğrencilere kazandırdıkları, program kapsamında anlaşma yapılan üniversitenin saygınlığı ve eğitim kalitesiyle ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya göre özel Üniversite öğrencilerinin genel olarak katıldıkları programdan daha memnun olduğu, devlet

üniversitelerinden giden öğrencilere oranla daha fazla verim elde ettiği anlaşılmaktadır.

## KAYNAKÇA

AKPINAR, İpek.; TAVİL, Aaslıhan. (2006), “İTÜ Mimarlık Bölümü’nde SOKRATES/ERASMUS Programlarına Genel Bir Bakış”, *Mimar.İst*, s: 19.

AKPINAR, İpek.; TAVİL, Aslıhan, (2006),“İTÜ Öğrencileri Avrupa’da”, *Radikal*, 3 Ağustos,2006; s: 11 .

AAKER, David,(1998) “*Developing Business Strategies*”, Fourth Edition, USA: John Wiley & Sons Inc., ( ODTU)

AKGEMİCİ, T. (2007), *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.

BERGQUIST, William.; BETWEE Julie.; Meuel Davied., “*Building Strategic Relationships*”, *How to Extent Your Organization’s Reach Through Partnerships, Alliances and Joint Ventures*. 1.Basım. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995.

BROUTHERS, KeHh D.; BROUTHERS lance E.; HARRIS Phil C., (1997)“*The Five Stages of The Co-operative Venture Strategi Process*”, *Journal of General Management*,, 97/23:1.

BUCKLEY PETER J.; PERVEZ N. Ghauri.,(1999) “*The global challenge for multinational enterprises : managing increasing interdependence*”, Amsterdam : Pergamon,. (Hacettepe)

BUERGER, D.; NUELLE, F. (1995), “*Strategic partnering*”, *Chief Executive Publishing(U.S.)*, November.

CAPRON, Laurence; WILL Mitchell; JOANNE Oxley.(2000) “*Recreating the company: four contexts for change*”. *Mastering Strategy* (Ed. Tim Dickson). Harlow: Pearson Education Limited,.

CHATHOTH, P.K, M.D. OLSEN (2003), “*Strategic alliances: A hospitality industry perspective*”, *Hospitality Management*, Vol: 22, 419–43, İplik F. N. ( 2008 )

CONTRACTOR, F.J.: LORANGE P. (2002), “*The growth of alliances in the knowledge-based economy*”, *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., 3–22 İplik F. N. (2008)

CULLEN, J.B.; PARBOTEEAH K.P. (2005), “*Multinational Management: A Strategic Approach*”, Third Edition, South Western: Thomson Inc.

CULPAN, Refik. Global, (2002) “*Business Alliances Theory and Practice*”, New York: Greenwood Publishing Group Inc.

DAS, T.K., N. RAHMAN (2002), “*Opportunism dynamics in strategic alliances*”, “*Cooperative Strategies and Alliances*”, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elseiver Science Ltd., İplik F.N.,2008,.

DESS, Gregory G.G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner.(2007) “Strategic Management : Creating Competitive Advantages”, McGraw-Hill, Third Edition/Irwin, Hacettepe Kütüphanesi

DİNÇER, Ömer (1998), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Yedinci Baskı, Yayın No: 2004, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. ODTU

DOZ, Y.; HAMEL G. (1998),” Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Parenting, Boston”, MA: Harvard Business School Press.( Çeviri: Atilla Bostancıoğlu ) ODTU

ELMACI, Ergin “ Stratejik Yönetim Muhasebesinin Bir İşlevi Olarak”

EREN, Erol.,( 2005 )” Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”.

EVANS, Nigel., CAMPBELL David, STONEHOUSE George (2003), “Strategic Management for Travel and Tourism”, Oxford: Butterworth Heinemann Publications.Hacettepe

GÖKER, Aykut. “Ulusal İnovasyon Sistemi ve Üniversite - Sanayi İşbirliği”, (2003), “Türk Dünyasında Yüksek Eğitim Alanında İşbirliğinin Geliştirilmesinde Gelecek Vizyonu Ve İnovasyon Kültürünün Önemi” Prof.Dr. Hüseyin Gökçekuş [http://www.ankara.edu.tr/kutuphane/tezler/enstituler/doktora/fen/d\\_aykutgoker/tez.doc](http://www.ankara.edu.tr/kutuphane/tezler/enstituler/doktora/fen/d_aykutgoker/tez.doc).

GRIFFIN, R.W., M.W. PUSTAY (1998), “International Business: A Managerial Perspective”, Second Edition, Addison-Wesley Publishing.ODTU

HILL, Charles W.L. (2006), “Global Business Today”, Fourth Edition, New York: McGraw Hill Companies Inc. ODTU

HITT, Michael., IRELAND R. Duane. HOSKISSON Robert. E. (2007), “Management of Strategy”, Hacettepe

HITT, Michael A., R.Duane Ireland, Robert E.Hoskisson. (2001). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 4th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing-Thomson Learning, Prof.Dr.Hüseyin Gökçekuş.

INKPEN, A.C. (2002), “Learning, knowledge management, and strategic alliances: So many studies, so many unanswered questions”, Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., ODTU

KOÇEL, Tamer. (2003 ) “İşletme Yöneticiliği”. Dokuzuncu Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

LIN, Jing (2006), “An analysis of strategic alliance formation from resource-based view”, Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, 1–22. ODTU

MATTOS, C.; S. SANDERSON,; P. GHOURI (2002), "Negotiating alliances in emerging markets – Do partners' contributions matter", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, Sayı: 6, 701–728, İplik F.N.(2008).

ÖZGEN, H.; A. YALÇIN,; A. ÖZTÜRK (1995), "İşletmelerarası stratejik işbirlikleri ve Türkiye açısından değerlendirme", 3. Ulusal Yönetim Kongresi.

ÖZGEN, H.; A. YALÇIN (2006), "Temel İşletmecilik Bilgisi", 3. Baskı, Adana: Nobel Kitabevi.

PANGARKAR, N.; S. KLEIN (2001), "The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance", *British Journal of Management*, Vol: 12.

PAPATSIBA, V. (2005), "Political and Individual Rationales of Student Mobility:A Case Study of ERASMUS and a French Regional Scheme for Studies Abroad", *European Journal of Education*, cilt: 40,

PEARCE, J.A.; R.B. ROBINSON (2005), "Strategic Management: Formulation, Implementation and Control", Ninth Edition, USA: McGraw Hill Companies Inc.ODTU

PENA, Nieves Arranz ; FERNANDEZ Juan Carlos de Arroyabe. (2002)"Business Cooperation from Theory to Practice. Great Britain": Antony Rowe Ltd,.

PITSIS, T.S.; E. JOSSERAND,; S. CLEGG, M. KOMBERGER (2005), "Making interorganizational relationships work: An introduction", *Management*, İplik, F. N. (2008).

SIMONIN, B.L. (2002), "The nature of collaborative know-how", *Cooperative Strategies and Alliances*, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., İplik, F.N., (2008).

SPEKMAN, R.E.; T.M. FORBES,; L.A. ISABELLA,; T.C. MACAVOY (1998), "Alliance management: A view from the past and a look to the future", *Journal of Management Studies*, Vol: 35, Sayı: 6, 747–771,

STIGLITZ , Joseph E.. *Küreselleşme: Büyük Hayal Kırıklığı*, 3.bs., Türkçesi: Arzu Taşçıoğlu, Deniz Vural, İstanbul: Plan B İletişim, Tasarım, Tanıtım, Yayıncılık ve Yapımcılık Tic.San.Ltd.Şti. (Türk Dünyasında Yüksek Eğitim Alanında İşbirliğinin Geliştirilmesinde Gelecek Vizyonu Ve İnovasyon Kültürünün Önemi Prof.Dr.Hüseyin Gökçekuş), (2004).

TAVIL, Aaslıhan.; AKPINAR İpek.(2006) "The Influences of ERASMUS Actions on the Architectural Education: An Overview, Proceedings of the Architectural Education Forum 3", *Global Architectural Education Area*, O. Hacıhasanoğlu (ed.), İTÜ, Taşkışla, İstanbul, 15-17 Kasım,.

ÜLGEN, Hayri.; MİRZE, S.Kadri *İşletmelerde (2004) "Stratejik Yönetim, Birinci" Basım, No: 23, İstanbul: Literatür Yayınları. Hacettepe.,*

YALÇIN, A. (1997), "Türkiye'deki Ortak Girişimlerin Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespiti ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", V. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, , 29–31 Mayıs 1997, 1–44, Başkent Üniversitesi.

YALÇIN, A.; İPLİK, F.Nur.; KILIÇ K.C. (2007), "Why international joint ventures are not always successful? : A case study in Turkey", Bourgas Prof.Assen Zlatarov University,

WARNOCK, Davies, (2001) "Partner Risk – Managing the Downside of Strategic Alliances", U.S.A.: Purdue University, ,

WILD, John J.; KENNETH L.; WILD, Jerry C.Y. Han. (2004) "International Business", 2.Baskı, New Jersey: Prentice Hall.,

### **MAKALELER**

CHILD, J., D. FAULKNER (1998), *Strategies of Cooperation*, Oxford: Oxford University Press.

Doc. Dr. Mehmet Taşpınar ( Fırat Üniversitesi )

Prof.Dr.Hüseyin GÖKÇEKUŞ Rektör Yardımcısı Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (TÜRK DÜNYASINDA YÜKSEK EĞİTİM ALANINDA İŞBİRLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE GELECEK VİZYONU VE İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ)

GÖKÇEKUŞ, Hüseyin-Aysel Yontar. (2008). "Vakıf Üniversitelerinde Geleceğin Planlanmasında İnovasyon Kültürü ve Bilgi Yönetimi İlişkisinin Önemi." (Yayımlanmamış bildiri metni) Türkiye'nin 2003 Vizyonunda Vakıf Üniversiteleri Kongresi, Ankara, Atılım Üniversitesi, 3-4 Nisan

Bozkurt, Veysel. (2000). "Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar", İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2:1.

Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği, KARAKILIÇ Nilüfer YÖRÜK

### **TEZLER**

**Arıman, F. E. (1996).** Avrupa Topluluğunda Eğitim Kavramı, Ortak Mesleki Eğitim Politikası ve İlgili programlar. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü İstanbul.

**Fatma Nur İPLİK, Doktora Tezi**, Adana -2008, “Türkiye’de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”.

**Metin REYHANOGLU, Doktora Tezi**, Ankara–2006 “AR-GE İŞBİRLİKLERİNDE GÜVEN”, Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma,

### **İNTERNET**

[http://www.ceterisparibus.net/uluslararasi/dis\\_ticaret.htm](http://www.ceterisparibus.net/uluslararasi/dis_ticaret.htm) 24.06.2008

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0OGT/is\\_1\\_3/ai\\_n8690380/?tag=content:coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0OGT/is_1_3/ai_n8690380/?tag=content:coll)  
HAN, Y. (2004), “A knowledge-based view of strategic alliances”, *January 2004, 1–13.*/  
25.06.2008

<http://www.strategicalliance.com/articles> MAGEE, John F. (1992), 15.03.2008

<http://econpapers.repec.org> NIELSEN, B.B., ( 2001), 15.03.2008

<http://www.pslcbi.com> 20.03.2008

[www.marketnewzealand.com](http://www.marketnewzealand.com) 25.04.2008

<http://allbusiness.com> DENT, George W. Jr. (2001), “Gap fillers and fiduciary duties in strategic alliances 25.04.2008

<http://smib.vuw.ac.nz> ZAMAN, M., F. MAVONDO (2001) 26.04.2008

<http://europa.eu.int/comm/education/programmes/socrates/erasmus/eilc/index.en.html>  
.10.04.2009

<http://www.akdeniz.edu.tr/> 10.04.2009

[www.ua.gov.tr](http://www.ua.gov.tr) 10.04.2009

[www.eucenter.itu.edu.tr](http://www.eucenter.itu.edu.tr) (İstanbul Teknik Üniversitesi Avrupa Birliği Merkezi).12.04.2009

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0159:FIN:EN:PDF>  
The European Higher Education Area: Achieving the Goals, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education.”(2005) Bergen. 10.04.2009



[http://aei.dest.gov.au/AEI/GovernmentActivities/BolognaProcess/BergenComm\\_pdf.pdf](http://aei.dest.gov.au/AEI/GovernmentActivities/BolognaProcess/BergenComm_pdf.pdf)  
<http://16.04.2009/net.educause.edu/ir/library/pdf/ERMO341.pdf> Türkiye'nin  
 Yükseköğretim Stratejisi." (2007). Ankara, Yükseköğretim Kurulu, 14.04.2009

[http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=87&inc=arc&cilt=2&sayi=1&year=2000](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=87&inc=arc&cilt=2&sayi=1&year=2000)  
 12.12.2008

[www.bologno.yok.gov.tr](http://www.bologno.yok.gov.tr) 12.04.2009

[www.deu.edu.tr](http://www.deu.edu.tr) 12.04.2009

[www.socleoyouth.be](http://www.socleoyouth.be) 12.04.2009

[www.deltur.cec.eu.in](http://www.deltur.cec.eu.in) 12.04.2009

[http://www.turkbusinesscenter.com/bilgimerkezi/franchising\\_nedir-80-0-0.html](http://www.turkbusinesscenter.com/bilgimerkezi/franchising_nedir-80-0-0.html)  
 12.12.2008

<http://www.teknointel.com/isletme/devircesitleri.htm> 12.12.2008

<http://www.kykonline.com/content/view/70/66/> 05.01.2009

<http://www.thefreelibrary.com/A+knowledge-based+view+of+strategic+alliances.-a0126933630> 10.04.2009

<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejikIsbirlikleri/StratejikIsbirlikleri.aspx>  
 x 10.04.2009

<http://www.msxlabs.org/forum/egitim-bilimleri/192851-erasmus-programi-ve-bologna-sureci.html>, 5.07.2009

<http://yenisafak.com.tr/Yorum/Default.aspx?t=17.05.2009&i=186810>, 25.07.2009 .

[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1504](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1504) 1 Aralık2002 , Şeyma Öncel Bayıksel- 26.4.2008

[http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=87&inc=arc&cilt=2&sayi=1&year=2000](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=87&inc=arc&cilt=2&sayi=1&year=2000)  
*Prof.Dr.Hüseyin GÖKÇEKUŞ* Rektör Yardımcısı Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (TÜRK DÜNYASINDA YÜKSEK EĞİTİM ALANINDA İŞBİRLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE GELECEK VİZYONU VE İNOVASYON KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ) 26.05.2009

<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERMO341.pdf> Hanna, Donald E. (2003).  
 "Building a leadership vision:Eleven strategic challenges for higher education"  
 Educause Review-July-August. 14.05.2009

[http://www.yok.gov.tr/duyuru/yok\\_strateji\\_kitabi.pdf](http://www.yok.gov.tr/duyuru/yok_strateji_kitabi.pdf) Türkiye'nin Yükseköğretim  
 Stratejisi." (2007). Ankara, Yükseköğretim Kurulu, 08.06.2009

[http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_eng.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm) World Declaration on Higher Education For the Twenty-First Century: Vision and Action...adopted by the World Conference on Higher Education.” (1998). Unesco, Paris. 15.06.2009

[http://eab.ege.edu.tr/pdf/9\\_2/C9-S2-M11.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/9_2/C9-S2-M11.pdf) *Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri*, Ege Akademik Bakış 2009: 593-622, Doç. Dr. Meltem Onay, Hatice Sibel Kara, Celal Bayar Üniversitesi, 25.08.2009,

<http://www.ankara.edu.tr/rescenter/ataum/bulten2>, Çavdar, T. (2002). “Avrupa Birliği’ne uyum Sürecinde Meslek Standartlarına Dayalı Belgelendirme Sistemi ve İşgücünün Serbest Dolaşımı” .15.07.2008

[www.kobitek.com/makale.php?id=131](http://www.kobitek.com/makale.php?id=131), Dr. Yılmaz Argüden, 01.10.2009

<http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler>, 08.10.2009

<http://www.yeni-kitaplar.com/erasmus> Anketin bulunduğu sayfa

EK:1

**Anket formu**

**ERASMUS SOKRATES - AVRUPA KREDİ TRANSFER SİSTEMİ ( ECTS ) PROGRAMI- Öğrenci Memnuniyeti Anketi ( UFUK Üniversitesi )**

Bu anket, Erasmus Sokrates – Avrupa Kredi Transfer Sistemi ( ECTS ) programına yönelik yapılan bir araştırmada değerlendirilmek üzere öğrenci memnuniyetini belirlemek üzere hazırlanmış olup başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. İlginize teşekkür ederiz. **Anketi**

**Doldurma Tarihi:** ..... Nisan 2009

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**ANKETE KATILANLAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER:**

<input type="checkbox"/> <b>Bayan ( 1 )</b>	<input type="checkbox"/> <b>Erkek ( 2 )</b>
---	---

**DEVAM ETTİĞİ UNİVERSİTE:**

Abant İzzet Baysal Üniversitesi	<b>1</b>
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi	<b>82</b>

**DEVAM ETTİĞİ BÖLÜM:**

<b>Fen Edebiyat Fakültesi</b>	<b>1</b>
<b>Diğer</b>	<b>18</b>

<b>DEĞİŞİM PROGRAMI DAHİLİNDE GİTTİĞİ ÜNV. :</b>	
<b>ÜLKE</b>	

**KATILDIĞI BÖLÜM/PROGRAM :**

<b>Fen Edebiyat Fakültesi</b>	<b>1</b>
<b>Diğer</b>	<b>18</b>

**KALDIĞI SÜRE :**

1. 3-6 ay
2. 6-12 ay
3. 12-18 ay
4. 18-24 ay

**İKİNCİ BÖLÜM**

Aşağıdaki maddelerden her biri ile ilgili olarak <b>Değişim Programı Dahilinde Gittiğiniz Üniversite için</b> sizce en uygun olanı ifade eden sütunun altındaki kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. Gittiğiniz üniversitede verilen derslerin içerik olarak doyuruculuğundan	1	2	3	4	5
2. Öğretim elemanlarının konusuna hakimiyet düzeyinden	1	2	3	4	5
3. Öğretim elemanlarının size karşı tutumlarından	1	2	3	4	5
4. Öğretim elemanlarının ders işleme biçiminden	1	2	3	4	5
5. Öğretim elemanlarıyla ders dışında iletişim kurabilme olanaklarından	1	2	3	4	5
6. Akademik danışmanınızla rahatça iletişim kurabilme düzeyinden	1	2	3	4	5
7. Bilgisayar ve internet kullanma olanaklarından	1	2	3	4	5
8. Uygulamalı eğitim (laboratuvar, restaurant vb.) olanaklarından	1	2	3	4	5
9. Öğrenci işlerinin sunduğu hizmetlerden	1	2	3	4	5
10. Öğrenci işlerindeki personelin size karşı tutumlarından	1	2	3	4	5
11. Kampusta sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinden	1	2	3	4	5
12. Sağlık hizmeti sunan personelin size karşı tutumlarından	1	2	3	4	5
13. Kampusta sunulan psikolojik danışmanlık hizmetinden	1	2	3	4	5
14. Türk öğrencisine ve Türkiye'ye karşı tutumlarından	1	2	3	4	5
15. Üniversitede sunulan kültürel (eğlence, gezi vb.) etkinlik olanaklarından	1	2	3	4	5
16. Konferans, seminer, tartışma gibi bilimsel toplantı olanaklarından	1	2	3	4	5
17. Yurt ve barınma hizmetlerinden	1	2	3	4	5

Aşağıdaki maddelerden her biri ile ilgili olarak <b>Değişim Programı Dahilinde Gittiğiniz Üniversitenin size kazandırdıkları ile ilgili</b> en uygun olan sütunun altındaki kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. Yeni bilgiler öğrenmemi sağladı	1	2	3	4	5
19. Mevcut yeteneklerimi geliştirmeme yardımcı oldu	1	2	3	4	5
20. Bilgi ve uzmanlıkların birleştirilmesi yoluyla sinerji yaratıldı	1	2	3	4	5
21. Yeni teknolojileri tanımamı sağladı	1	2	3	4	5
22. Yeni iş fırsatlarını değerlendirebilmemi sağladı	1	2	3	4	5
23. Yeni bir çevre edinmemi sağladı	1	2	3	4	5
24. Yabancı üniversite imajı kazandırdı	1	2	3	4	5
25. Yabancı dilimi geliştirmeme yardımcı oldu	1	2	3	4	5
26. Bu programa katılmak daha kolay iş bulmamı sağladı	1	2	3	4	5
27. Bu programa katılmak beklentilerimi tamamıyla karşıladı	1	2	3	4	5
28. Bu programın gelecekte daha başarılı olacağına inanıyorum	1	2	3	4	5

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:**

Bu programın sizce eksik yanları	
Sizce daha verimli olabilmesi için neler olmalıydı	

EK: 2

**BILATERAL AGREEMENT**  
**SOCRATES programme: HIGHER EDUCATION (ERASMUS)**

<b>between</b> (name and ERASMUS ID code of the institution)	UFUK ÜNİVERSİTESİ- UFUK University TR ANKARA 06
<b>Faculty contact person</b> (name, address, phone, fax, E-mail)	..... Faculty of Engineering Tel: +90 242 323 23 65 Fax:+90 242 323 23 62 e-mail: <a href="mailto:hrende@akdeniz.edu.tr">hrende@akdeniz.edu.tr</a>
<b>University contact person</b> (name, address, phone, fax, E-mail)	..... Socrates Institutional Coordinator E-mail:
<b>and</b> (name and ERASMUS ID code of the institution)	Georg – Simon – Ohm – Fachhochschule Nürnberg D NURNBERG 01
<b>contact person</b> (name, address, phone, fax, E-mail)	Prof.Dr. Jürgen Zech Mechanical Engineering Erasmus Coordinator Tel: ..... Fax: ..... <a href="mailto:Akademisches.Auslandsamt@fh-nuernberg.de">Akademisches.Auslandsamt@fh-nuernberg.de</a>

full legal name of the institutions in their national languages and ERASMUS ID codes

The above parties agree to cooperate in the activities shown below within the SOCRATES programme. Both parties agree to abide by the principles and conditions set out in the SOCRATES Guidelines for Applicants, the IC application forms for the academic year 2004/05-06/07 and, if the application is successful, the financial agreement. Both parties undertake to abide by the bilaterally agreed terms of this cooperation agreement.

**OM/S: student mobility**

<i>ERASMUS subject area</i>		<i>Level</i>			<i>Country</i>		<i>Total number</i>	
<i>Code</i>	<i>Name</i>	<i>UG</i>	<i>Post-graduate</i>	<i>Doctoral</i>	<i>From</i>	<i>To</i>	<i>Students</i>	<i>Student months (= sum)</i>
06,1	Mechanical Engineering	x			TR	D	3	6 m x 3 = 18 months
06,1	Mechanical Engineering	x			D	TR	3	6 m x 3 = 18 months

**OM/T: teaching staff mobility (1-8 weeks)**

<i>Subject area code</i>	<i>Topic(s) taught</i>	<i>Name of the staff member</i>	<i>Home country</i>	<i>Host country</i>	<i>Duration in number of weeks</i>	<i>Number of teaching hours per week</i>
06,1	Mechanical Engineering	NN	TR	D	1	8
			D	TR	1	8

**Signatures of the legal representatives/heads of institutions of both Institutions:**

<b>Name of Institution:</b> Georg – Simon – Ohm – Fachhochschule Nürnberg	<b>Name of Institution:</b> UFUK University
<b>Name and status of the official representative:</b>  Prof. Dr. H.C.Herbert Eichele Rector	<b>Name and status of the official representative:</b>  ..... Socrates Institutional Coordinator
Signature:	Signature:
Date:	Date: