

64893

T.C.  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ İLE BÜTÜNLEŞME SÜRECİNDE  
TÜRK İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM  
SORUNLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. HÜSEYİN ÖZGEN

HAZIRLAYAN  
H. MUSTAFA PAKSOY

DOKTORA TEZİ

ADANA-1998

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ .....	XI
ÖZET .....	XII
ABSTRACT .....	XIII
TABLolar LİSTESİ .....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XVII
EKLER LİSTESİ .....	XIX
KISALTMALAR .....	XX
<b>BÖLÜM 1: GİRİŞ</b> .....	1
1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ .....	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI .....	3
1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....	3
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI .....	4
<b>BÖLÜM 2: KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR</b> .....	6

<b>BÖLÜM 3: DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ GELİŞMELER VE AVRUPA BİRLİĞİ</b> .....	13
<b>3.1. ULUSLARARASILAMA</b> .....	13
<b>3.1.1. Uluslararası Yatırım</b> .....	14
<b>3.1.2. Uluslararası Ticaret ve İşletmeler</b> .....	16
<b>3.1.3. Uluslararası Yönetimsel Bakış Açısı</b> .....	19
<b>3.2. DÜNYADAKİ BAŞLICA EKONOMİK GELİŞMELER VE EĞİLİMLER</b> ....	21
<b>3.2.1. Batı Avrupa</b> .....	21
<b>3.2.1.1. Avrupa Birliği'nin Ortak Pazara Geçişi</b> .....	22
<b>3.2.1.2. Özelleştirme</b> .....	22
<b>3.2.2. Doğu Avrupa</b> .....	23
<b>3.2.3. Sanayileşmiş Uzak Doğu</b> .....	24
<b>3.2.3.1. Japonya</b> .....	24
<b>3.2.3.2. Dört Kaplanlar</b> .....	25
<b>3.2.3.3. Çocuk Kaplanlar</b> .....	27
<b>3.2.3.4. Çin Halk Cumhuriyeti</b> .....	29
<b>3.2.4. Gelişmekte Olan Ülkeler</b> .....	29
<b>3.2.4.1. Hindistan</b> .....	29
<b>3.2.4.2. Orta Doğu</b> .....	30

3.2.4.3. Afrika.....	30
3.2.4.4. Orta ve Güney Amerika .....	31
3.2.5. Dünya Ekonomisindeki Eğilimler.....	31
3.2.5.1. Küreselleşme Eğilimleri .....	32
3.2.5.2. Bölgeselleşme Eğilimleri .....	33
3.2.5.3. Ekonomik Bütünleşme .....	35
3.3. AVRUPA BİRLİĞİ.....	38
3.3.1. AB'nin Tarihi Gelişimi.....	39
3.3.2. AET'den AB'ye Geçiş: Maastricht Anlaşması .....	40
<b>BÖLÜM 4: AVRUPA BİRLİĞİ-TÜRKİYE İLİŞKİLERİ VE TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ KARŞISINDAKİ DURUMU.....</b>	<b>42</b>
4.1. AB-TÜRKİYE İLİŞKİLERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ.....	42
4.1.1. AB-Türkiye İlişkileri.....	42
4.1.2. Uyum Anlaşmaları .....	44
4.1.3. AB'ye Tam Üyelik Başvurusu ve Tam Üyelikten Beklentiler.....	45



4.1.3.1. AB'ye Tam Üyelik Başvurusu .....	45
4.1.3.2. Türkiye'nin AB'ye Tam Üyelikten Beklentileri .....	46
4.1.4. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne Girmesi.....	49
<b>4.2. TÜRKİYE VE AB'NİN SOSYO-EKONOMİK GÖSTERGELERİ .....</b>	<b>50</b>
4.2.1. Yüzölçümü, Nüfus ve Nüfus Artış Hızı .....	50
4.2.2. GSMH, Kişi Başına GSMH ve GSYİH'nin Büyüme Hızı.....	51
4.2.3. GSYİH'nin Sektörel Dağılım Oranları .....	53
4.2.4. İhracat-İthalat Rakamları ve İhracatın İthalatı Karşılama Oranı .	54
4.2.5. İşsizlik ve Sektörel İstihdam Oranları .....	56
4.2.6. Enflasyon Oranları.....	57
4.2.7. Eğitim Düzeyleri .....	58
4.2.8. Sosyal Güvenlik Harcamalarının GSYİH İçindeki Payı ve Kişi Başına Otomobil Sayısı .....	60
<b>4.3. AB KARŞISINDA TÜRKİYE'NİN SEKTÖREL DURUMU .....</b>	<b>61</b>
4.3.1. Sanayi Sektörü .....	62
4.3.2. Tarım Sektörü .....	65
4.3.3. Hizmet Sektörü .....	65
4.3.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler .....	67

<b>BÖLÜM 5: TÜRK İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL ULUSLARARASI YÖNETİM SORUNLARI VE BU SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YÖNETİM FONKSİYONLARI</b> .....	69
<b>5.1. TÜRK İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL ULUSLARARASI YÖNETİM SORUNLARI</b> .....	69
<b>5.1.1. Yönetici, Yönetim ve Organizasyon Sorunu</b> .....	69
<b>5.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Yetiştirme Sorunu</b> .....	71
<b>5.1.3. Teknoloji, Ar-Ge ve Rekabet Sorunu</b> .....	72
<b>5.1.4. İletişim Sorunu</b> .....	72
<b>5.1.5. Stratejik Planlama Sorunu</b> .....	74
<b>5.1.6. Halkla İlişkiler Sorunu</b> .....	74
<b>5.1.7. Yetki Devri Sorunu</b> .....	75
<b>5.1.8. Yönetime Katılma Sorunu</b> .....	75
<b>5.1.9. Sosyal Sorumluluk Sorunu</b> .....	76
<b>5.2. ULUSLARARASI YÖNETİM SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YÖNETİM FONKSİYONLARI</b> .....	77
<b>5.2.1. Planlama</b> .....	77
<b>5.2.1.1. Uluslararası Çevre</b> .....	78
<b>5.2.1.2. Politik Risk</b> .....	81
<b>5.2.1.3. Stratejik Planlama</b> .....	82

<b>5.2.2. Organizasyon</b> .....	84
<b>5.2.2.1. Fonksiyonel Organizasyon</b> .....	85
<b>5.2.2.2. Ürün Temeline Dayalı Organizasyon</b> .....	85
<b>5.2.2.3. Bölge Temeline Dayalı Organizasyon</b> .....	87
<b>5.2.2.4. Matriks Organizasyon</b> .....	88
<b>5.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi</b> .....	89
<b>5.2.3.1. İş Analizi ve İnsan Kaynaklarını Planlama</b> .....	89
<b>5.2.3.2. Personel Atama</b> .....	90
<b>5.2.3.3. Personel Seçimi ve Eğitimi</b> .....	92
<b>5.2.3.4. Performans Değerleme</b> .....	93
<b>5.2.3.5. İş İlişkileri ve İletişim</b> .....	94
<b>5.2.4. Karar Alma ve Kontrol</b> .....	95
<b>5.2.4.1. Karar Alma</b> .....	95
<b>5.2.4.2. Kontrol</b> .....	96
<b>5.2.5. Liderlik</b> .....	97
<b>5.3. BAZI GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ YÖNETİM ANLAYIŞLARI</b> .....	97
<b>5.3.1. Fransa</b> .....	98
<b>5.3.2. Almanya</b> .....	98
<b>5.3.3. Amerika Birleşik Devletleri</b> .....	99
<b>5.3.4. Japonya</b> .....	99
<b>5.3.5. Güney Kore</b> .....	100

<b>BÖLÜM 6: AVRUPA BİRLİĞİ İLE BÜTÜNLEŞME SÜRECİNDE TÜRK İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIĞI YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA</b> .....	101
<b>6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI</b> .....	101
<b>6.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER</b> .....	102
<b>6.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI</b> .....	104
<b>6.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	105
<b>6.4.1. Örneklem Seçimi</b> .....	105
<b>6.4.2. Veri Toplama Yöntemi</b> .....	105
<b>6.4.3. Anketlerin Sayısı, Dönüş Oranı ve Analize Alınan     İşletmelerin İllere Göre Dağılımı</b> .....	105
<b>6.4.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analiz Yöntemi</b> .....	107
<b>6.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	107
<b>6.5.1. İşletmelerin Hukuki Şekli ve Faaliyette Buldukları     Sektörler</b> .....	107
<b>6.5.2. İşletmelerdeki Personel Sayısı ve Yönetim Türü</b> .....	110
<b>6.5.3. Yöneticilerin Öğrenim Durumu ve Uzmanlık Alanları</b> .....	113
<b>6.5.4. İşletme Yöneticilerinin Sayısına Göre Bildikleri Yabancı     Diller</b> .....	117

<b>6.5.5. İşletme Yöneticilerinin Yurtdışı Seyahat Nedenleri ve Seyahat Yapılan Ülkeler .....</b>	<b>119</b>
<b>6.5.6. Yöneticilerin Yıllık Ortalama Seyahat Sayıları .....</b>	<b>121</b>
<b>6.5.7. İşletmelerde Çalışma Alanlarına Göre Yabancı Personel Sayısı .....</b>	<b>123</b>
<b>6.5.8. AB Ülkeleri İle İhracat-İthalat İlişkisi Olan, Yabancı Sermaye Kullanan ve Ortak Yatırım Yapan İşletmeler .....</b>	<b>124</b>
<b>6.5.9. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Yönetim ve Organizasyon Konularında AB İşletmeleri İle Karşılaştırılması .....</b>	<b>125</b>
<b>6.5.9.1. Planlama .....</b>	<b>126</b>
<b>6.5.9.2. Organizasyon .....</b>	<b>127</b>
<b>6.5.9.3. İşçileri İşe Motivasyon .....</b>	<b>128</b>
<b>6.5.9.4. İşlerin Koordinasyonu .....</b>	<b>130</b>
<b>6.5.9.5. İşlerin Denetimi .....</b>	<b>131</b>
<b>6.5.9.6. İşçilerin (Personel) Yetiştirilmesi .....</b>	<b>132</b>
<b>6.5.9.7. Teknolojik Yenilikleri Kullanma .....</b>	<b>133</b>
<b>6.5.9.8. Araştırma-Geliştirme .....</b>	<b>134</b>
<b>6.5.9.9. Kalite .....</b>	<b>135</b>
<b>6.5.9.10. Pazar Araştırması .....</b>	<b>136</b>
<b>6.5.9.11. İnsan Kaynaklarını Planlama .....</b>	<b>137</b>

<b>6.5.9.12. Yeni Mal ve Hizmet Geliştirme .....</b>	<b>138</b>
<b>6.5.9.13. Yönetimle İlgili Gelişmeleri Öğrenme .....</b>	<b>139</b>
<b>6.5.10. İşletmelerin GB Sonrası Karşılaştıkları Sorunlar ve Önem Dereceleri .....</b>	<b>141</b>
<b>6.5.11. İşletmelerin Sahip Oldukları Kalite Standartları ve GB Standartlarına Uyum Çalışmaları .....</b>	<b>145</b>
<b>6.5.12. İşletmelerin Yönetim Konusunda Karşılaştıkları Sorunları Çözebilmek İçin Yardım Aldıkları Kişi ve Kuruluşlar .....</b>	<b>148</b>
<b>6.5.13. İşletmelerde Çalışan İşçilerin AB Üyesi Ülkelerin İşletmelerinde Çalışan İşçilerle Sosyo-Ekonomik Yönden Karşılaştırılması .....</b>	<b>149</b>
<b>6.5.13.1. Ekonomik Yaşam Standardı .....</b>	<b>150</b>
<b>6.5.13.2. Sosyal Haklar .....</b>	<b>151</b>
<b>6.5.13.3. Geleneksel Aile Anlayışı .....</b>	<b>152</b>
<b>6.5.13.4. Yüksek Öğrenim İmkânı ve Düzeyi .....</b>	<b>153</b>
<b>6.5.13.5. Kültürel Yaşam Tarzları .....</b>	<b>155</b>
<b>6.5.13.6. Tüketim Alışkanlıkları .....</b>	<b>156</b>
<b>6.5.13.7. Sağlık Hizmetleri İmkânı .....</b>	<b>157</b>
<b>6.5.13.8. Kalifiye Düzeyi ve Verimlilik .....</b>	<b>158</b>
<b>6.5.13.9. Fikir ve Düşüncelerini Belirtme .....</b>	<b>159</b>
<b>6.5.14. İşletmelerde Teknoloji Kullanım Durumu .....</b>	<b>161</b>

<b>6.5.15. İşletmelerin Kurulurken Fizibilite Etüdü Yaptırmaları .....</b>	<b>162</b>
<b>6.5.16. İşletmelerde Planlama Yapanlar .....</b>	<b>163</b>
<b>6.5.17. İşletmelerde Bulunan Bölümler (Departmanlar).....</b>	<b>165</b>
<b>6.5.18. “Organizasyon Şeması” ve “Organizasyon El Kitabı” Durumu.....</b>	<b>167</b>
<b>6.5.19. İşletmelerde İşçilerin İşe Motivasyonunda Yapılan Uygulamalar.....</b>	<b>168</b>
<b>6.5.20. İşletmelerde İşçileri Cezalandırma Uygulamaları.....</b>	<b>169</b>
<b>6.5.21. Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki Devri Yapmaları ....</b>	<b>170</b>
<b>6.5.22. İşçilerin İşletme Yönetimine Katılımı .....</b>	<b>172</b>
<b>6.5.23. İşletmelerde Kontrolü (Denetimi) Yapanlar .....</b>	<b>174</b>
<b>6.5.24. İşletmelerde Bulunan/Kullanılan İletişim Araçları .....</b>	<b>175</b>
<b>6.5.25. İşletmelerde İşçilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi İçin Yapılan Faaliyetler.....</b>	<b>177</b>
<b>BÖLÜM 7: SONUÇ .....</b>	<b>179</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>189</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>201-225</b>

## ÖNSÖZ

Küreselleşme sürecinde bulunan dünyamızda, ekonomik bütünleşmelerin önemi gittikçe artmaktadır. Avrupa Birliği, bugün dünyadaki en önemli ekonomik bütünleşme olmakla birlikte, siyasal bütünlüğe de yönelmiştir. Bu nedenle Türkiye, 1960'lı yılların başından itibaren Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecine girmiştir. Türkiye'nin 01.01.1996 tarihinden itibaren Gümrük Birliği'ne girmesiyle bu süreçte önemli aşama sağlanmıştır. Ancak, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde bir çok makro ve mikro sorunları bulunmaktadır. Mikro sorunların en önemlisi de Türk işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarıdır.

Bu çalışma, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde, Türk işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri getirmek için yapılmıştır.

Tez konusunun seçiminden, çalışmanın tamamlanmasına kadar geçen her aşamada teşvik edici, samimi ve yakın ilgisinden dolayı danışman hocam ve aynı zamanda Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e en içten teşekkürlerimi sunmayı bir görev bilirim.

Ayrıca, anket formlarını doldurarak bu çalışmanın tamamlanmasına katkı sağlayan işletmelerin yöneticilerine ve çalışma süresince yardımlarını gördüğüm ağabeyim Arş. Gör. Sadettin PAKSOY ile tüm arkadaşlarıma da teşekkür ederim. Son olarak, bu çalışmanın her aşamasında manevi desteğini esirgemeyen çok değerli eşim Fatma Bilge PAKSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Şubat 1998**

**H. Mustafa PAKSOY**



## **ANAHTAR KELİMELER**

Dünyadaki Eğilimler

Avrupa Birliği

Bütünleşme Süreci

Türk İşletmeleri

Yönetim Sorunları

## **KEY WORDS**

Inclinations in the World

European Union

Process of Integration

Turkish Businesses

Managerial Problems

## ÖZET

Dünyada ortaya çıkan ekonomik, siyasal, sosyo-kültürel ve teknolojik değişmeler ve gelişmeler küreselleşme sürecini hızlandırmıştır. Küreselleşme süreci ile birlikte ülkeler ekonomik çıkarlarını koruyabilmek ve küresel pazarlardan daha fazla gelir elde edebilmek için ekonomik bütünleşmelere yönelmişlerdir. Günümüzde, bu ekonomik bütünleşmelerden en önemlisi Avrupa Birliği'dir. Türkiye'de ekonomik çıkarlarını koruyabilmek ve küresel pazarlara girebilmek için 1960'lı yılların başından itibaren Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecine girmiştir. Bu süreçte, 01.01.1996 tarihinden itibaren Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girmesiyle önemli bir aşama sağlanmıştır. Ancak, Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde, Türkiye'nin makro ve mikro sorunları bulunmaktadır. Mikro sorunların başında, Türk işletmelerinin yönetim sorunları gelmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu çerçevede öncelikle, dünya ekonomisindeki gelişmeler ve ekonomik bütünleşmeler, Avrupa Birliği, Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki ilişkiler ve Avrupa Birliği'nin Türk ekonomisine etkileri ele alınmıştır. Daha sonra Türk işletmelerinin karşılaştığı temel uluslararası yönetim sorunları belirtilmiş ve bu sorunların çözümüne ilişkin yönetim fonksiyonları hakkında bilgiler verilmiştir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin karşılaştıkları temel uluslararası yönetim sorunları teorik bazda ortaya konulduktan sonra, anket motodu kullanılarak Türk işletmelerinin yönetim sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları değerlendirildikten sonra, tespit edilen yönetim sorunlarına ilişkin çözüm önerileri ortaya konulmuştur.

## **ABSTRACT**

Economical, political, socia-cultural, technological changes and developments in the World have accelerated globalization process. With start of globalization process, countries have inclined toward economic integration in order to protect their economic advantages and to obtain more revenues from global market. Today, the European Union is one of the most important economic integrations resulting from this process. Turkey has started integration process with the European Union since beginning of the 1960s in order to protect its economic advantages and to enter global markets. Turkey joined Custom Union on January 1, 1996. As a result, Turkey has taken an important step. However, there are macro and micro problems of Turkey to integrate with the European Union. The most important of these micro problems is managerial problems that Turkish firms have.

To identify problems that Turkish firms will face during Turkey's integration process with the European Union and to provide solutions to these problems, a survey research was undertaken. Within this context, developments in the World economy, economic integrations, the European Union, and relationship between Turkey and the European Union are discussed. After that, the affect of the European Union on Turkish economy. And than main international managerial problems of Turkish firms are dealt with and management functions examined to solve these managerial problems.

After theoretically identifying problems that Turkish firms have faced and will face during process of integration with the European Union, the researcher utilized mail questionnaire to determine managerial problems of Turkish firms. After assesing the results of the questionnaire, solutions to these problems are presented.

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

<b>Tablo 3.1:</b> Küresel Doğrudan Yatırımlar (Milyar ABD \$, Yıllık Ortalama) .....	15
<b>Tablo 3.2:</b> Doğrudan Yabancı Yatırım Yapan İşletmelerin Ülkeleri ve Yatırım Oranları.....	16
<b>Tablo 3.3:</b> Gelecekte Dünya Gelirlerinin Bölgelere Göre Dağılımı (Milyar ABD \$).....	18
<b>Tablo 3.4:</b> Dünyadaki 433 Üst Yöneticinin Uluslararası Deneyim Profili .....	19
<b>Tablo 4.1:</b> AB ve Türkiye'nin Yüzölçümü, Nüfusu ve Nüfus Artış Hızı .....	51
<b>Tablo 4.2:</b> AB ve Türkiye'nin GSMH'sı, Kişi Başına GSMH'sı ve GSYİH'nın Büyüme Hızları.....	52
<b>Tablo 4.3:</b> AB ve Türkiye'de GSYİH'nın Sektörel Dağılım Oranları .....	54
<b>Tablo 4.4:</b> AB ve Türkiye'nin İhracat-İthalat Rakamları (Mal/FOB) ve İhracatın İthalatı Karşılama Oranı .....	55
<b>Tablo 4.5:</b> AB ve Türkiye'nin İşsizlik ve Sektörel İstihdam Oranları.....	56
<b>Tablo 4.6:</b> AB ve Türkiye'nin 1991-1995 Dönemindeki Enflasyon Oranları .....	58
<b>Tablo 4.7:</b> AB ve Türkiye'nin Eğitim Düzeylerine Göre Öğrenci Sayıları.....	59
<b>Tablo 4.8:</b> AB ve Türkiye'de Sosyal Güvenlik Harcamalarının GSYİH'daki Payı ve Kişi Başına Otomobil Sayısı .....	61
<b>Tablo 5.1:</b> Yabancı Ülkelerde Yapılacak Bir Yatırımın Karşılaşacağı Politik Riskin Kaynakları .....	82

<b>Tablo 5.2:</b> Farklı Organizasyon Özelliklerinin Etnik Merkezli, Çok Merkezli ve Coğrafik Merkezli Yaklaşımlara Göre Yönetimsel Tutumları.....	92
<b>Tablo 6.1:</b> Anketlerin Dönüş Oranı ve Analize Alınan İşletmelerin İllere Göre Dağılımı.....	106
<b>Tablo 6.2:</b> İşletmelerin Hukuki Şekilleri.....	108
<b>Tablo 6.3:</b> İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler .....	108
<b>Tablo 6.4:</b> İşletmelerdeki Personel Sayısı .....	110
<b>Tablo 6.5:</b> İşletmelerde Yönetim Türü.....	111
<b>Tablo 6.6:</b> İşletme Yöneticilerinin Öğrenim Düzeyleri .....	114
<b>Tablo 6.7:</b> Yöneticilerin Uzmanlık Alanları .....	115
<b>Tablo 6.8:</b> Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgi Düzeyleri.....	117
<b>Tablo 6.9:</b> Yöneticilerin Yurtdışı Seyahat Nedenleri .....	119
<b>Tablo 6.10:</b> Yöneticilerin Yurtdışı Seyahatı Yaptıkları Ülkeler .....	120
<b>Tablo 6.11:</b> Yöneticilerin Yıllık Ortalama Yurtdışı Seyahatleri .....	121
<b>Tablo 6.12:</b> Çalışan Yabancı Personel Sayısı ve Çalışma Alanları.....	123
<b>Tablo 6.13:</b> AB Ülkeleri İle İhracat-İthalat Durumu, AB Ülkelerinden Yabancı Sermaye Kullanımı ve AB Ülkeleri İle Ortak Yatırım Yapan İşletmeler .	124
<b>Tablo 6.14:</b> İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörlere Göre Yönetim ve Organizasyon Konuları Yönünden AB Ülkeleri İle Karşılaştırılması .....	126
<b>Tablo 6.15:</b> GB'ye Girişten Bugüne İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Önem Dereceleri.....	141

<b>Tablo 6.16:</b> İşletmelerin Sahip Olduğu Kalite Standartları .....	146
<b>Tablo 6.17:</b> GB Sonrası İşletmelerin Standartlara Uyum Çalışmaları.....	146
<b>Tablo 6.18:</b> İşletmelerin Yönetim Konusundaki Sorunları Çözmede Yardım Aldıkları Kişi ve Kurumlar.....	148
<b>Tablo 6.19:</b> AB Ülkelerindeki İşletmelerde Çalışan İşçilere Göre Türk İşletmelerinde Çalışan İşçilerin Sosyo-Ekonomik Durumu .....	150
<b>Tablo 6.20:</b> İşletmelerde Teknoloji Kullanım Durumu .....	161
<b>Tablo 6.21:</b> İşletmelerin Kuruluşunda Fizibilite Etüdü Yapma Durumu.....	162
<b>Tablo 6.22:</b> İşletmelerde Planlama Yapanlar.....	163
<b>Tablo 6.23:</b> İşletmelerde Bulunan Bölümler (Departmanlar).....	165
<b>Tablo 6.24:</b> "Organizasyon Şeması ve Organizasyon El Kitabı" Durumu .....	167
<b>Tablo 6.25:</b> İşçilerin İşe Motivasyonundaki Uygulamalar.....	169
<b>Tablo 6.26:</b> İşletmelerde İşçileri Cezalandırma Uygulamaları .....	169
<b>Tablo 6.27:</b> İşletmelerde Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki Devri Yapması .....	171
<b>Tablo 6.28:</b> İşçilerin İşletme Yönetimine Katılma Durumu .....	173
<b>Tablo 6.29:</b> İşletmelerde Kontrolü (Denetimi) Yapanlar .....	174
<b>Tablo 6.30:</b> İşletmelerde Bulunan/Kullanılan İletişim Araçları .....	175
<b>Tablo 6.31:</b> İşletmelerde Çalışan İşçilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi Faaliyetleri .....	177

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

<b>Şekil 5.1:</b> Uluslararası Stratejik Planlama Süreci .....	84
<b>Şekil 5.2:</b> Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Fonksiyonel Organizasyon Yapısı.....	85
<b>Şekil 5.3:</b> Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Ürün Temeline Dayalı Organizasyon Yapısı.....	86
<b>Şekil 5.4:</b> Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Bölge Temeline Dayalı Organizasyon Yapısı .....	87
<b>Şekil 5.5:</b> Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Matriks Organizasyon Yapısı .....	88
<b>Şekil 6.1:</b> İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler .....	110
<b>Şekil 6.2:</b> İşletmelerde Yönetim Türü .....	112
<b>Şekil 6.3:</b> Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri.....	115
<b>Şekil 6.4:</b> Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgi Düzeyleri .....	118
<b>Şekil 6.5:</b> İşletmelerde Yöneticilerin Yıllık Ortalama Yurtdışı Seyahatleri.....	122
<b>Şekil 6.6:</b> GB Sonrası Türk İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunların Önem Dereceleri .....	145
<b>Şekil 6.7:</b> İşletmelerin Yönetim Konusundaki Sorunları Çözmede Yardım Aldıkları Kişi ve Kurumlar .....	149
<b>Şekil 6.8:</b> İşletmelerde Teknoloji Kullanım Durumu .....	162

<b>Şekil 6.9:</b> İşletmelerde Planlama Yapan Kişi ve Birimler.....	164
<b>Şekil 6.10:</b> İşletmelerde Bulunan Bölümler (Departmanlar).....	167
<b>Şekil 6.11:</b> İşletmelerde Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki Devri .....	172
<b>Şekil 6.12:</b> İşletmelerde Kullanılan İletişim Araçları.....	177





## EKLER LİSTESİ

**Sayfa No**

**EK. 1: ANKET FORMU**.....202

**EK. 2: Kİ-KARE ( $\chi^2$ ) HİPOTEZ TESTİ ÇÖZÜMLERİ**.....208



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AET</b>	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
<b>AKÇT</b>	: Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu
<b>AKTT</b>	: Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği
<b>APEC</b>	: Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği Anlaşması
<b>AR-GE</b>	: Araştırma-Geliştirme
<b>DEİK</b>	: Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
<b>DİE</b>	: Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>EC</b>	: Avrupa Topluluğu
<b>ECU</b>	: Avrupa Para Birimi
<b>EDC</b>	: Avrupa Savunma Topluluğu
<b>EFTA</b>	: Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi
<b>EURATOM</b>	: Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu
<b>GATT</b>	: Tarife ve Ticaret Genel Anlaşması
<b>GB</b>	: Gümrük Birliği
<b>G.D.</b>	: Güven Düzeyi
<b>GOÜ</b>	: Gelişmekte Olan Ülkeler

<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>HDTM</b>	: Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>ISO</b>	: Uluslararası Kalite Organizasyonu
<b>İKV</b>	: İktisadi Kalkınma Vakfı
<b>İSO</b>	: İstanbul Sanayi Odası
<b>İTO</b>	: İstanbul Ticaret Odası
<b>KİT</b>	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
<b>MG</b>	: Milli Gelir
<b>NAFTA</b>	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
<b>OECD</b>	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
<b>OTP</b>	: Ortak Tarım Politikası
<b>S.D.</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>TİSK</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TTSİS</b>	: Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası

**TÜGİAD** : Türkiye Genç İşadamları Derneği

**TÜSİAD** : Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

**UNCTAD** : Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı

**WTO** : Dünya Ticaret Örgütü



# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

### 1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Küreselleşme sürecinde bulunan dünyamızda, Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa, Uzak Doğu ve Pasifik önemli ticari etkinliğe sahip bulunmaktadır. Küreselleşme süreci devam ederken dünyamız bu üç ticaret blokunun etkisinde ekonomik, siyasal, sosyo-kültürel, teknik ve teknolojik gelişmeler yaşamaktadır. Özellikle 1990'lı yıllarda bu gelişmeler en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Gelişmelerin dört boyutu da çok önemli ölçülerde tüm dünya ülkelerinin ekonomilerini etkilemiştir. Bu gelişmeler, Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB) ile bütünleşme sürecinde Gümrük Birliği'nin (GB) tamamlanması gayretlerini de hızlandırmıştır.

Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi, Türk işletmelerinin küresel pazarda kalabilme şansını yakalamasına önemli katkılarda bulunacaktır. Ancak, AB ile bütünleşme sürecinde dünyadaki gelişmeler de dikkate alındığında, Türk işletmelerinin çeşitli yönetim sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların çözümüne olumlu katkı sağlayacak olan AB'ye tam üyelik süreci, 1950'li yılların sonunda başlamıştır.

25 Mart 1957 yılında Roma'da imzalanan ve 1 Ocak 1958'de yürürlüğe giren, Roma Anlaşması ile gerçekleşen AB'ye, Türkiye 31 Temmuz 1959'da "ortak üye

Eylül 1963'te Ankara Anlaşması yapılmıştır. Ankara Anlaşması, 1 Aralık 1964'te yürürlüğe girmiştir. Ankara Anlaşması ile başlayan hukuksal ilişkiler, 1 Ocak 1973'te yürürlüğe giren Katma Protokol çerçevesinde sürdürülmüştür.

Türkiye'nin AB ile ilişkileri, 12 Eylül 1980'de Türkiye'de yapılan askeri ihtilal nedeniyle kesintiye uğramış olmasına rağmen, 1984'de o zamanki iş başında bulunan hükümetin liberalleşme, dışa açılma politikaları ve AB ile bütünleşmedeki kararlılığı sonucu Türkiye, 14 Nisan 1987'de AB'ye tam üyelik başvurusunda bulunmuştur. Konseyin 1989 tarihli görüş bildirgesinde sözkonusu talebimiz kabul edilmemekle birlikte ret de edilmemiş ve Türkiye'nin talebi askıya alınmıştır.

Türkiye, Ankara Anlaşması ve Katma Protokol'ün ilgili hükümleri uyarınca 1 Ocak 1995 tarihi itibarıyla GB'ye katılmak durumundayken, 6 Mart 1995 tarihinde Birlik'te yapılan müzakereler sırasında siyasi ve mali işbirliği konularında kararlar alınmış ve GB'nin 1 Ocak 1995 tarihi itibarıyla değil, 1995 yılı içerisinde gerçekleştirileceği konusunda mutabakata varılmıştır. Nihayet, Avrupa Parlamentosu'nun 13 Aralık 1995 tarihili Fransa'nın Strasbourg kentinde yaptığı oylama sonucu, 01.01.1996 tarihi itibarıyla Türkiye GB'ye girmiştir. 12-13/12/1997 tarihli Lüksemburg zirvesinde AB üyeleri Türkiye'yi, AB'ye aday 11 ülke ile birlikte potansiyel aday olarak görmüşlerdir. Bu yeni dönem, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesinde ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknik ve teknolojik ve işletme yönetimine getireceği değişim açısından oldukça önemlidir.

Küreselleşme sürecinde Türk işletmelerinin de dünya ile bütünleşmesinin kaçınılmaz olduğu ortadadır. Bu bütünleşmenin en önemli adımının da Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşmesinden geçtiği göz önüne alındığında, böyle bir çalışmanın gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

## 1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Dünyamızda yaşanan değişimler, küreselleşme sürecini hızlandırmış ve bu süreç ülkelerin ekonomik yapılarını ve işletmelerin yönetim sistemlerini doğrudan etkilemiştir. Ülkeler, küreselleşme sürecinde etkin bir ekonomik güç sağlayabilmek için ekonomik bütünleşmelere yönelirken, işletmeler de küresel pazarda rekabet edebilmek için üretim ve özellikle yönetim sistemleri üzerinde yoğun uğraş vermektedirler. Türk ekonomisi ve Türk işletmeleri de böyle bir yoğun çalışma içinde bulunmaktadır.

Türkiye, 1959'da başladığı AB ile bütünleşme çabalarını, 01.01.1996 tarihinden itibaren GB'ye girerek AB'ye tam üyeliğe bir adım daha yaklaşmış ve bütünleşme yolunda önemli bir gelişme sağlamıştır. Ancak, AB ile bütünleşme sürecinde dünyadaki değişimler ve gelişmeler de dikkate alındığında, Türk işletmelerinin küresel pazarda rekabet edebilmeleri için çeşitli yönetim sorunları bulunmaktadır. Bu nedenle gerçekleştirilen bu tez çalışmasının amacı, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmek ve bu sorunların çözüm yollarını ortaya koymaya yöneliktir.

## 1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, teorik ve araştırma sonucu elde edilen bilgileri kapsamaktadır. Teorik bölümler için çok sayıda yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak dünya ekonomisindeki gelişmeler ve ekonomik bütünleşme, AB'nin gelişme süreci ve Türkiye-AB ilişkileri, AB'nin Türk ekonomisine etkileri ve AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin yönetim sorunları açıklanmıştır.

Teorik bölümlerdeki bilgilerden yararlanılarak geliştirilen anket formu ile Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. Türkiye'de satış hacmi yönünden ilk 500'e

giren işletmelerden 200 işletmeye uygulanan anket metodunda, anketlerin bir kısmı posta ile gönderilerek ve bir kısmı da yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiş olup, %40'lık bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Anket sonucunda elde edilen veriler "SPSS 6.0 for Windows" bilgisayar programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Daha sonra elde edilen bilgiler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

#### **1.4. ÇALIŞMANIN PLANI**

Yedi bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü giriş bölümüdür. Bu bölümde, çalışmanın önemi, amacı, yöntemi ve planı yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, konuyla ilgili olarak yerli ve yabancı literatürden önemli görülen çalışmalar hakkında kısaca bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, ilk önce dünya ekonomisindeki gelişmeler ve eğilimler incelenmiştir. Daha sonra, AB'nin tarihi gelişimi ve Maastricht Anlaşması hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, ilk olarak Türkiye-AB ilişkilerinin tarihi gelişimi incelenmiştir. Daha sonra, Türkiye ve AB'nin sosyo-ekonomik göstergeler yönüyle karşılaştırılması yapılmıştır. Son olarak, AB karşısında Türkiye'nin sektörel durumu ele alınmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, önce Türk işletmelerinin karşılaştığı temel uluslararası yönetim sorunlarından yönetici, yönetim ve organizasyon, insan kaynaklarını planlama ve personel yetiştirme, teknoloji, Ar-Ge ve rekabet, iletişim, stratejik planlama, yetki devri, yönetime katılma ve sosyal sorumluluk açıklanmıştır. Daha sonra, bu temel uluslararası yönetim sorunlarının çözümüne ilişkin yönetim fonksiyonları incelenmiştir.



Çalışmanın altıncı bölümünde, Türkiye'de satış hacmi yönünden ilk beşyüze giren işletmelerden 200 işletmeye anket metodu uygulanarak, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunları belirlenmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Çalışmanın yedinci bölümü olan sonuç bölümünde ise, araştırma sonucundan elde edilen bilgiler doğrultusunda, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarına ilişkin bazı öneriler getirilmiştir.



## BÖLÜM 2

### KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu tez çalışması ile ilgili olarak incelenen yerli ve yabancı literatürden bazı çalışmalar aşağıda ifade edilmiştir.

**PHATAK (1980);** uluslararası yönetime giriş, uluslararası yönetimde kültürel ortam, uluslararası ortamda planlama, uluslararası faaliyetlerin örgütlenmesi, uluslararası yönetici görevlendirme ve uluslararası ortamda kontrol süreci ile ilgili açıklamalar yapmıştır.

**SEYİDOĞLU (1991);** çalışmasında uluslararası ticaret teorisi, uluslararası ticaret teorisini talep yönünden değerlendirme, faktör donatımı teorisi, dış ticarete eksik rekabet ve taşıma giderleri, ekonomik büyüme ve dış ticaret teorisi, döviz piyasası, dış ödemeler bilançosu, dış ticaret ve milli gelir, gümrük tarifeleri, dünya ticaretini serbestleştirme yaklaşımları, Avrupa Topluluğu, dünyadaki diğer iktisadi birleşme hareketleri, sanayileşme ve dış ticaret politikaları, uluslararası teknoloji transferi, uluslararası parasal sorunlar vb. konuları ayrıntılı olarak incelemiştir.

**HODGETT VE LUTHANS (1991);** uluslararası yönetim, uluslararası yönetim stratejisi ve fonksiyonları, uluslararası insan kaynakları yönetimi, uluslararası yönetimin insan boyutu ve uluslararası yönetim ufuklarına ilişkin detaylı ayrıntılı incelemede bulunmuşlardır.

**POHL VE SORSA (1992);** yapmış oldukları çalışmada Avrupa entegrasyonu, Avrupa Topluluğu'nun Güney ile ticareti, Tek Avrupa Pazarı ve Doğu-Batı Avrupa entegrasyonu konularını ayrıntılı bir şekilde incelemişlerdir.

**AKDEMİR (1992);** yaptığı çalışmada Avrupa Topluluğu bütünleşmesinin stratejik boyutları ve Türkiye'nin Topluluk tam üyeliğinden beklentileri, Türkiye'de ve AT'de Ar-Ge yapısı, teknoloji yönelimli stratejik yönetim, rekabetçi yapıda AT işletmeleriyle bütünleşmede teknolojinin stratejik yönetimi, çeşitli yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin Ar-Ge yapılarının teknolojik yönden incelenmesi ve teknopark içinde sektörel Ar-Ge model önerisine ilişkin konular incelenmiştir.

**CERTO (1992);** yönetim bilimi, teori ve uygulamaları, yönetim ve çevre, yönetici, yönetim fonksiyonları, sosyal sorumluluk, uluslararası yönetim, çok uluslu işletmeler, küresel yönelimler, karşılaştırmalı yönetim, kalite vb. konuları incelemiştir.

**SELÇUK (1992);** yapmış olduğu çalışmasında holdingler, holdinglerin yapıları, yönetim sorunları, planlama ve organizasyon bilinci noksanlığı, görev, ödev, disiplin ve itaat bilinci yerleşmemiştir, aşırı ferdiyetçi ve ayrılıkçı yapı, yetki devretmeme, çok sayıda asta az sayıda üst düşürme, bilim zihniyeti noksanı, beşeri ilişkilerde açıklık ve itimat noksanlığı vb. yönetim ve organizasyon konularının yer aldığı sorunları ele almıştır.

**ŞİMŞEK (1992);** çalışmasında çokuluslu şirket yapıları, Topluluk üyesi ülkelerde şirketlerin yönetim ve insan kaynakları durumu, Türkiye'de şirketlerin yönetim durumu ve insan kaynakları yapısı, Türkiye-AB ülkeleri işletmelerinin insan kaynakları karşılaştırması, konuya ilişkin bir araştırma ve araştırma sonuçları yer almaktadır.

**WEIHRICH VE KOONTZ (1993);** küresel yönetim teori ve uygulamasının temelleri, planlama, organizasyon, personel, yöneltme ve kontrol konularında uluslararası yönetim yaklaşımlarını ele almışlardır.

**ARGIN (1993);** çalışmasında 1992 sonuna doğru genel durumu, Avrupa Topluluğu'nda Tek Pazar'ın oluşumunu, finansal entegrasyon teorisine genel bir bakış yaparak finansal entegrasyonun temel unsurlarını, Avrupa Para Sistemi'ni (EMS), Avrupa Topluluğu'nda bankacılığın genel yapısını, Avrupa Topluluğu ve Türk bankacılık sisteminin karşılaştırılmasını ve Türk bankacılık sisteminin AT Tek Pazar koşullarına uyumuna ilişkin uygulamalı araştırmalar yapmıştır.

**ERTÜRK (1993);** yapmış olduğu çalışmasında ekonomik entegrasyonun anlamı ve safhalarını, ekonomik entegrasyon teorisini, ekonomik entegrasyonun etkilerini, yurt içi sapmalar altında gümrük birliği teorisini, Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik entegrasyon hareketlerini, dış ticaret, koruma, bölgeselleşme ve küreselleşmeyi, Tarife ve Ticaret Genel Anlaşması'nı (GATT), Avrupa Topluluğu ve Türkiye ilişkilerini, Ekonomik İşbirliği Teşkilatı'nın oluşumunu, gelişmesini, sorunlarını, Karadeniz Ekonomik İşbirliği Bölgesi Anlaşmasını ve İslam Konferansı Teşkilatı'nın ekonomik analizini ve entegrasyon çabalarını ayrıntılı olarak incelemiştir.

**MORDEN (1993);** rekabet, çevresel ve pazar analizi, rekabet stratejileri, ürün-pazar stratejileri, stratejik yönetim, yenilik ve teknoloji, finansal stratejiler, şirket kültürü vb. konularda genel ve uluslararası yaklaşımları incelemiştir.

**CEYHAN (1994);** yaptığı çalışmada Avrupa Topluluğu, AT'de serbest dolaşım, Gümrük Birliği, ortak dış ticaret politikası, ortak rekabet politikası, ortak tarım politikası, ortak pazardan tek pazara, sanayi politikası, tek pazardan Avrupa Birliği'ne, Avrupa sosyal alanı, Türkiye-Avrupa Topluluğu ortaklığı, Türkiye-EFTA Serbest Ticaret Anlaşması, Topluluğun genişlemesi ve Türkiye-AT Gümrük Birliği'ne hazırlanan işletmelerin dikkat etmesi gereken hususları incelemiştir.

**ÖZEL (1994);** çalışmasında kapitalizm ve küresel rekabet, kafa kafaya rekabet, ulusların rekabetçi üstünlüğü, küresel ağlar, rekabetçi üstünlüğün mimarisi, büyük tercihler, işletmelerin değişen yapıları, sanayi liderlerine hücum, Japon sanayiinin feodal dünyası, Japonya yatırıma doymuyor, Avrupa evi, komünizmden kapitalizme geçiş, yirmi birinci yüzyıl kimin olacak, Almanya, Rusya ve Çin, küresel toplum içinde Avrupa ve küresel rekabette Japon şirketleri ile ilgili konular bulunmaktadır.

**BARTOL VE MARTIN (1994);** çalışmalarında yönetime etki eden faktörler, dış çevre ve uluslararası çevre, yönetimde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı, organizasyon amaçları ve planları oluşturma, stratejik yönetim, teknolojik yeniliği ve değişimi yönetme, karar alma, temel ve stratejik organizasyon yapıları, insan kaynakları yönetimi, motivasyon, liderlik, yönetimde iletişim, yönetim grupları, kontrol ve kontrol metodları, üretim yönetimi, yönetim bilgi sistemi, uluslararası yönetim, girişimcilik ve küçük işletmeler hakkında geniş bilgi vermişlerdir.

**GÜNGÖR (1994);** yapmış olduğu çalışmasında Avrupa Birliği'nde küçük ve orta ölçekli işletmelerin durumunu, Avrupa Birliği'nde küçük ve orta ölçekli işletmelerde meydana gelen değişimleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin AB'ye sağladığı katkıları, küçük ve orta ölçekli işletmelerin AB içindeki olumsuzluklarını, AB karşısında Türk küçük ve orta ölçekli sanayinin rekabet şansı, teknolojik değişimi, finansman, girişimcilik ve mesleki eğitim, istihdam durumu, sektörel inceleme ve KOBİ'lere ilişkin benzer konuları işlemiştir.

**İYİBOZKURT (1994);** çalışmasında ekonomik bütünleşme ve gümrük birliği, Türkiye-AT Gümrük Birliği ilişkisi, AT'deki son gelişmeler (Maastricht Avrupası) ve AT ile Gümrük Birliği'nde sanayilerimizin rekabeti konularını anlatmıştır.

**MANİSALI (1994);** çalışmasında Avrupa Birliği'nin dünyadaki yeni ekonomik bloklaşma hareketleri ve Türkiye, dünden bugüne Türkiye-Avrupa ilişkileri, Türkiye'nin AB'ye üye yapılmadan Gümrük Birliği'ne girmesinin etkileri ve AB'nin Türkiye'ye bakış açısı ve Türkiye'yi tam üye yapmamasının nedenlerini anlatmıştır.

**DPT (1995a);** çalışmada dünyada küreselleşme eğilimleri, dünyada bölgeselleşme ve bütünleşme hareketleri, küreselleşme ve bölgesel bütünleşme, üretimde küreselleşme, finans piyasalarında küreselleşme, küreselleşme bölgeselleşme ve dış ticaret politikaları, küreselleşen ve bölgeselleşen dünyada karar alma süreçleri, uluslararası resmi kuruluşlar çerçevesinde küreselleşmeye örnekler, bölgesel kuruluşlar ve anlaşmalar çerçevesindeki iktisadi işbirliğine ve bütünleşmeye ilişkin örnekler yer almaktadır.

**DPT (1995b);** çalışmada uluslararası sistem, kültür politikası, korumacılık ve GATT, bölgeselleşme, değişen üretim sistemleri, uluslararası firmalar ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları, Türkiye-Avrupa Topluluğu ilişkileri, Türkiye-Karadeniz ekonomik işbirliği ilişkileri vb. konular ilişkileri incelenmiştir.

**EGE VE DİĞ. (1995);** yapmış oldukları çalışmada Ortaklık Konseyi Kararı'nın genel çerçevesi, kararın değerlendirilmesi, alınması gereken tedbirler, Avrupa Birliği'nde sanayi politikaları ve KOBİ'ler ve Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi (KOS) işletmelerini incelemişlerdir.

**ÖZALP (1995);** çalışmasında çok uluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelerdeki Joint Venture stratejileri, çok uluslu işletmelerin yabancı ülkeye giriş yollarının biri olan Joint Venture'in analiz edilmesi, çok uluslu işletmelerin organizasyon yapıları, çok uluslu işletmelerin geleceğine bir çözüm olarak Joint Venture, vb. konuları işlemiştir.

**LÖK (1995);** yapmış olduğu çalışmasında genel ekonomik gelişme eğilimleri ile ilgili kavramları, dünya ekonomisindeki gelişme eğilimlerini, Türkiye ekonomisinin genel görünümü ve gelişme eğilimlerini, dünya turizminde gelişme eğilimlerini, Türk turizminin gelişme eğilimlerini, Türk turizminin rekabet dinamiklerini, Avrupa Birliği'nde teşvik politikalarını ve Türkiye'de turizm sektörüne uygulanan teşvikleri incelemiştir.

**VAKIFBANK (1995);** çalışmada kalkınma stratejileri, ekonomik entegrasyon aşamaları ve bir kalkınma, korumacılık olgusunun tarihsel gelişimi ve GATT, Türkiye-Avrupa Birliği ilişkilerinin tarihçesi, AB ve Türkiye'de uygulanan ekonomik kalkınma politikaları, Türkiye ve AB arası ticari ilişkiler, Yunanistan deneyimi, Portekiz deneyimi, İspanya deneyimi, makro ekonomik etkiler, sektörel etkiler, sektörel entegrasyon sorunları ve dünyadaki gelişmeler incelenmiştir.

**KARLUK (1995);** yapmış olduğu çalışmasında Avrupa Topluluğu (Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu, Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu), AET'nin oluşumu, Avrupa Topluluğu'nda parasal birliğin oluşturulması, ekonomik ve sosyal politikaların uyumlaştırılması, Avrupa Birliği'nde bütçe ve ve Türkiye-Avrupa Birliği ilişkilerini ayrıntılı olarak anlatmıştır.

**İKV (1996);** çalışmada Avrupa Birliği demir-çelik sektörü, AB'de demir-çelik sektöründeki teknik düzenlemeler, sektöre yönelik uygulamalar, Türkiye'de demir-çelik sektörü, sektörün bugünkü durumu, demir-çelik ürünleri ile ilgili mevzuat ve Türkiye ile Avrupa Birliği arasında AKÇT Ürünleri Serbest Ticaret Anlaşması yer almaktadır.

**EKİN (1996);** yaptığı çalışmada değişim-küreselleşme-hizmet ekonomisi, Gümrük Birliği-KOBİ'ler-rekabet gücü, küreselleşme ve GB'nin sosyal sorunları, bütünleşmeye yönelik sosyal boyutlu öneriler, verimlilik, rekabet gücü ve özelleştirme ve sosyal devlet konularını işlemiştir.

**HESS VE SICILLANO (1996);** yönetim konusunda uluslararası uğraşı alanları, uluslararası yönetimi geliştirme, performans, amaçları geliştirme, karar verme, uluslararası stratejik yönetim, uluslararası üretim planlama, uluslararası organizasyon dizaynı, kontrol vb. konularda bilgiler vermişlerdir.

**GÜRLESEL VE DİĞ. (1997);** yapmış oldukları çalışmada Avrupa ekonomik ve parasal birliği, Avrupa Finansal piyasaları, Avrupa sermaye piyasası ve Avrupa sermaye piyasaları ile bütünleşme ve Türk sermaye piyasası konularından bahsetmişlerdir.





## BÖLÜM 3

### DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ GELİŞMELER VE AVRUPA BİRLİĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak küreselleşme süreci ile birlikte hız kazanan uluslararası yatırımlar, uluslararası ticaret ve işletmeler ve uluslararası yönetsel bakış açısı konularına yer verilmiştir. Daha sonra, dünyadaki başlıca ekonomik gelişmeler ve eğilimler hakkında bilgi verilmiştir. Son kısımda ise, AB'nin tarihi gelişimi ve Maastricht Anlaşması incelenmiştir.

#### 3.1. ULUSLARARASILAŞMA

Milletler binlerce yıldan beri birbirleri ile ticaret yapmaktadırlar. Uluslararası ticaretin ortaya çıkışı yeni bir olay değildir. Bununla birlikte uluslararası ticaret 1990'lı yılların başından itibaren çarpıcı bir şekilde artış göstermiştir. Bugün uluslararası pazarda mal satan ve mal alan millet ve işletme sayısında önemli gelişmeler olmuştur. Uluslararası ticaretteki gelişmeler endüstrileşmiş güçlerdeki artışı yansıtmaktadır. Uzak Doğu'da Japonya ve özellikle Batı Avrupa'da Almanya başta olmak üzere Avrupa ülkelerindeki kuvvetli ekonomik gelişmeler, bu büyümeye örnek olarak gösterilebilir. Aynı zamanda, Doğu Avrupa ülkeleri bir pazar ekonomisine doğru harekete geçerken, bütçelerini dengelemeye ve yaşam

standartlarını düzeltmeye yardımcı olacağı için uluslararası ticarete yönelmektedirler. Asya'nın yeni sanayileşmiş ülkeleri Hong Kong, Güney Kore, Tayvan ve Singapur yeni ekonomik güçler olarak tanınmaktadır. Kalkınmakta olan ülkeler olarak Hindistan, Afrika, Orta ve Güney Amerika uluslararası ticaret alanında daha faal olarak bulunmaktadır. Bu uluslararası gelişmeler, (1)uluslararası yatırım, (2)uluslararası ticaret ve işletmeler ve (3)uluslararası yönetsel bakış açısı şeklinde üç ana eğilim olarak özetlenebilir (Hodgetts and Luthans, 1991, s.5-8).

### **3.1.1. Uluslararası Yatırım**

1970'li yıllardan bu yana endüstrileşmiş ülkeler dünyanın bir ucundan öbür ucuna önemli yatırımlar yapmışlardır. Bu yatırımların çoğu diğer sanayileşmiş ülkelere yapılmıştır. Örneğin, 1990'lı yıllara girildiğinde yabancı holdinglerin Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı yatırımların tutarı yaklaşık 1.5 trilyon ABD Dolarına ve Amerika Birleşik Devletleri'nin yabancı ülkelerdeki aktifleri 1.2 trilyon ABD Dolarına ulaşmıştır (Friderich, 1990, s.76). 1990'lı yılların ilk yarısında, Japon firmaları yurt dışında yaklaşık 566 milyar ABD Doları tutarında yatırım yapmışlar ve bunun 220 milyar ABD Dolarlık kısmı doğrudan yatırım şeklinde olmuştur (Özel, 1994, s.110). Uluslararası yatırımların çoğu Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Avrupa Birliği ülkelerine yapılmıştır. Bununla birlikte yatırımların büyük bir kısmı, yeni sanayileşmiş ülkeler ve kalkınmakta olan ülkeler tarafından yeni sanayileşmiş ülkelere ve kalkınmakta olan ülkelere yapılmıştır. Bu yatırımların sonucu olarak da devletlerin tümü finansal açıdan daha fazla bağımsız olmaktadır.

Tablo 3.1'de yıllara göre küresel doğrudan yatırımlar, Tablo 3.2'de ise doğrudan yabancı yatırım yapan işletmelerin ülkeleri ve oranları verilmiştir.

**Tablo 3.1: Küresel Doğrudan Yatırımlar (Milyar ABD \$, Yıllık Ortalama)**

<b>ÜLKELER</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992*</b>
<b>TOPLAM ÇIKIŞ</b>	<b>226.0</b>	<b>182.2</b>	<b>158.5</b>
Sanayileşmiş Ülkeler	213.0	171.1	147.1
Gelişmekte Olan Ülkeler	13.0	11.1	11.4
<b>TOPLAM GİRİŞ</b>	<b>186.0</b>	<b>143.3</b>	<b>133.6</b>
Sanayileşmiş Ülkeler	156.2	101.8	83.9
Gelişmekte Olan Ülkeler	29.8	41.5	49.7

(\*) Kısmen tahmindir.

Kaynak: DPT (1995a), s.94.

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi, 1990-1992 dönemindeki üç yılda sanayileşmiş ülkelerden küresel doğrudan yatırım çıkışları önemli bir azalma gösterirken, gelişmekte olan ülkelere küresel doğrudan yatırım çıkışlarında önemli bir azalma olmamıştır. Yine 1990-1992 dönemindeki üç yılda sanayileşmiş ülkelere küresel doğrudan yatırım girişinde önemli bir azalma olurken, gelişmekte olan ülkelere küresel doğrudan yatırım girişinde önemli artış olmuştur. Bu veriler de gösteriyor ki, küresel doğrudan yatırımlar daha çok gelişmiş ülkeler tarafından gelişmekte olan ülkelere yapılmaktadır.

**Tablo 3.2: Doğrudan Yabancı Yatırım Yapan İşletmelerin Ülkeleri ve Yatırım Oranları**

<b>KAYNAK ÜLKE</b>	<b>1985-1989 (%)</b>
Almanya	7.8
ABD	26.5
Fransa	8.0
İngiltere	20.2
Japonya	18.8
<b>TOPLAM</b>	<b>81.3</b>
Gelişmiş Ülkeler	96.8
Az Gelişmiş Ülkeler	3.2
<b>TÜM ÜLKELER</b>	<b>100.0</b>

Kaynak: DPT, 1995a, s.91.

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi dünyada, 1985-1989 döneminde %26.5’lik bir oranla en çok yabancı yatırımı ABD işletmeleri yapmıştır. %20.2 oranında ikinci olarak İngiliz işletmeleri ve %18.8 oranında da üçüncü olarak Japon işletmeleri yabancı yatırım yapmışlardır. Yine 1985-1989 döneminde gelişmiş ülkelerin işletmeleri %98.6 oranında yabancı yatırım yaparken, az gelişmiş ülkelerin işletmeleri sadece %3.2 oranında yabancı yatırım yapmışlardır. Bu veriler, gelişmiş ülkelerin yabancı yatırımlarının daha çok az gelişmiş ülkelere yapıldığını göstermektedir.

### **3.1.2. Uluslararası Ticaret ve İşletmeler**

Uluslararası ticaret alanındaki bir başka ana eğilim, hem yabancı ülkelere daha fazla mal ve hizmet satışı, hem de diğer ülkelerde işletmeler kurmaya başlanmasıdır. Bir çok çokuluslu ABD şirketi milyonlarca ABD Doları düzeyinde

ihracat geliri sağlamıştır. Örneğin, son yılların üç büyük Amerikan otomobil şirketi (General Motors, Ford ve Chrysler) motorlu taşıt ve motorlu taşıt parçası ihracatı yoluyla toplam yaklaşık 20 milyar ABD Doları gelir elde etmişlerdir. ABD'nin çokuluslu büyük işletmelerinden Gillette, Colgate, IBM, NCR, Coca-Cola, Digital Equipment, Dow Chemical ve Xerox, gayri safi gelirlerinin yarısından fazlasını yabancı pazarlardan sağlayacakları güvencesi içinde olmuşlardır (Business Week, 1990, s.103). 1990'da ABD'nin ihracat ve ithalatının (değer olarak) yarından fazlası küresel işletmelerin mal ve hizmet transferinden gerçekleşmiştir (Özel, 1994, s.56).

Aynı zamanda, şirketler dünya çapında sahip oldukları işletmelerden büyük kazançlar elde etmektedirler. İsviçreli çokuluslu şirketlerden Nestle ve Sandoz'un her birinin satışlarının %90'ından fazlası yabancı pazarlarda yapılmaktadır. Ayrıca Alman otomobil şirketleri iyi birer örnektirler. Hem de 1990'lı yıllara girilirken Japonlara ait dünyadaki en büyük üç ticari banka olan, The Dai-Ichi Kongyo Bank, Sumitomo Bank ve Fuji Bank örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca bir çok çokuluslu şirket hem faaliyette buldukları ülkelerde ve hem de diğer ülkelerde mal ve hizmet satabilmek için bölgesel şirketlerle ortak girişim yapmışlardır (Hodgetts and Luthans, 1991, s.6). Uluslararası ticaret, tüm mal ve hizmetlerin ülke sınırları dahilinde üretme ihtiyacını ortadan kaldırmak suretiyle, uluslara üretkenliklerini artırma imkanı vermektedir (Özel, 1994, s.39).

Dünya üretimi ve ticareti 1993'den sonra önemli bir artış eğilimine girmiş, ancak 1995'de kısmen bir düşme olmuştur (United Nations, 1996, s.3-5). Her ne kadar 1995 yılında dünya üretimi ve ticaretinde bir yavaşlama görülmekle birlikte, bunun devam etmeyeceği, küreselleşme süreci ile hızla gelişen uluslararası işletmecilik yoluyla bu gerilemenin aşılabileceği söylenebilir.

1970'de, dünyanın en büyük 100 sanayi işletmesinden 64'ü ABD'de, 26'sı Avrupa'da ve 8'i Japonya'da; 1988'de dünyadaki 100 büyüğün 42'si ABD'de, 33'ü Avrupa'da ve 15'i Japonya'da; 1991'de ise dünyadaki 100 büyüğün 30'u ABD'de,

43'ü Avrupa'da ve 20'si Japonya'da bulunmuştur (Özel, 1994, s.22, 34). Öte yandan, 19. Yüzyılda dünya ticaretinin kurallarını İngiltere, 20. Yüzyılda ABD belirlemiştir. 21. Yüzyılda ise Avrupa Birliği belirleyecektir (Özel, 1994, s.124).

Ekonomistlerin yaptıkları tahminlere göre, dünya gelirlerinin 10 yıl içinde 213 milyar ABD Doları, uluslararası ticaretin ise %20 oranında artması beklenmektedir (DPT, 1995b, s.53). Bu gelirlerin bölgeler arasındaki dağılımına ilişkin beklenti Tablo 3.3'te verilmiştir.

**Tablo 3.3: Gelecekte Dünya Gelirlerinin Bölgelere Göre Dağılımı (Milyar ABD \$)**

<b>ÜLKELER/ÜLKE GRUPLARI</b>	<b>GELİR</b>
Avrupa Birliği	61
ABD	36
Eski SSCB ve Doğu Avrupa	29
Japonya	27
Üçüncü Dünya Üreticileri	13
Tar. Ürü. İhr. ve Arjantin, Brezilya, Endonezya, Malezya, Tayland, Çin	20
Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Güney Kore	10
Kanada	2
Avustralya ve Yeni Zelanda	2

Kaynak: DPT (1995b), s.53-54.

Tablo 3.3'den de görülebileceği gibi, AB'nin 61 milyar ABD Doları ile dünya gelirlerinin bölgesel dağılımından en fazla pay alması beklenirken, ABD'nin 36 milyar ABD Doları ile ikinci, eski SSCB ve Doğu Avrupa'nın 29 milyar ABD Doları ile üçüncü, Japonya'nun 27 milyar ABD Doları ile dördüncü sırada pay alması beklenmektedir. Bu veriler, AB'nin dünyadaki öneminin artacağını ve gelecekte dünya gelirlerinin yaklaşık 2/3'üne sahip olacağını göstermektedir.

### 3.1.3. Uluslararası Yönetimsel Bakış Açısı

Uluslararası işletmeciliğin büyümesi, uluslararası yönetim ihtiyacına neden olmuştur. Tüm ülkelerin işletme yöneticileri öncekinden daha çok uluslararası temele dayalı iş yapmak durumundadırlar. Tablo 3.4'de dünyadaki üst yöneticilerin uluslararası deneyim profili verilmiştir.

**Tablo 3.4: Dünyadaki 433 Üst Yöneticinin Uluslararası Deneyim Profili**

<b>YÖNETİCİLERİN DENEYİM PROFİLİ</b>	<b>ABD (%)</b>	<b>Avrupa (%)</b>	<b>Japonya (%)</b>	<b>Pasifik (%)</b>
Yabancı ülke deneyimi olmayanlar	14	3.1	1.1	2.6
Yılda bir veya iki defa yab. ülke. ziya. eden.	23	1.0	15	18
Yılda ikiden fazla yabancı ülke. ziya. eden.	56	80	78	75
Yabancı ülkede bilimsel çalışma yapan	16	28	13	54
Yabancı ülkelerdeki işletmelerde çalışanlar	32	47	19	46
Yabancı ülkedeki bir işlet. yöneticilik yap.	16	37	5.3	21
Yabancı yöneticilere sahip şirketler	21	34	3.1	41

Kaynak: Andres, (1989), s.21.

Tablo 3.4'de de görüldüğü gibi, ABD'li yöneticiler %14'lük bir oranla en fazla yabancı ülke deneyimine sahip olmakla birlikte, %23'lük bir oranla da yılda bir veya iki defa en fazla yabancı ülke ziyareti yapmışlardır. Avrupalı yöneticiler, %80'lik bir oranla yılda ikiden fazla en çok yabancı ülke ziyareti yapmışlardır. Pasifikli yöneticiler, %54'lük bir oranla yabancı ülkelerde en fazla bilimsel çalışma yapmışlardır. Avrupalı yöneticiler, %47'lik bir oranla en fazla yabancı ülkelerdeki işletmelerde çalışırken, Pasifikli yöneticiler ise, %46'lık bir oranla ikinci durumdadırlar. Yine Avrupalı yöneticiler, %37'lik bir oranla en fazla yabancı ülkedeki bir işletmede yöneticilik yapmakla birlikte, %34'lük bir oranla Avrupalı şirketler en fazla yabancı yöneticiye sahiptir.



Uluslararası işletmeler daha önceleri yöneticilerin çoğunu sadece kendi sahip oldukları yönetim tarzlarında önemsiz düzenlemeler yaparak uluslararası yönetim için girişimde bulunmuşlardır. Zira, bu yönlü girişimlerin varlığı açıkça görülmüştür. Çünkü, bu kişisel girişimlerin kısa zaman içinde yetersizliği ortaya çıkmıştır. Başarılı küresel yöneticiler dünyanın çeşitli bölgeleri arasında önemli farklılıklar olduğunu, dolayısıyla başarılı bir yönetim için bu farklılıkların bilinmesi gerektiğini kabul etmişlerdir. Bu farklılıkların bilinmesi için de, dünyanın çeşitli bölgeleri arasındaki kültürel karmaşıklıkların öğrenilmesine ihtiyaç duymuşlardır. Başarılı küresel yöneticiler, etkili yönetim için, "uluslararası düşünmek" ve dünyanın her tarafında yönetmek zorunda olduklarını fark etmişlerdir (Tully, 1990, s.140). Yıllar öncesinden başarılı çokuluslu şirketler bu zorunluluğu anladıkları için yönetim ve yönetici konularında "uluslararası düşünerek" küresel rekabet ortamında öne çıkmışlardır.

Uluslararası işletmeler, dış ülkelere açılırken bir seri önlem almak zorundadırlar. Özellikle üst yönetim (ana ülkedeki yönetim kurulu) böyle bir karar verirken fırsatlar kadar riskleri de değerlendirmek zorundadır. Ekonomik gelişmeye paralel olarak büyük işletmeler, dünya çapındaki ekonomik hareketlere bağlı olarak karmaşıklığı fazla olan uluslararası alana gireceklerdir. Uluslararası alana giren işletmelerin üst yönetimleri çeşitli sorunlarla ve özellikle ülke içi faaliyetlerle ilgili olan sorunlardan çok farklı ve çoğunun çözümü kendi inisiyatifleri dışında olan sayısız sorunlarla karşılaşılırlar. İşletmelerin üst yönetimi şu konulara özellikle daha fazla önem vermelidir (Özalp, 1995, s.134):

-Ülke dışı pazarları gözden geçirmelidirler. 20. Yüzyılda Amerikan işletmeleri, yöneticiler için önemli bir çalışma alanı olmuştur. Ancak, 20. Yüzyılın son çeyreğinde, Japon ekonomisinin akıl almaz gelişmesi ve Amerikan işletmeleri ile rekabet edebilir duruma gelmişler ve hatta geride bırakmışlarıdır. Japon işletmelerinin rekabet üstünlüğü 21. Yüzyılda da devam devam etme yönündedir. 21. Yüzyıl işletme yöneticileri, Batı kültüründen uzak, sanayileşmiş Japon



ekonomisini ve Japon işletmelerini analiz etmek durumundadırlar. Bu analizin en önemli boyutu, Japon kültürü ve bu kültürün getirdiği işletme yönetim sistemidir.

-Organizasyon, işletmenin ihtiyaçlarını ve yapısını oluşturduğundan organizasyon yapısında köklü değişiklikler gerekli olabilir. Örneğin, ulusal organizasyon şeması yerine, kıtalara veya birden çok ülkeye organizasyon şemasında yer vermek gerekecektir.

-Uluslararası faaliyetlere başlayan işletme dikkatini ülke dışı faaliyetlere çevirmelidir. Özellikle işletmenin karı ve faaliyet hacminin büyük bir kısmı, ülke dışı faaliyetlerden sağlanıyorsa uluslararası alan öncelik taşır.

### **3.2. DÜNYADAKİ BAŞLICA EKONOMİK GELİŞMELER VE EĞİLİMLER**

Uluslararası yönetim, dünyanın herhangi bir coğrafik bölgesindeki ekonomik gelişmede büyük bir role sahip olmuştur. Stratejik öneme sahip coğrafik alanlardan Batı ve Doğu Avrupa, sanayileşmiş Uzak Doğu, yeni sanayileşmiş ülkeler, kalkınmakta olan ülkeler, dünyanın değişik bölgelerindeki bazı gelişmeler (Hodgetts and Luthans, 1991, s.8-18) ve eğilimler aşağıda incelenmiştir.

#### **3.2.1. Batı Avrupa**

Doğu Avrupa ülkelerindeki gelişmeler, yaşanan bazı çatışma içerikli olanların dışında, Batı Avrupa ülkelerinde yaşanan gelişmeler gibi olmuş ve olacaktır. Bu gelişmeler için iki önemli olay söz konusu olup, bu iki olay uluslararası yönetimi etkileyecektir. Bu olaylardan birisi, 1992 yılında AB ülkeleri arasında yaşanan "Ortak Pazar"a geçiştir. Genel olarak bu, "Avrupa Birliği 92 Ortak Pazarı (EC 92 Common Market)" şeklinde ifade edilmiştir. Diğer olay ise, devletin sahip olduğu işletmelerin özelleştirilmesidir.

### **3.2.1.1. Avrupa Birliği'nin Ortak Pazara GeçiŖi**

1954 yılında yapılan başarısız Avrupa Savunma Topluluğu (EDC) önerisinden sonra, uđraŖlar tekrar kömür ve çelik topluluğuna diğer tüm malları da içeren bir ortak pazarın ve nükleer enerjiden faydalanarak milli kalkınma sağlanması için oluŖturulan ayrı bir entegre kuruluşun da (Euratom) katılması yoluyla daha çok sınırlı ekonomik bütünleşmeye doğru yönelmiştir (Pohl and Sorsa, 1992, s.4). Bu gelişmeler sonucu AB, 31 Aralık 1992 gecesinde "Ortak Pazar"a geçmiştir.

### **3.2.1.2. ÖzelleŖtirme**

Batı Avrupa'da ortaya çıkan ikinci önemli gelişme, özelleŖtirmedir. Dünyada ilk özelleŖtirme uygulamaları 1974'den sonra Ŗili'de, 1979'dan sonra İngiltere'de ve 1980'li yıllarda da az gelişmiş birçok ülkede giderek artan bir ivmeyle gerçekteŖmiştir. ÖzelleŖtirmenin 1970'li yıllarda dünya ekonomisinde ortaya çıkan mali krizle yakından ilgisi vardır. Çünkü, bu yıllarda kamu açıkları artmış, enflasyon ve işsizlik yükselmiştir. Diğer yandan, verimlilik düşmüş, yatırımlar azalmış, teknolojik gelişmeler yavaşlamış, iç ve dış borçlar ise dayanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Böyle bir ekonomik kriz ortamında dünya finans örgütleri özelleŖtirmenin söz konusu krizi aşmada yardımcı olacağını ileri sürmüşlerdir (Ekin, 1996, s.187).

Birçok yazar, özelleŖtirmeyi küreselleŖmeye bağlı olarak ortaya çıkan diğer güçlü bir gelişme olarak değerlendirmektedir. Özellikle Doğu Avrupa ülkelerinde, merkezi plan ekonomilerinin çöküşünden sonra, özelleŖtirme ile ilgili tartışmalar daha da yoğunlaşp kesinleşmiştir. ÖzelleŖtirme eğilimleri sadece Doğu Avrupa, Rusya ve Latin Amerika ülkeleri ile sınırlı kalmamış, AB ülkelerinde de özelleŖtirme eğilimleri AB çerçevesi içerisinde hızlanmıştır (Ekin, 1996, s.188). Batı Avrupa'daki devletin sahip olduğu işletmelerin çoğu, özelleŖtirme amacıyla yatırımcılara satılırken, diğer bazıları da satış için bloke edilmiştir. Bu özelleŖtirme

uygulamaları, Avrupa ülkelerinde rekabeti artırırken, sosyalist ülkeler daha çok sosyalizmden serbest girişimciliğe yönelerek, böylece ekonomik sorunlarını çözmeye yönelmiştir. Özelleştirme uygulamaları, özellikle ABD firmalarının AB içerisinde rekabet edebilmesi bakımından önem taşımaktadır. Çünkü, AB ülkeleri yıllardır gittikçe ilerlemekte ve sahip olduğu bu işletmelerin başarılı bir şekilde rekabet edebilmesini ümit etmektedirler.

### 3.2.2. Doğu Avrupa

II. Dünya Savaşı'ndan bugüne kadar geçen 40 yıl boyunca komünizmle yönetilen Doğu Avrupa ülkelerinden çoğu, Doğu Avrupa dışında başka ülkelere çok az sayıda işletme kurmuşlardır. Doğu Avrupa ülkeleri, önemli ölçüde birbirleriyle ve Sovyetler Birliği ile ticarete güvenmişlerdir. Öte yandan, 1980'lerin başında Sovyetler Birliği Komünist Partisi Genel Sekreteri olarak Mikhail Gorbachev'in yönetime gelmesi, ihtilalci değişikliklere sebep olmuştur.

Gorbachev'in Sovyetler Birliği'ndeki reformları diğer Doğu Avrupa devletleri üzerine önemli bir etki yapmıştır. Gorbachev'in "açıklık (glasnost)" politikası tüm Doğu Avrupa ülkelerinin politik yapılarına, "yeniden yapılanma (prestroika)" politikası ise, ekonomik yapılarına çok büyük bir etki yapmıştır. 1990'lı yıllara girilirken, ilk defa Polonya, daha sonra Macaristan'da, Doğu Almanya, Çekoslovakya ve en son olarak da Romanya komünizm rejiminden kendi başlarına kurtularak demokratik ve sosyalist hükümet biçimini kabul ettiler. Bu gelişmeler olurken, 1990'ların başında Sovyetler Birliği'nde Gorbachev gücü hala elinde tutarak "açıklık" politikası ile Doğu Avrupa'yı etkilemiştir. Ancak, Haziran 1989'da Tiananmen Meydanı'nda demokrasi adına ortaya çıkan öğrenci ayaklanmasından sonra Çin Halk Cumhuriyeti'nde sıkı tedbirler alınmış ve gösteri yapan öğrenciler öldürülmüştür. Sovyetler Birliği'nde vatandaşlar bu sıkı tedbirleri açık bir şekilde eleştirmişler ve basın yoluyla görüşlerini bildirmişlerdir.

Gerçekten de Sovyetler Birliği, Gorbachev'in "açıklık" ve "yeniden yapılanma" politikalarının etkisiyle uluslararası iş alanında daha büyük bir rol oynayabilmek için ticaretle ilgilenmiştir. Ticaret, Sovyetlerin bu konudaki istekliliğini göstermektedir. Sovyetler ABD şirketleri ile bir ortak girişim görüşmesine girmiştir. Moskova'da ortak girişim yapmak için Pepsi-Co ile görüşülmüş ve Pizza Huts ile de görüşme yapılması planlanmış, Honeywella ile kimya sanayi için fabrika kurmak ve üretim sistemi sağlamak ve Cummins Engine ile de dizel motor ve dizel motor parçaları üretimi için çalışmalar yapılmıştır (Schares, 1988, s.56-57).

### **3.2.3. Sanayileşmiş Uzak Doğu**

Uzak Doğu'da Japonya ve dört kaplanlar olarak isimlendirilen Güney Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur başlıca sanayileşmiş gler olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ocuk kaplanlar olarak da, Malezya, Endonezya, Vietnam ve Tayland hızla sanayileşen Uzak Doğu ülkeleridir. Çin Halk Cumhuriyeti de, bu bölgede önemli bir ekonomik ve siyasal güç durumundadır. Bu lkeleri aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

#### **3.2.3.1. Japonya**

Japonya, 377.750 kilometre karelik yüzölçümü, 125 milyonu bulan nüfusu, yaklaşık %0.6'lık enflasyon oranı, farklı sosyal ve kültürel yapısı, toplumsal davranışı ve toplumsal psikolojisi ile Uzak Doğu'nun en fazla sanayileşmiş ülkesidir. Toplum, belirli çıkarlar etrafında birleşmiş gruplardan oluşmuş olup, çeşitli çıkarlar etrafında oluşan bu gruplar birbirleriyle kıyasıya rekabet etmektedirler (DEİK, 1995a, s.1-2). Japonya, modern çağda önemli lde uluslararası bir rol oynayan ilk Batılı olmayan ülkedir. 20. Yüzyılın son çeyreği içerisinde ABD'ye rakip devlet olmuştur. Dünyanın ikinci en büyük ekonomisine, fert başına gelir açısından en zenginine sahip olup, dünya ekonomisinde çok önemli finansman işletimine sahip olma yolundadır (Wolferen, 1992, s.4).

Japonya'nın uluslararası iş başarısı emsalsizdir. Japonya'nın otomobil firmaları şu anda dünya pazarına hakim durumdadırlar. Eğer şimdiki büyüme oranı devam ederse 2000 yılında başlıca üç grup otomobil üreticisi olacaktır. Bunlar; ABD, Avrupa ve Japonya'dır. Bu üç grubun dünya pazarında sahip olacağı pay yaklaşık olarak aynı olacaktır (Taylor, 1988, s.67). Ayrıca, Japonlar imalatta, diğer malların satışında (örneğin televizyon, radyo, video cihazları ve bilgisayar) ve hizmet sektöründe de başarılı olmuşlardır (The Wall Street Journal, 1989, s.13). Öte yandan Japonya, yaklaşık olarak yıllık 100 milyar ABD Doları ticaret fazlası kazanırken, 1990 yılında ABD şirketlerinin iki katı kadar yatırım yapmıştır (Rapopart, 1990, s.91-91).

### 3.2.3.2. Dört Kaplanlar

Güney Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur'dan oluşan uzak doğu ülkeleri dört kaplanlar (Four Tigers) olarak adlandırılmaktadır. Bu ülkelerle ilgili gelişmeler aşağıda incelenmiştir.

**Güney Kore:** Japonya'nın öncülüğünde uluslararası bir görünüme kavuşmuştur. 1980'li yıllar boyunca Güney Kore'nin ticaret fazlası ve reel gayri safi milli hasılasındaki büyüme, bu ülkeyi önemli bir ekonomik güç haline getirmiştir. Güney Kore'nin Samsung, Hyundai, Lucky-Goldstar ve Daewoo gibi dev holdingleri tüm dünyada tanınmıştır. Güney Kore, 1980'li yılların başında hızlı bir sanayileşme geçirmiştir. Düşük ücret ve yüksek teknoloji nedeniyle bir ticaret cazibesi sağlayabilmiştir. Öte yandan, bir çok Güney Koreli yönetici ABD'de eğitim görmüş ve böylece Amerikan kültürünü ve dilini daha iyi öğrenmişlerdir. Böylece, ABD'de pazar paylarını artırebilecekleri gerçeğini ortaya çıkarmışlardır.

**Hong Kong:** Günümüzdeki nüfusu altı milyona yaklaşan ve Çin Halk Cumhuriyeti tarafında 99 yıllığına İngiltere'ye kiralanın Hong Kong'un, 01.07.1997 yılında Çin Halk Cumhuriyeti'ne devrolacağıının bilinmesine rağmen, son on yılda

gerçekleştirdiği ortalama yıllık büyüme %10 dolayındadır. 1992'de ulaştığı kişi başına milli gelir seviyesi olan 16.000 ABD Doları, İspanya ve Yeni Zelanda'nın üzerindedir. İşsizlik oranı %2'nin altında olup, Hong Konglu yatırımcıların Çin Halk Cumhuriyeti'nde kurdukları fabrikaların adedi 25.000 civarındadır. Burada çalışanların sayısı da 3 milyona ulaşmıştır. Ayrıca, Hong Kong Çin Halk Cumhuriyeti'nin döviz gelirlerinin %40'ını, yabancı yatırımlarının da %60'ını sağlamaktadır (Kozlu, 1995, s.79).

**Tayvan:** Japonya'nın dışında, sanayileşme ve kalkınma hamlesini ilk başlatan Uzak Doğu ülkesi Tayvan olmuştur. Göç ile birlikte adada yönetimi ele alan Kuomintang hükümeti, 1949'da uygulamaya koyduğu ithal ikamesi tedbirleri ile yerli sanayii teşvik etmeye ve korumaya başlamıştır. Bu dönem oldukça kısa sürmüştür. 1958 yılında ekonomi politikalarında eğilim, ithal ikamesinden ihracatın desteği yönüne dönmüş ve hep böyle devam etmiştir. Bu dönemde altyapı yatırımları da ihmal edilmemiş ve özellikle ulaşım, haberleşme ve enerji alanlarında yoğunlaştırılmıştır. Tarım sektöründe de hem mülkiyeti yayan, hem de verimi artıran ciddi bir reform yapılmıştır. Ekonomi politikalarının temeli, küçük ve orta ölçekli üretici-ihracatçıyı teşvik etmek olmuştur. Batılı ülkeler ve Japonya'nın bir yüzyıl ve daha uzun bir sürede tamamlayabildikleri sanayileşme ve kalkınma sürecini Tayvanlılar 40 yılda sonuçlandırmışlardır (Kozlu, 1995, s.76).

**Singapur:** Bugün dünyanın en zengin, temiz, düzenli, güvenli, sağlıklı ve eğitilmiş toplumlarından biridir. Singapur, Japonya hariç, Asya'nın en iyi eğitilmiş, en bilgili ve dünya görüşü en geniş toplumuna sahiptir (Sesser, 1992, s.40).

Singapur, zengin enerji kaynaklarına sahip olan Malezya ve Endonezya'ya olan yakınlığından yararlanarak bölgenin petrol rafine ve ticaret merkezi haline gelmiştir. Başarılı olduğu diğer önemli dal da elektronik ürünler sektörüdür. Örneğin, bilgisayar disk-sürücülerinde dünya üretiminin yarısına yakını karşılamaktadır. Sadece bu sektörden sağladığı gelir yıllık 2.5 milyar ABD



Doları'nın üzerindedir. Kayda değer bir iç pazardan ve doğal kaynaklardan yoksun bir ufacık ülke, %75'i Çinli, %17'si Hintli ve %14'ü Malezyalı olan nüfusun girişimcilik, yenilikçilik, organizasyon ve çalışma gücünü seferber ederek, İrlanda ve İsrail gibi ülkelerin önünde olup, yılda yaklaşık 12.000 ABD Doları kadar bir kişi başına milli gelir seviyesini yakalamıştır (Kozlu, 1995, s.82-83).

### 3.2.3.3. Çocuk Kaplanlar

Malezya, Endonezya, Vietnam ve Tayland'dan oluşan ülkeler çocuk kaplanlar (Baby Tigers) olarak adlandırılmaktadır. Bu ülkelerde yaşanan gelişmeler aşağıda açıklanmıştır.

**Malezya:** Sanayileşmiş ülkeler arasına girmeyi hedefleyen Malezya, yüksek teknoloji yolunu ancak 1980'li yılların ortalarına doğru seçmiştir. 1992 sonrasında canlanan ekonomisi ile Malezya, sanayileşme hedefine uygun gelişmeler göstermektedir. 1992'de %7.8, 1993 ve 1994 yılında GSYİH %8.5 büyürken, kişi başına gelir 3.406 ABD dolarına yükselmiştir. İşsizlik oranı aynı dönemde, azalma eğilimini sürdürmüştür. İşsizlik oranı, 1992'de %3.9, 1993'de 3.0 ve 1994'te %2.9 olarak gerçekleşmiştir. 1992'de %4.7 ve 1993'te %3.6 olan enflasyon oranı 1994'te yaklaşık %3.9 düzeyinde olmuştur (DEİK, 1995b, s.1).

Malezya'nın yıllık ihracatı, ithalatından fazladır. En önemli ihracat kalemleri de sırasıyla; elektronik ve elektrikli makinalar, petrol LNG, tekstil ve konfeksiyon, ağaç kütükler ve kereste, palm yağı, ayakkabı ve kauçuk ürünleridir. İhracatın yıllık artış hızı %20'dir. Önemli ithalat malları ise; imalat sanayi girdileri, makine ve ulaşım teçhizatı, metal mamulleri, gıda, içecek ve tütün, dayanıklı tüketim maddeleri ve ham petrolüdür. Turizm de giderek önem kazanan bir döviz kaynağı olmuştur. 1992'de gelen 5.5 milyon turist, 2 milyar doların üzerinde gelir bırakmıştır. Malezya hükümeti yatırımı cazip hale getirmek için tedbirler almış ve %34 olan kurumlar vergisini düşürerek teşvikleri artırmıştır (DEİK, 1995b, s.1-3; Kozlu, 1995, s.85).

**Endonezya:** Endonezya, 184 milyonluk nüfusu ile dünyanın en büyük Müslüman ülkesidir. Dünya genelinde de, dördüncü büyük ulustur. 1967 yılında ülkenin kişi başına milli geliri 70 dolar olup, Hindistan ve Bangladeş'in yarısı durumunda kalmıştır. O zamandan günümüze Endonezya istikrarlı bir şekilde yılda %7'lik büyüme hızıyla 600 dolarlık kişi başına milli gelir düzeyine ulaşmış ve fakirlik çizgisinin altında yaşayanların oranı da %60'dan %15'e inmiştir. Enflasyon oranı %5'dir. Dünya Bankası'na göre, bu gelişme temposunu sürdürdüğü takdirde, Endonezya 20. yüzyılın sonunda, 1000 dolarlık kişi başına milli gelir ile orta sınıf bir ülke durumuna gelebilecektir (Kozlu, 1995, s.86).

**Vietnam:** Vietnam, 20. yüzyılın önemli bir bölümünü Çin, Japonya, Fransa, Amerika ve çeşitli komşuları ile savaşarak geçirmiştir. Amerikalıların çekilmesinden beri de ülkenin kuzey ve güney kanatları arasındaki dengesizlikleri gidermek ve Amerikan ambargosunu kaldırıp ekonomisini dışa açmak için uğraşmaktadır. İyi eğitilmiş (Asya'nın en çok yabancı dil Fransızca, Rusça, İngilizce bilen), gayretli ve disiplinli bir nüfusa ve çok düşük bir ücret yapısına sahiptir.

20. yüzyılın sonuna kadar yıllık %9.5'lik bir büyüme hızı hedeflenmektedir. %2.2'lik nüfus artış hızı düşünüldüğünde, 21. yüzyılın başında 300 dolar olduğu tahmin edilen kişi başına GSMH, ikiye katlanmış olacaktır. 1990 öncesinde, uzaydaki bir kara delik gibi tamamıyla dünya ekonomisinin dışında bulunan, 20. Yüzyılın çoğunu savaşlarla geçirmiş olan Vietnam, artık ticaret mücadelelerinde bir oyuncu rolünde olup, özellikle tekstil sektöründe Türkiye'ye rakip olma durumundadır (Kozlu, 1995, s.85-86).

**Tayland:** Tayland, Asya'nın kaplanlarından biri olmuştur. Tayland ekonomisi, 1988'de %10 oranında büyüyerek Singapur ile birlikte Güney Doğu Asya'nın en hızlı büyüyen ekonomisi özelliğini kazanmıştır. Tayland, düşük ücretler, geniş ve ucuz bir emek pazarı, politik istikrar ve yabancıları güler yüzle karşılayan ticaret yanlısı bir ortam sunmaktadır. Diğer Güney Doğu Asya ülkelerine oranla



Tayland'ın daha fazla kişisel özgürlüğe imkan sağlaması, Avrupa, ABD, Japonya ve Dört Kaplan (Güney Kore, Hong Kong, Tayvan, Singapur) yatırımcılarına çekici gelmektedir (Naisbitt ve Aburdene, 1990, s.179).

#### **3.2.3.4. Çin Halk Cumhuriyeti**

Çin Halk Cumhuriyeti'nin 3000 yıllık bir tarihi olmakla birlikte 20. Yüzyıl içerisinde, büyük bir değişim sürecinden geçmiştir (Naisbitt ve Aburdene, 1990, s.174). Aralık 1978'de yapılan Komünist Parti'nin toplantısında, Deng Xiaoping'in Çin Halk Cumhuriyeti ekonomisinin dışa açılması ve Stalinist merkezi planlama sistemi ve devletçiliği terk etmesi ile ilgili ekonomik reform teklifleri onaylanmıştır. The Economist dergisine göre, Deng'in başlattığı reformlar günümüze dek geçen süre içinde dünya tarihindeki en büyük ekonomik gelişmeyi sağlamıştır. Reel GSMH yılda ortalama %9 oranında artmıştır. 1978 yılından 1990'lı yılların ortasına kadar Çin Halk Cumhuriyeti ekonomisi yaklaşık dört kat büyüme göstermiştir (Kozlu, 1995, s. 87). Birçok sorunu bulunsa da, Çin Halk Cumhuriyeti'nin ekonomik ilerleyişini sürdüreceği ve dünya ekonomisinden aldığı payı artıracığı gözardı edilemeyecek bir gerçektir.

#### **3.2.4. Gelişmekte Olan Ülkeler**

Gelişmekte olan ülkeler (GOÜ) Hindistan, Ortadoğu ülkeleri, Afrika ülkeleri, Güney ve Orta Amerika ülkeleri şeklinde gruplandırılmaktadır. Bu ülkeler ve ülke grupları aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

##### **3.2.4.1. Hindistan**

800 milyonun üzerindeki nüfusu ile Hindistan, daha çok ekonomik problemler yaşamaktadır. 1980 yılında ülkenin gayri safi milli gelirinde %4.7 oranında bir azalma olmuştur. Bununla birlikte son zamanlarda gayri safi milli

gelirde düşük de olsa bir büyüme olmaktadır. Bu büyüme normal sayılabilecek bir orandır.

Hindistan, özellikle Amerikan ve İngiliz şirketleri için çekici bir ülkedir. Çünkü, halk büyük ölçüde İngilizce konuşabilmekte, ülkede oldukça fazla sayıda eğitim görmüş insan bulunmakta ve ülkenin ekonomik programı, ekonomik kalkınma için fon sağlamaktadır. Örneğin, Hindistan 2000. yılına kadar ülkenin iletişim sistemini genişletmek ve telefon hatlarının sayısını beş kat artırabilmek için 30 milyar dolarlık yatırım yapmayı planlamıştır (Hodgetts and Luthans, 1991, s.16).

### **3.2.4.2. Orta Doğu**

İsrail ve Arap ülkeleri (İran, Irak, Suriye, Suudi Arabistan, Kuveyt, vd.) Dünya Bankası tarafından GOÜ olarak sayılmasına rağmen, çoğu kimse bu devletleri ekonomik olarak başarılı saymaktadır. Son yıllarda İsrail, ağır enflasyona uğramıştır. Ancak, kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla 5000 doların üzerindedir. İsrail'in ödemeler dengesi açığı devam etmektedir. Bununla birlikte İsrail, uluslararası alanda etkin olmaktadır. İsrail için belirtilenler aynı şekilde Arap ülkeleri için de geçerlidir. Adı geçen tüm Arap ülkeler, özellikle petrol üretimi yapmaktadırlar. Bu ülkelerde, 1990'lı yıllara girilirken önemli siyasi kargaşalar yaşanmış ve askeri müdahaleler petrol fiyatını etkilemiştir. Dünyanın bu bölgesini anlayabilmek uluslararası yönetim çalışması açısından önemli olacaktır. Çünkü, Arap ülkeleri Amerika'daki mal ve işletmelere milyarlarca ABD dolarlık yatırım yapmıştır (Hodgetts and Luthans, 1991, s.17).

### **3.2.4.3. Afrika**

Afrika'nın çoğu ülkesi (Libya, Cezayir, Nijerya, Sudan, Çad vd.) hala geri kalmış ülke durumundadır. Dolayısıyla uluslararası ticaret, bu ülkelerin önemli gelir kaynağı olmamasına rağmen kalkınmış ülkelerle ticaret yapmaktadırlar. Ancak bu

sınırlı düzeydedir. Bununla birlikte, dünyanın bu bölgesinde çok uluslu işletmelerin genişletilmesi planlarına uygun alanlar bulunmaktadır. Mısır, Mısırlı yatırımcıların yabancı ülkelerde yatırım yapmalarını sağlamış ve diğer Afrika ülkelerine göre daha başarılı olmuştur. Mısır ve diğer Afrika ülkeleri çok önemli düzeyde ekonomik büyüme potansiyeline sahiptirler (Hodgetts and Luthans, 1991, s.17).

#### **3.2.4.4. Orta ve Güney Amerika**

Orta ve Güney Amerika'daki çoğu ülkeler (Meksika, Brezilya, Arjantin, Uruguay, Peru vd.) ekonomik problemler yaşamaktadırlar. Bu ülkelerin çoğu aşırı dış borç yükü altındadır. Örneğin Meksika ve Brezilya milyarlarca ABD Doları dış borç almıştır. Finans uzmanları bu dış borçların nasıl geri ödeneceği konusunda kuşku duymaktadırlar. Ayrıca, hükümetin sert politikaları ve denetimi de bir sorun oluşturmaktadır. Öte yandan, Orta ve Güney Amerika ülkelerindeki olumlu durum, bu ülkelerdeki ekonomik potansiyelin oldukça büyük olmasıdır. Ayrıca Amerikan işletmelerinin özellikle de bu pazarlarda varlıklarını sürdürme isteği olumlu bir yöndür. Örneğin, Meksika'nın bazı büyük ekonomik sorunları olmakla birlikte, 1990'lara girildiğinde ihracatı yükselmiş, enflasyon oranı düşmüş ve tekrar büyümeye başlamıştır (Hector, 1990, s.135). Bundan dolayı, Orta ve Güney Amerika dünyadaki genişlemelerin takip edilip yazılabilmesi için önemli bir bölge olmaya devam edecektir (Hodgetts and Luthans, 1991, s.18).

#### **3.2.5. Dünya Ekonomisindeki Eğilimler**

Dünyamızda ortaya çıkan siyasal gelişmeler, önemli ölçülerde ülkelerin ekonomilerini etkilemektedir. Siyasal gelişmelerin ekonomiye yansıyan etkisi, "küreselleşme" ya da "globalleşme" kavramının yaygınlaşması şeklinde olmuştur. Küreselleşme, ekonomik bütünleşmelerin önemini artırmıştır (Paksoy, 1995, s.1064-1065). Böylece, dünyada küreselleşme ve bölgeselleşme şeklinde iki eğilim ortaya

çıkıştır. Bu iki eğilimle birlikte ekonomik bütünleşme süreci de hız kazanmıştır. Bu iki eğilim ve ekonomik bütünleşme aşağıda sırasıyla açıklanacaktır.

### 3.2.5.1. Küreselleşme Eğilimleri

Her yönüyle değişim içinde olan insanlar, artık kendi sınırlarına sığmayıp dünyanın her yerinde aynı ekonomik, sosyal ve siyasal refahın olmasını istemektedirler. Bu istekler, bugün "küreselleşme" teriminin halkın dilinde sıkça kullanılmasına yol açmıştır. Küreselleşme, dünya pazarlarına açılma, dünya ile bütünleşme (TÜGİAD, 1992, s. 78) ya da tüm dünyayı bütünüyle serbest küresel bir pazar olarak görebilmektir (Morden, 1993, s. 278).

"Küreselleşme", ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içerir. Küreselleşme bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin uluslararası sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelir. Bu değerler iktisadi nitelikli olabileceği gibi siyasi, sosyal ve kültürel özellikte de olabilir (DPT, 1995a, s.1; İncekara, 1995, s. 52). Ayrıca, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin dış ticaret politikaları, mali politikaları ve daha geniş çerçevede iktisat politikalarının ileri derecede birbirlerine bağımlı duruma gelmelerinin anlamı "küreselleşme" olarak tanımlanmaktadır (Lök, 1995, s.9).

Küreselleşmeyi besleyen üç kaynak vardır: Bunlar; ticaret, seyahat ve iletişim'dir. Bu üç kaynak arasında en güçlüsü de iletişimdir (Koç, 1995, s. 2). Küreselleşmeye doğru giderken 21. Yüzyılı yönlendirecek ana eksenlerden, bir başka deyişle küresel güçlerden söz etmek yararlı olacaktır. Frank Feather adlı yazar, "G Forces" adlı eserinde küresel güçleri dört gruba ayırmaktadır. Bunlar; sosyal güdüleme ile ilgili küresel güçler, teknolojik yenilik ile ilgili küresel güçler,

ekonomik modernizasyon ile ilgili küresel güçler ve politik reformasyon ile ilgili küresel güçlerdir (TTSİS, 1992, s. 38).

Dünyada yaygınlık kazanan ekonomik bütünleşme hareketi, 1950'li ve 1960'lı yıllarda uluslararası ticaret alanında etkisini göstermeye başlamıştır. GATT sistemi içerisinde mal ticareti kurallara bağlanmış, finans ve hizmet piyasaları ise kurallara bağlanma aşamasına gelmiş bulunmaktadır. Uluslararası sermaye akımları ve dolaysız yatırımlar küreselleşmeye yeni bir ivme kazanmıştır (DPT, 1995a, s.2). Öte yandan, çokuluslu işletmelerin giderek artması, teknolojik gelişmelerin hızla yayılması, üretim teknik ve teknolojisindeki yenilikler, bilgisayar teknolojisindeki ilerlemeler ve bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, dünyanın bir bölgesindeki yeniliğin dünya çapında çok hızlı şekilde yayılmasına, kullanılmasına ve buna bağlı olarak yeni teknolojilerin üretilmesine neden olmuştur. Dünyadaki bu dinamizm, dünyanın bir ucundan diğer ucuna benzerlikler getirmiştir. Bu benzerliklerin ekonomiye yansımaları, dünyadaki küreselleşme eğilimlerini de hızlandırmıştır.

Ancak küreselleşme, günümüzde kendi karşıtı olan bölgeselleşme ile eş anlamlı olarak toplumların önüne çıkmaktadır. Ülkeler, dünya ile bütünleşirken ayrıca bölgesel bloklar içinde yer almaktadır. Ülkelerin bölgesel bir blok içinde yer alması, küreselleşmenin bir alternatifi değil, bu olgunun ilk adımı olarak değerlendirilmektedir (İncekara, 1995, s.49).

### **3.2.5.2. Bölgeselleşme Eğilimleri**

Bölgeselleşme, dünya ülkelerinin bir kısmının ekonomik, siyasi, askeri ve sosyo-kültürel boyutlarda birbirleriyle ittifak yapması demektir. İttifak içerisine girmiş bulunan ülkelerin ortak siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel değerler ve hedefleri olması halinde bölgesel bütünleşme hareketi daha başarılı olabilmektedir (Lök, 1995, s.6). Bölgesel ekonomik ağırlıklı bütünleşme hareketleri, türlerine göre

altı temel başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar; ekonomik işbirliği anlaşmaları, serbest ticaret anlaşmaları, gümrük birlikleri, ortak pazar, ekonomik birlik ve parasal birlik ve siyasal bütünlük olarak sıralanabilir (VakıfBank, 1995, s.12).

Uygulamada, bölgesel bütünleşmeye geçilmesini kolaylaştırabilecek geçici veya kısmi bazı anlaşmalar vardır. Bunlar mal anlaşmaları veya sektörel anlaşmalardır. Bölgesel anlaşmaya taraf olan ülkeler, birbirleriyle yaptıkları ihracatın önündeki engelleri azalttıkları ölçüde, iç fiyatları daha yüksek olan malları, üye ülkelerden ithal edecekleri daha ucuz mallarla ikame edebilirler. Anlaşma öncesinde ülkeler arasındaki bütünleşme ne kadar düşük ve buna karşın birbirlerine uyguladıkları ticari engeller ne kadar çok ise anlaşmanın ticareti artırıcı etkisinin o kadar büyük olması beklenir. Bölgesel ekonomik bütünleşme sonucunda, genişlemiş olan pazarda kurulmuş bulunan yabancı ortaklıkların şubeleri yerel girişimlerle hemen hemen aynı avantajlara sahiptirler. Bölgeselleşen ülkelere mal satamayacaklarını ve ticaretin saptırılacağını düşünen blok dışı ülke girişimcileri bu ülkelere doğrudan yatırım girişimlerinde bulunmak isteyecektir. Ayrıca, bölgesel anlaşmaya taraf ülkeler yeni pazar yapısına ve bölgesel bütünleşme sonucu ortaya çıkan rekabet artışına uyum sağladıkça, sektörler arası kaynak dağılımı da yeniden düzenlenir (DPT, 1995b, s.57-59).

Dünyadaki en önemli bölgesel ekonomik bütünleşme blokları, üç kıtada yaşanmaktadır. Bu üç blok, Avrupa Kıtası'nda AB, Amerika Kıtası'nda NAFTA ve Doğu Asya'nın Uzak Doğu kısmında APEC olup, ülkeler arasındaki ticaretin serbestleştirilmesi yönünden en önemli bölgesel ekonomik bütünleşmelerdir (Lök, 1995, s.9; Bulletin, 1992, s.3).



### 3.2.5.3. Ekonomik Bütünleşme

Dünya ekonomisindeki küreselleşme ve bölgeselleşme eğilimleri ile birlikte ekonomik bütünleşmeler de önemli hale gelmiştir.

İktisadi düşünce tarihinde Adam Smith ve özellikle David Ricardo'dan kaynaklanan bir "serbest ticaret" geleneği oluşmuştur. Smith "Mutlak Üstünlükler" teorisiyle serbest ticareti savunmuş, onun ülkelerin refahını nasıl artıracığını göstermiştir. Ricardo ise "Karşılaştırmalı Üstünlükler" teorisi ile Smith'in düşüncelerini daha sağlam esaslara bağlayarak bunların daha kalıcı olmasını ve günümüze geçişini sağlamıştır (Töre, 1996, s.22). İktisat literatüründe ekonomik bütünleşme kelimesi ilk defa sanayi alanında, işletmelerin agreement, kartel, concern, tröst, merger gibi tüketicilere arz ettikleri mallarda dikey bütünleşmelerini ifade amacıyla kullanılmıştır. Aynı ülke ekonomilerini bir ekonomik bölge oluşturacak şekilde birleştirmek anlamında kelimenin kullanılması ilk defa 1947 yılında Avrupa'da, bundan iki yıl sonrada ABD'de kullanılmaya başlanmıştır (Maclup, 1978, s.61).

Ekonomik bütünleşmenin tanımı konusunda birliktelik yoktur. Kindleberger; işbirliği, düzenleme ve örgütlenme gibi bir kelimedir dediği ekonomik bütünleşmeyi, üretim faktörleri fiyatının eşitlenmesi şeklinde tanımlamıştır. Tinberger ise, uluslararası ekonomik işbirliğinin en uygun düzeye çıkarılması şeklinde ifade etmiştir. Balassa; ticareti engelleyen unsurların ortadan kaldırılması, ülkeler arasında faktörlerin serbest dolaşımı, ulusal ekonomik politikalarının uluslararası ilişkiler lehine uyumlaştırılması ve bunların birleşmesi sonucu oluşan bütünleşme olarak ekonomik bütünleşmeyi tanımlamıştır (Ertürk, 1993, s.5).

Ekonomik bütünleşmenin tanımını daha değişik şekillerde yapan iktisatçılar olmuştur. Bütün bu tanımlardan faydalanarak, ekonomik bütünleşme şekillerine bakarak, dünyadaki değişimleri ve gelişmeleri de dikkate alarak; tüm ticaret engellerini kaldırarak üçüncü ülkelere karşı ekonomik, teknik-teknolojik, sosyo-

kültürel ve siyasal boyutlarda ortak politikalar izlenmesi amacıyla birden fazla ülkenin oluşturduğu birliği "ekonomik bütünleşme" olarak tanımlayabiliriz.

İktisat literatüründe, ekonomik bütünleşme konusunun ele alınışı 1950'lerde başlamıştır. Bu konuda verilen ilk eser de Viner'e aittir. Bununla birlikte, teorideki 1950'lerden sonraki gelişmeler, gümrük birlikleriyle ilgili uygulamalarla paralellik arz etmektedir. AB'nin kurulmasına doğru bu konudaki çalışmalarda yoğunluk kazanmıştır. 1960'lardan sonra teori genişletilmiş, rafine edilmiş ve yeniden yorumlanmıştır (Ertürk, 1993, s.11).

Bütünleşme teorisi, genellikle hep Viner ile başlatılır. Ancak, 1950'lerden önce uygulanmak istenen tarife rejimleri olduğu gibi, gümrük birliği teklifleri de olmuştur. Adam Smith, 1776 yılında yayınlamış olduğu Milletlerin Servetleri (Wealth of Nations) adlı eserinde, iki ülke arasında gümrük vergileri kalkarsa ve üçüncü ülkelere karşı gümrük vergisi uygulanırsa bundan tacirlerin ve imalatçıların yarar elde edeceği ifadesi, 1960'lara kadar literatürden uzak kalmıştır (Ertürk, 1993, s.11-12). Ekonomik bütünleşme hareketlerinin başlangıcı sayılan gümrük birliğinin, üyelerin dış ticaret hacmi üzerinde, "ticaret saptırıcı" ve "ticaret oluşturucu" olmak üzere iki önemli etkisi vardır. Kravis ve Linder tarafında oluşturulan modellere göre, bir gümrük birliğinin bütün üyeler için yararlı olabilmesi için üye devletlerin gelir seviyelerinin, gelir dağılımlarının ve talep yapılarının birbirlerine çok benzemeleri gerekir (Savaş, 1986, s.231). Taussing, gümrük birliğinde karşılıklı tarife indirimlerinin fayda ve maliyetlerini ülkelerin ticaretteki paylarına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu alanda üzerinde durulması gereken bir başka yazar da Torrens'tir. Yazar, çok taraflı tarife müzakerelerine ticaret hadlerinde ortaya olumsuz etki koyacakları tezi ile karşı çıkmış, bununla birlikte karşılıklı ticaret görüşmelerine taraftar olmuştur (Ertürk, 1993, s.12).

Viner'in çalışması dünyadaki gümrük birliği düşüncesine yeni ufuklar açtığı gibi, bu alandaki gayretleri de kamçulamıştır. Viner çalışmasında, ticaret oluşturma



ve ticaret saptırma etkilerine ağırlık vererek, ticaret oluşturma etkisinin ticaret saptırma etkisinden büyük olması halinde, dünya refahının artacağını, aksi durumda azalacağını belirtmiştir. Söz konusu iki etki, kavram olarak da Viner'e aittir (Ertürk, 1993, s.12). Viner'in çalışmasını Meade'nin çalışmaları izlemiştir. Meade, temel kısmi yaklaşımı ve kardinalist refah varsayımlarını, uluslararası ticari getiri ve zararları karşılaştırmada kullanmıştır. Getirdiği temel yenilik, mallar arası ikame varsayımını analize katarak, sabit maliyetler varsayımını yumuşatmış olmasıdır. Meade, ayrıca bu konuda daha da ileri giderek tüketimi de analize katmış ve "sosyal farksızlık eğrileri"ni, "tüketim farksızlık eğrileri" olarak adlandırmıştır. Aynı farksızlık eğrileri, "ticaret farksızlık eğrileri" olarak da değerlendirilmektedir. Öte yandan, Lipsey ve Lancaster, tamamen rekabet halinde bir dünya düşünerek, en iyi durumun serbest ticaret olduğunu kabul edip Meade'nin çalışmalarının yerine oturmasına yardımcı olmuşlardır. Böylece, Lipsey ve Lancaster bu alanda ikinci en iyi teoriyi geliştirmişlerdir. Bu teorinin gelişmesi dünyadaki bütünleşme çabalarına yeni boyutlar getirmiştir. Diğer taraftan, Meade'nin tüketim üzerindeki analizleri Gehrels tarafından geliştirilmiştir. Gehrels, daha çok üretim etkilerini dikkate almadan, gümrük birliklerinin tüketimle kaynak kullanımına etkisi üzerinde durmuştur. İlk yaklaşımdan sonra konuya tekrar eğilen Lipsey, toplumsal kayıtsızlık eğrilerini de kullanarak değişik bir genel denge yaklaşımı izlemiştir. Meade ve Lipsey'le başlatılan genel denge çalışmaları, Vanek ve Kemp ile sürdürülmüştür. Tarifeler ekonomik olduğu kadar politik amaçla da konulmaktadır. Johnson, Cooper ve Massell, tercihli veya tercihsiz tarife koymanın nisbi etkinliği üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlar ve böylece bütünleşme teorisine yeni bir çığır açmışlardır. Johnson, Cooper ve Massell'in çalışmalarına, ayrıca Mikesell'in katkısı, Bhambri ve Allen'in eleştirisi ve katkıları olmuştur (Chacholiades, 1988, s.158-159; Ertürk, 1993, s.13-14). Bütünleşmenin tam gerçekleşebilmesi için ulusal iktisat politikalarının harmonize edilmesi gerekir. Bu alandaki teorik boşluk; Johnson, Wonnacott, Shibota'nın ortak çalışmaları ile Liesner ve Curzon'un ticarete görünmeyen engeller hakkındaki çalışmalarıyla doldurulmuştur (Ertürk, 1993, s.15).

Günümüzde ekonomik bütünleşmeler; ekonomik işbirliği anlaşmaları, serbest ticaret bölgesi, gümrük birliği, ortak pazar ve ekonomik birlik olarak başlıca beş şekilde olmaktadır. Öte yandan, ekonomik bütünleşmenin bir başka tamamlayıcı türü de siyasi bütünlüktür. Ekonomik bütünleşmelerle ilgili girişimleri küreselleşmeye karşıt girişimler değil, farklı düzeyde etkinliği olan ve birbirini besleyen süreçler olarak değerlendirmek gerekir. Ekonomik bütünleşmenin tarihi gelişimi dikkate alındığında, AB iyi bir örnek olarak gösterilebilir.

### 3.3. AVRUPA BİRLİĞİ

AB, 25 Mart 1957'de Fransa, Almanya, İtalya, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg tarafından imzalanan ve 1 Ocak 1958'de yürürlüğe giren Roma Anlaşması ile AET adı altında kurulmuştur. Bugün, Fransa, Almanya, İtalya, Belçika, Hollanda, Lüksemburg (kurucu üyeler), İngiltere, İrlanda, Danimarka (1 Ocak 1973'de üye oldular), Yunanistan (1 Ocak 1981'de üye oldu), İspanya, Portekiz (1 Ocak 1986'da üye oldular), Avusturya, Finlandiya ve İsveç (1 Ocak 1995'de EFTA'nın AB'ye katılması ile doğrudan üye oldular) olmak üzere AB, 15 üyeli olup halen dünyadaki en büyük ticari blok ve ekonomik bütünleşmedir. Ayrıca, Doğu Almanya'nın Batı Almanya ile 9 Kasım 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılmasının ardından 3 Kasım 1990'da birleşmesi ile AB "fili" olarak genişlemiştir.

Türkiye 14 Nisan 1987'de, Fas 8 Temmuz 1987'de, Kıbrıs Rum Kesimi 4 Temmuz 1990'da, Malta 16 Temmuz 1990'da, 26 Mayıs 1992'de İsviçre ve 25 Kasım 1992'de Norveç Hükümetleri AB'ye tam üyelik için başvuruda bulunmuşlardır. Daha sonra, İsviçre 1993 yılında yapılan halk oylaması sonucu AB'ye tam üyelikten vazgeçmiştir.

AB'nin amacı, üyeleri arasında gümrük vergilerini kaldırarak, üye devletlerin ekonomilerinin gelişmesini ve ekonomik refahını sağlamaya yönelik olmakla birlikte, bugün kadar siyasi bir güç olarak da önem kazanmıştır. AB ile ilgili gelişmeler ayrıntılı olarak aşağıda yapılmıştır (Karluk, 1995, s.8-13).

### **3.3.1. AB'nin Tarihi Gelişimi**

AB, Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'na (AKÇT) dayanmaktadır. Zamanın Fransa Dışişleri Bakanı Robert Schauman, 9 Mayıs 1950 tarihinde Fransa ile Almanya arasındaki kömür ve çelik kaynaklarının birleştirilmesi, savaş sanayiinin temel girdileri olan bu maddelerin üretim ve kullanımının uluslararası bir organın sorumluluğuna bırakılması önerisine, Almanya'nın yanında İtalya, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg'un da 25 Mayıs 1950 tarihinde olumlu cevap vermesiyle, Schauman Planı diye bilinen bu planla ilgili görüşmeler, 20 Haziran 1950'de başlamıştır.

Fransa'nın öncülüğünde 18 Nisan 1951 tarihinde Paris'te AKÇT'yi kuran Paris Anlaşması; Fransa, Almanya, İtalya, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg tarafından imzalanmış ve 25 Eylül 1952'de yürürlüğe girmiştir. AKÇT'nin amacı; üye ülke ekonomilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, tam istihdamı gerçekleştirerek işsizliği önlemek ve hayat seviyesinin yükseltilmesini sağlamaktır.

AKÇT'nin kurulmasıyla beraber yine Fransa'nın öncülüğünde 9 Mayıs 1952 tarihinde AKÇT üyesi 6 ülke, Avrupa Savunma Topluluğu Anlaşması'nı imzalayarak Avrupa Savunma Topluluğu'nu kurmayı amaçlamışlar, ancak 30.08.1954 tarihinde Fransa Meclisi'nden geçmeyince EDC kurulamamıştır. Buradan doğan boşluk, İngiltere'nin önerisi ile Fransa, Almanya, İtalya, Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Danimarka, İrlanda ve İngiltere olmak üzere Avrupa'nın batısında yer alan 9 ülke arasında 23 Ekim 1954'de imzalanan ve 6 Mayıs 1955'te yürürlüğe giren bir anlaşma ile savunma amaçlı Batı Avrupa Birliği kurulmuştur.

29-30 Mayıs 1956 tarihlerinde AKÇT Dışışleri Bakanları'nın Venedik'te yaptıkları toplantıda; 1-2 Haziran 1955 tarihleri arasında yapılan toplantının ardından Belçika Dışışleri Bakanı Paul Henri Spaak başkanlığında oluşturulan Komisyon'un öncelikle ekonomik bütünleşmeyi gerçekleştirecek yeni bir topluluğun kurulması konusundaki hazırladığı Rapor görüşülerek kabul edilmiştir. Böylece, 25 Mart 1957'de Roma'da imzalanan ve 1 Ocak 1958'de yürürlüğe giren anlaşmalarla AET ve EURATOM kurulmuştur.

AB'ye üye devlet ve/veya hükümet başkanları seviyesindeki katılımıla gerçekleştirilen Hollanda'nın Maastricht kentindeki zirve sonucu, 11 Aralık 1991'de Maastricht Anlaşması deklare edilmiştir. 7 Şubat 1992'de AB'ye üye devletler tarafından imzalanan Anlaşma'nın, 1 Ocak 1993'de yürürlüğe girmesi beklenirken Danimarka'da Anlaşma'nın halk oyuna sunulması sonucu reddedilmesi ve Fransa'da çıkan tartışmalar nedeniyle ancak 1 Kasım 1993'de uygulamaya konulabilmiştir (İyiboğurt, 1994, s.25; Karluk, 1995, s.33; Ertürk, 1993, s.199). AB üyeleri, Maastricht Anlaşması'nda, "ekonomik ve parasal birlik" ve "politik birlik" yoluyla tam bir bütünleşmeyi hedeflemişlerdir. (Gürlesel, Alkin ve Uzunoğlu, 1997, s.8).

### **3.3.2. AET'den AB'ye Geçiş: Maastricht Anlaşması**

Maastricht Anlaşması, genel olarak AET üyeleri arasında ekonomik, parasal ve siyasal bütünlüğe geçiş olarak ifade edilebilir. Bu bütünleşmeler nedeniyle, AET isim olarak yetersiz kaldığından Topluluğun ismi de Maastricht Anlaşması'nda Avrupa Birliği olarak değiştirilmiştir.

1992'de AB, Ortak Pazar'a geçişi hedeflemiştir. Bu hedef, AB Komisyonu'nun 1992'de Ortak Pazar'a geçişini tamamlanması gayretlerini artırmıştır. 1988 yılında devlet başkanları, ekonomik ve parasal birliğin gerçekleştirilmesi için bir Rapor hazırlanmasını kararlaştırmışlardır. Bu Rapor, Merkez Bankası üyelerinden oluşan Komite tarafından hazırlanmıştır. Rapor gereği,

bir siyasal birlik anlaşması konusunda görüşmelere başlanmıştır. Bir parasal ve siyasal birlik anlaşması konusunda görüş birliği oluşmuştur. Resmi olarak "Avrupa Birliği Anlaşması" şeklinde ifade edilen ve 9-10 Aralık 1991 tarihinde Maastricht'de devlet ve/veya hükümet başkanları seviyesinde toplanan Konferans'a sunulmuş, 7 Şubat 1992'de imzalanmış ve 1 Kasım 1993'de yürürlüğe girmiştir. Maastricht Anlaşması, AB'nin kuruluşundan buyana en istekli yeniden yapılanma anlaşmasıdır. Anlaşma'nın bu konudaki en çok görülen tarafı, 1997-1999 tarihleri arasında ortak bir Avrupa'ya geçişin sağlanmasıdır. Parasal ve ekonomik birliğin oluşturulması ve yeni AB kuruluşlarının geleceği hukuki bir yetki devri yoluyla yapılması oldukça önemlidir. Hükümetler, parasal birlik ve ortaklığa geçişin sağlanabilmesi için mali ve parasal şartları mutlaka iyi bir şekilde görüşmek durumundadırlar. Siyasal birliğe geçişin başlıca unsurları; daha güçlü bir Avrupa Parlamentosu, artırılmış güvenlik ve işbirliği, Avrupa vatandaşlığına geçiş, topluluğun sosyal alanlarla ilgili yargılama hakkının genişletilmesi ve bununla birlikte oylamanın salt çoğunluğa yayılmasıdır (Pohl and Sorsa, s.9).

## BÖLÜM 4

### AVRUPA BİRLİĞİ-TÜRKİYE İLİŞKİLERİ VE TÜRKİYE'NİN AVRUPA BİRLİĞİ KARŞISINDAKİ DURUMU

Bu bölümde, ilk önce AB-Türkiye ilişkilerinin tarihi gelişimi incelenmiştir. İkinci olarak, sosyo-ekonomik göstergelerden yüzölçümü, nüfus ve nüfus artış hızı, GSMH, Kişi başına MG, asgari ücret ve büyüme hızı, GSYİH'nın sektörel dağılımı ve sektörel büyüme oranları, ihracat-ithalat rakamları ve ihracatın ithalatı karşılama oranı, işsizlik ve sektörel istihdam oranları, enflasyon oranları, eğitim düzeyleri, toplam sağlık harcamalarının GSYİH'daki payı, sosyal güvenlik harcamalarının GSYİH içindeki payı ve kişi başına otomobil sayısı ile ilgili AB ve Türkiye karşılaştırması yapılmıştır. Son olarak da, AB karşısında Türkiye'nin sektörel durumu ele alınmıştır.

#### 4.1. AB-TÜRKİYE İLİŞKİLERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

AB-Türkiye ilişkilerinin tarihi gelişimi, AB-Türkiye ilişkileri, uyum anlaşmaları, AB'ye tam üyelik başvurusu ve AB'ye tam üyelik için başvuruda bulunan diğer ülkeler belirtilerek anlatılacaktır.

##### 4.1.1. AB-Türkiye İlişkileri

Türkiye'nin AB'ye ilgisi, Nisan 1959'da Yunanistan'ın AB'ye "ortak üye (associate member)" olmak için resmi başvuru yapmasının ardından, 31 Temmuz



1959'da "ortak üyelik" başvurusu yapması ve bu başvurunun ilke olarak hemen kabul edilmesiyle devam etmiştir. Çünkü, o yıllarda da AB, kendini uluslararası platformda kanıtlamak için, yapılan başvurulara olumlu cevap verme eğilimi içinde olmuştur. Diğer bir ifade ile AB, uluslararası ilişkilerde yeni bir hukuk sujesi, yeni bir bütünleşme modeli olarak yola çıkmış ve bu başvurular söz konusu bütünleşme modelinin ciddiye alındığını göstermiştir (Günoğur, 1995, s.177).

Dört yıl süren ortaklık görüşmeleri sonunda, 12 Eylül 1963'te Türkiye AB ile Ankara Anlaşması'nı imzalayarak AB'ye "ortak üye" olmuştur. Anlaşma, 1 Aralık 1964'te yürürlüğe girmiştir. Türk ekonomisinin durumu, AB'ye hemen girmeye uygun olmadığından, Ankara Anlaşması'nda Türkiye ile AB arasında gümrük birliğinin aşamalı bir şekilde gerçekleştirilmesi öngörülmüştür. Bu aşamalar, Ankara Anlaşması'nın içerdiği hükümler ve ilkeler itibariyle Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği için hazırlık dönemi, geçiş dönemi ve tam üyelik döneminden (son dönem) oluşmuştur (Seyidoğlu, 1991, s.404; Çağan, 1991, s.89). Hazırlık döneminde AB, bazı Türk ihrac ürünlerine kolaylıklar sağlamış, Türkiye'ye 174 milyon dolar mali yardım yapmış ve Türkiye'nin AB ülkelerine işgücü gönderilmesinde bazı kolaylıklar sağlamıştır. Böylece, hazırlık döneminde Türk ekonomisinin güçlendirilmesi amaçlanmıştır (Manisalı, 1994, s.27).

Hazırlık döneminin beş yıl sürmesi öngörülmüş, fakat gerektiğinde bu süre 12 yıla kadar uzatılabileceği belirtilmiştir. Türkiye, hazırlık dönemini uzatma yoluna gitmeyip süre dolduğunda, ikinci aşamayı oluşturan geçiş dönemine girmek için AB ile görüşmelere başlamıştır. Böylece, 23 Kasım 1970'de AB ile Türkiye arasında Katma Protokol imzalanmış ve 1 Ocak 1973'te yürürlüğe girmiştir. Katma Protokol, geçiş döneminin gerçekleşme koşullarını, usullerini, sıra ve sürelerini belirleyen bir anlaşma niteliğindedir (Seyidoğlu, 1991, s.405).

1973-1980 döneminde Türkiye'de, ekonomiyi etkileyen olumsuz iç ve dış koşullar yüzünden 24 Ocak 1980'de yoğun ekonomik istikrar önlemleri

uygulanmaya başlanmıştır. Bu önlemlerin bir boyutu da, dışa açılma ve dış denge ile ilgili politikaları içermiştir. Yeniden yapılanma, ekonomik istikrar ve dışa açılma, Türkiye'nin AB'ye geçiş dönemine yardımcı olacak politikalar olmuştur. Ancak, o dönemde Türkiye'de ekonomik istikrarsızlık yanında siyasi istikrarsızlık, sosyal patlamalar ve iç çatışmalar da yaşanmıştır. Bunun sonucunda Türkiye, 12 Eylül 1980'de askeri yönetimin eline geçmiştir. Bu durum, 1980-1983 döneminde Türkiye-AB arasındaki ilişkilerin aksamasına neden olmuştur. Bu arada Yunanistan, 1 Ocak 1981'de Brüksel'de yapılan anlaşma ile AB'ye tam üye olmuştur.

1983 yılında Türkiye'de yeniden siyasi partiler kurulmuş ve seçim yapılmıştır. Bu seçimden sonra, Turgut ÖZAL'ın başbakanlığında yeni bir hükümet kurulmuş ve özellikle 1984'ten sonra hızlı bir dışa açılma politikası izlenmiştir. Bu dışa açılma politikaları sonucunda, tekrar Türkiye AB'ye tam üyelik için girişimlerini hızlandırmıştır.

#### **4.1.2. Uyum Anlaşmaları**

AB hukukuna göre, Birliğe yeni katılan ülkelerin, Birlik müktesebatını aynen benimsemeleri gerekir. 1 Ocak 1973'te Birlik üye sayısı İngiltere, İrlanda ve Danimarka'nın katılmasıyla altıdan dokuzaya çıkmıştır. Bu ülkelerle Türkiye arasındaki ortaklık ilişkilerini düzenlemek ve Ortaklık Anlaşması'nın genişletilmiş Birliğe uyumunu sağlamak için 30 Haziran 1973'te Ankara'da Türkiye ile AB arasında Tamamlayıcı Protokol imzalanmıştır. Böylece üç yeni üye Ankara Anlaşması'na taraf olmuştur. Ayrıca bu Protokol ile, Türkiye'de yeni kurulacak sanayi dallarının Birliğin rekabetinden korunması için ek önlemleri de getirmiştir. Tamamlayıcı Protokol'ün onay işlemlerinin uzayabileceği düşünülerek, ticari hükümlerin bir an önce yürürlüğe girmesi için bir Geçici Anlaşma yapılmış ve Protokol'ün ticari hükümleri 1 Ocak 1974'te yürürlüğe girmiştir.



İspanya ve Portekiz'in AB'ye 1 Ocak 1986'da tam üye olması nedeniyle, bu ülkelerin tam üyeliğini Türkiye'ye yansıtacak Uyum Anlaşması, 23 Temmuz 1987'de imzalanmış ve onay işlemleri uzayabileceği için Anlaşma'nın ticari hükümleri Birlik tarafından alınan bir idari kararla 1 Eylül 1987'de yürürlüğe konmuştur. AB Parlamentosu'nun onayından sonra Anlaşma 1 Nisan 1988'de yürürlüğe girmiştir.

Yunanistan'ın 10 Ocak 1981'de AB'ye tam üye olmasıyla, diğerlerinde olduğu gibi uyum anlaşması imzalanması gerektiği halde, Yunanistan Roma Anlaşması'nı açıkça ihlal etmiştir. Birlik buna göz yummuştur. Ancak, Ortaklık Anlaşması'nın Yunanistan'ı da kapsamasına imkan tanıyan Uyum Anlaşması, 20 Nisan 1988'de imzalanmış ve 1 Ocak 1989'da yürürlüğe girmiştir.

### **4.1.3. AB'ye Tam Üyelik Başvurusu ve Tam Üyelikten Beklentiler**

#### **4.1.3.1. AB'ye Tam Üyelik Başvurusu**

Türkiye, 1984 yılından itibaren dışa açık ekonomi politikası çerçevesinde tüm dış dünyaya gümrük indirimleri yapmıştır. Bu gelişmelerle AB'ye tam üyelik için ümitlenen Türkiye, 14 Nisan 1987'de AB Konsey Başkanlığı'na tam üyelik için başvuruda bulunmuştur (İyibozkurt, 1994, s.15).

Türkiye'nin yaptığı tam üyelik başvurusu, 27 Nisan 1987'de Konsey tarafından Birlik yürütme organı olan Komisyon'a görüşünün hazırlanması amacıyla sevk edilmiştir. Prosedür gereği, Konsey'den Komisyon'a havale edilen tam üyelik başvurusu, Türkiye'nin durumunu incelemek ve bir rapor hazırlayarak görüş bildirmekle yükümlü Komisyon, uzun çalışmalardan sonra 18 Aralık 1989'da "Görüş'ünü Konsey'e sunmuştur. Komisyon, Türkiye ile işbirliğinin mevcut Ortaklık Anlaşması çerçevesinde geliştirilerek sürdürülmesi gereği üzerinde durmuş, ancak tam üyeliğin gerçekleşmesini uygun bulmamıştır.

#### 4.1.3.2. Türkiye'nin AB'ye Tam Üyelikten Beklentileri

Türkiye'nin AB'ye tam üyelikten en önemli beklentileri; batılılaşma ve çağdaşlaşma, Türkiye'ye benzer ekonomik yapıya sahip Yunanistan, Portekiz ve İspanya'nın üyeliği, teknoloji ve Ar-Ge'de Birlik fonlarından yararlanmak, korumacılığın kalkmasıyla ihracatın kolaylaşması ve ödemeler dengesinin etkilenmesi, tüketim anlayışı gelişmiş pazarlara girmek, AB'nin sermaye hareketlerinden yararlanarak finansman sorununu çözmek, ortak yatırımlarla teknolojinin yenilenmesi ve uluslararası alanda siyasal güç sağlamak olarak sıralanabilir (Akdemir, 1992, s.41). Bu beklentileri kısaca açıklamakta yarar vardır.

**Batılılaşma ve Çağdaşlaşma:** Türkiye, Asya ve Avrupa kıtaları arasında, sürekli Avrupa kıtasına daha yakın olma gayreti içindedir. AB'nin kuruluşundan çok fazla zaman geçmeden ortak üyelik başvurusunda bulunması da, bu düşüncüyü kuvvetlendirmektedir (Akdemir, 1992, s.41). Türkiye, bir asırdan fazla süredir kalkınmasında ve sanayileşmesinde, devleti ve ordusunu yeniden organize etmede Avrupa'yı kendisine örnek almış, Avrupalı yaşam tarzına varmayı hedef edinmiştir (İKV, 1988, s.26).

**Türkiye'ye Benzer Ekonomik Yapıya Sahip Yunanistan, Portekiz ve İspanya'nın Üyeliği:** Yunanistan 8 Haziran 1959'da Ortak Pazara girmek için başvuruda bulunmuştur. Türkiye ise, aynı amaçlı başvurusunu 31 Temmuz 1959'da yapmıştır. Türkiye'nin ekonomik yapısı ve özellikle ihracat yapısının büyük bir "benzerlik endeksi" gösteren Yunanistan'ı izlemesi doğaldır (Gökdere, 1988, s.30).

Merkezi Cenevre'de bulunan "European Management Forum" tarafından yapılan bir araştırmada OECD ülkeleri arasında Türk sanayiinin rekabet gücünün Birlik içinde; Yunanistan, Portekiz ve İspanya'nın önünde 18. sırada, yine aynı Forum tarafından 1987 yılında yapılan bir araştırmada da Portekiz ve Yunanistan'ın önünde 19. sırada yer aldığı tespit edilmiştir (Danışman, 1990, s.5). Ancak rekabet güçleri bakımından daha düşük ülkeler AB'ye tam üye olduklarına göre, Türkiye'nin

tam üyelik için çekinmemesi ve genel değerlemelerde bu konunun dikkate alınması gerekmektedir (IKV, 1988, s.29).

**Teknoloji ve Ar-Ge'de Birlik Fonlarından Yararlanmak:** AB ülkeleri ortalamasında, GSMH'nin yaklaşık %2.5'ini Ar-Ge'ye harcarken, Türkiye ancak %0.54'ünü harcamaktadır. Bu oran AB'ye göre oldukça yetersizdir (Güleç, 1994, s.49). Türkiye'de Ar-Ge için, bu konudaki harcamalar bu orana çıksa da mutlak olarak yapılan harcamalar kıyaslandığında yetersizdir. Bu nedenle, Türkiye'nin Ar-Ge ve teknoloji konusunda AB sermayesine ihtiyacı olacağı açıktır. Kaldı ki Ortak Pazar'ın kuruluşunun amacı da tüm Avrupa'yı eski ekonomik, sosyal ve kültürel gücüne kavuşturmadır (IKV, 1988, s.20). AB Komisyonu ve Konseyi, belirli alanlardaki teknolojilere yönelik olarak stratejik planlar yapmakta ve bu konuda yapılacak çalışmalara finansal destek sağlamaktadır (Akdemir, 1992, s.42).

AB'ye tam üyelik sürecinde bulunan Türkiye, AB'ye tam üye olmakla oldukça önemli Ar-Ge yardımları sağlayacaktır. Çünkü, AB Maastricht Anlaşması doğrultusunda, teknolojik araştırma ve geliştirmeyi teşvik etmeyi amaçlamıştır (Gökbunar ve Kayalı, 1995, s.130). Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği halinde, Türk işletmeleri AB'nin Ar-Ge'ye yönelik fonlarından yararlanma imkanı bulacaktır.

**Korumacılığın Kalkmasıyla İhracatın Kolaylaşması ve Ödemeler Dengesinin Etkilenmesi:** Kota, anti-damping gibi tarife dışı korumacı engellerin tam olarak kalkması, Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği ile gerçekleşeceğinden Türk işletmeleri için ihracat kolaylaşacak ve gümrük vergilerinin sıfırlanması nedeniyle de artış gösterecektir. Henüz GB'ye giren Türkiye'nin, tüm mal ve hizmetlerin ihracatında gümrük vergilerinin sıfırlanması gerçekleşmemiştir. AB'ye tam üyelik gerçekleştiği takdirde tüm AB ülkeleri ile engelsiz ve doğrudan ihracat yapılacaktır. Böylece Türkiye, ihracatın ithalatı karşılama oranını dengeleyebilecektir.

AB'ye tam üyeliğin ekonomik faydaları, ihracat ve üretim artışı olarak yansiyacaktır. Türkiye, AB pazarına yapacağı ihracatla, ihracatın ithalatı karşılama oranını dengeleyebilecektir.

**Tüketim Anlayışı Gelişmiş Pazarlara Girmek:** 31 Aralık 1992 gecesinde, AB Tek Pazar'a geçerek bütünleşmiş ve bu bütünleşme hemen hemen dünyanın şu andaki en büyük iktisadi pazarı olmaktadır. AB, yaklaşık 380 milyonluk nüfusu ile dev bir pazar oluşmuştur (Özel, 1994, s.117; Müftüoğlu, 1995, s.40). AB Tek Pazar'ı yaklaşık 5.4 trilyon ABD Dolarlık GSMH ile ABD ve Japon ekonomileri ile kıyaslanabilir güçte bir ekonomi olacaktır. Yapılan tahminlere göre AB'nin GSMH'sı yalnızca maliyet tasarrufları ile sınırlamaların ve engellerin kaldırılması nedeniyle %5 oranında artacaktır (Argın, 1993, s.1). AB Tek Pazar'ının büyüklüğü Orta Doğu ve Arap ülkeleri pazarlarının altı mislidir ve AB ülkelerinin alım gücü ve tüketim anlayışı yüksektir. İhracatını geliştirmek zorunda olan Türkiye için her pazar önemlidir. Dolayısıyla, bir ölçüde daha iyi tanıdığımız istikrarlı AB Tek Pazar'ı Türkiye için ayrı bir önem taşımaktadır (İKV, 1987, s.28).

**AB'nin Sermaye Hareketlerinden Yararlanarak Finansman Sorununu Çözmek:** Sermayenin serbest dolaşımı AB için vazgeçilmez bir unsurdur. AB'de bütünleşmiş bir sermaye piyasasının oluşturulması, AB'de büyüme ve istihdam için yeni bir şans ve kamuoyunda bir amaç olarak görülmektedir (European File, 1988, s.3-4). Türk imalat sanayii işletmelerinin başta gelen temel sorunlarından birisi, finansman sorunudur. Ancak, Türkiye'de marjinal tasarruf oranında bu yönde bir gelişme gözlenmemektedir. Bu nedenle, sanayii yatırımlarında finansman sorunu çözümlenememiştir (Öztekin, 1983, s.199). Türkiye, AB'ye tam üye olduğu takdirde sermayenin serbest dolaşımı nedeniyle AB sermayesinin Türkiye'ye akacağı beklentisindedir (Gökdere, 1988, s.32).

**Ortak Yatırımlarla Teknolojinin Yenilenmesi:** Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği ile Avrupa Birliği ülkelerinden gelecek sermaye ve modern teknoloji sonucu

Türk sanayiinin teknolojisi yenilenecektir. Türk işletmeleri, yabancı sermaye ile gelen modern teknolojiyi, ortak girişimler (Joint Venture), yabancı yatırımlar ve diğer ilişkiler yoluyla transfer ederek teknolojik yeniliğe gidecektir.

**Uluslararası Alanda Siyasal Güç Sağlamak:** Dünyada ortaya çıkan ekonomik blokların, küreselleşme olgusuyla birlikte hem ekonomik ve hem de siyasal önemi artmıştır. ABD'nin Dünya siyasetini yönlendirmesi, AB ülkelerinin Dünya'da ortaya çıkan olaylar karşısında hemen hemen aynı siyasal görüşleri paylaşmaları örnek olarak gösterilebilir. Türkiye, Dünya'daki en önemli bütünleşme olarak ifade edilen AB'ye tam üye olarak, Dünya'daki tüm Türkler adına siyasal yaptırım gücü kazanacaktır.

#### **4.1.4. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne Girmesi**

6 Mart 1995 tarihinde Brüksel'de toplanan AB-Türkiye Ortaklık Konseyi, AB ile Türkiye arasında bir Karar imzalamıştır. Bu Karar, Türkiye ile AB arasındaki ortaklık ilişkisini doğuran Ankara Anlaşması ve bu anlaşmaya ek Katma Protokol ile belirlenen "geçiş dönemi", takvim ve yöntemler çerçevesinde GB'ye girmek konusunda tarafların iradelerini teyit etmelerini içermektedir (İTO, 1995, s.53).

Türkiye, Ankara Anlaşması ve Katma Protokol'ün ilgili hükümleri uyarınca 1 Ocak 1995 tarihi itibarıyla GB'ye girmek durumundayken, 6 Mart 1995 tarihinde AB-Türkiye Ortaklık Konseyi'nin Brüksel'deki görüşmeleri sırasında siyasi ve mali işbirliği konularında kararlar alınmış ve GB'nin 1995 yılı içerisinde gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Avrupa Parlamentosu'nun 13 Aralık 1995 tarihli Fransa'nın Strasbourg kentinde yaptığı oylamada; 343 evet, 149 hayır ve 36 çekimser olan oy dağılımı ve 1/95 sayılı Karar'ı ile 01.01.1996 tarihinden itibaren Türkiye GB'ye girmiştir.

## 4.2. TÜRKİYE VE AB'İN SOSYO-EKONOMİK GÖSTERGELERİ

Türkiye'nin AB karşısındaki sosyo-ekonomik durumu; yüzölçümü, nüfus ve nüfus artış hızı, GSMH, kişi başına GSMH ve GSYİH'nin büyüme hızı, GSYİH'nin sektörel dağılım oranı, ihracat-ithalat rakamları ve ihracatın ithalatı karşılama oranı, işsizlik ve sektörel istihdam oranı, enflasyon oranı, eğitim düzeyine göre öğrenci sayısı, sosyal güvenlik harcamalarının GSYİH içindeki payı ve kişi başına otomobil sayısı verilerek karşılaştırılacaktır.

### 4.2.1. Yüzölçümü, Nüfus ve Nüfus Artış Hızı

Tablo 4.1'de, AB ile Türkiye'nin yüzölçümü, nüfusu ve nüfus artış hızları verilmiştir. Tablo 4.1'e bakıldığında, AB ülkelerinin toplam yüzölçümü 3.240.000 km<sup>2</sup>, nüfusu 371.900.000 ve ortalama nüfus artış hızı yaklaşık %0.4; Türkiye'nin ise yüzölçümü 779.000 km<sup>2</sup>, nüfusu 56.500.000 ve ortalama nüfus artış hızı %2.2 olup, yaklaşık Türkiye'nin AB ülkeleri ortalamasına göre yüzölçümü (AB ülkeleri ortalaması 216.000 km<sup>2</sup>) yaklaşık 3.6 katı kadar, nüfusu (AB ülkeleri ortalaması 24.793.333) yaklaşık 2.3 katı kadar ve nüfus artış hızı da (AB ülkeleri ortalaması %0.4) 5.5 katı kadar fazla olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi halinde yüzölçümü ve nüfusu itibarı ile AB içinde etkin ve önemli bir konumda olabilir. Ancak, Türkiye'nin nüfus artış hızının AB ortalamasına göre 5.5 kat daha yüksek olması Türkiye'yi istihdam, sosyal güvenlik, eğitim, alt yapı yatırımları eksikliği gibi önemli sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu da, Türkiye'nin AB içerisinde ekonomik gücünü, dolayısıyla rekabet şansını zayıflatabilecektir.



**Tablo 4.1: AB ve Türkiye'nin Yüzölçümü, Nüfusu ve Nüfus Artış Hızı**

<b>AB ÜLKELERİ</b>	<b>YÜZÖLÇÜMÜ (KM<sup>2</sup>)</b>	<b>NÜFUS/1995 (000)</b>	<b>NÜFUS ARTIŞ HIZI (%) 1980-1995</b>
Belçika	31.000	10.100	0.2
Hollanda	37.000	15.500	0.6
Lüksemburg	03.000	00.400	0.8
Fransa	552.000	58.000	0.5
Almanya	357.000	81.600	0.1
İtalya	301.000	57.200	0.1
Danimarka	43.000	05.200	0.1
İngiltere	245.000	58.4000	0.3
Yunanistan	132.000	10.500	0.5
İrlanda	70.000	03.600	0.3
Portekiz	92.000	10.800	0.7
İspanya	505.000	39.200	0.3
Finlandiya	338.000	05.000	0.4
Avusturya	84.000	07.600	0.6
İsveç	450.000	8.800	0.4
<b>TÜRKİYE</b>	<b>779.000</b>	<b>56.500</b>	<b>2.2</b>

Kaynak: ACARI, (1991), s.12; DİE (1993), s.8; DPT (1992), s.5; DPT (1996), s.5; Akşam Gazetesi, 20 ve 22 Aralık 1995 Sayıları, s. 7.

#### **4.2.2. GSMH, Kişi Başına GSMH ve GSYİH'nin Büyüme Hızı**

Tablo 4.2'de, AB ve Türkiye'nin GSMH'sı, kişi başına GSMH'sı ve GSYİH'nin büyüme hızları verilmiştir.

**Tablo 4.2: AB ve Türkiye'nin GSMH'sı, Kişi Başına GSMH'sı ve GSYİH'nin Büyüme Hızları**

<b>AB ÜLKELERİ</b>	<b>1995/GSMH Cari Fiy. (Milyar ABD \$)</b>	<b>1995/Kişi Baş. GSMH (ABD \$)</b>	<b>GSYİH Büyüme Hızı (%) 1995</b>
Belçika	280,5	27828,6	1.9
Hollanda	391,1	25636,8	2.3
Lüksemburg	13,5 (GSYİH)	33860,5	4.1
Fransa	1319,4*	22.917,8*	2.2
Almanya	1814,9*	22422,8*	1.9
İtalya	1088,1 (GSYİH)	19025,9	3.0
Danimarka	140,9	27201,8*	2.6
İngiltere	1117,3	19135,1	2.4
Yunanistan	116,9	11177,3	1.9
İrlanda	45,8*	13169,5*	7.7
Portekiz	93,3 (GSYİH)	8638,9	2.5
İspanya	473,8*	12082,4*	3.0
Finlandiya	71,5 (1993-GSYİH)	18.970 (MG)	-
Avusturya	155,5 (1993-GSYİH)	23.210 (MG)	-
İsveç	229,2 (GSYİH)	25954,5	3.0
<b>TÜRKİYE</b>	<b>171,2</b>	<b>2787,9</b>	<b>7.2</b>

(\* ) 1994 yılına ait verileri göstermektedir.

Kaynak: Güngör, 1996, s.7.; DPT (1996), s.9-12; Eurostat (1995), s.41.

Tablo 4.2'ye bakıldığında, Türkiye'nin cari fiyatlarla GSMH'sı 171,2 milyar dolar olarak görülürken, AB ülkelerinin ortalama cari fiyatlarla GSMH'sı 490,1 milyar dolar olduğu görülmektedir. AB ülkelerinin ortalama cari fiyatlarla GSMH'sı Türkiye'nin yaklaşık 2.9 katı daha fazladır. Ancak, Tablo'da da görüldüğü gibi Avusturya, Finlandiya, Portekiz, İrlanda, Yunanistan, Danimarka ve Lüksemburg'un



(ki yaklaşık AB ülkelerinin yarısı) GSMH'ları Türkiye'nin GSMH'sından daha düşüktür. Bu durum, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi açısından ekonomik büyüklük yönünden bir sorun oluşturmayacağı şeklinde ifade edilebilir. Yine Tablo 4.2'ye bakıldığında, Türkiye'nin kişi başına GSMH'sı sadece 2.789,9 dolar olarak görülürken, AB ülkelerinin ortalama kişi başına GSMH'sı 20.748,9 dolar olarak görülmektedir. AB ülkelerinin ortalama kişi başına GSMH'sı Türkiye'nin yaklaşık 8 katı kadar daha fazladır. Bu oran, AB ülkeleri genelinde de hemen hemen aynıdır. Bu durum, Türk toplumunun ekonomik ve sosyal imkanlar yetersizliği içinde olduğunun bir göstergesi şeklinde ifade edilip, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi açısından bir sorun olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, Tablo 4.2'de Türkiye'nin GSYİH büyüme hızı %7.2 olarak görülürken, AB ülkelerinin ortalaması (Finlandiya ve Avusturya hariç) %2.9 olarak görülmektedir. Bu durum Türkiye'nin hızla büyümekte ve kalkınmakta olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi açısından da olumlu bir gelişme olarak ifade edilebilir.

#### **4.2.3. GSYİH'nin Sektörel Dağılım Oranları**

Tablo 4.3'de, AB ve Türkiye'de GSMH'nın sektörel dağılım oranları verilmiştir. Tablo 4.3'de görüldüğü gibi, AB ülkelerinden Yunanistan hariç (%16.0) Türkiye'de GSYİH'da tarım sektörünün payı (%15.4) tüm AB ülkelerinin üzerindedir. Bu durum, Türkiye'nin hala tarıma dayalı bir ülke olmaktan kurtulamadığını göstermektedir. Ancak, sanayi ve hizmet sektöründeki oranların birbirini tamamlamadaki farkları dikkate alındığında, Türkiye'nin sanayi ve hizmet sektöründeki oranları AB ülkelerinin çok çok altında değildir. Bu durum, Türkiye'nin sanayi ve hizmet sektörüne kaymaya başladığının bir belirtisi olup, AB ile bütünleşmesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 4.3: AB ve Türkiye'de GSYİH'nin Sektörel Dağılım Oranları**

AB ÜLKELERİ	GSYİH'nin Sektörel Dağılımı (%) /(1994)		
	Tarım	Sanayi	Hizmetler
Belçika	2.0*	31.0*	67.0*
Hollanda	3.0	27.0	70.0
Lüksemburg	1.9	26.6	71.5*
Fransa	2.0	28.0	70.0
Almanya	2.0 (1)	39.0 (1)	59.0* (1)
İtalya	3.0	31.0	66.0
Danimarka	4.0	27.0	69.0
İngiltere	2.0	32.0	66.0
Yunanistan	16.0	31.0	53.0
İrlanda	8.0	9.0	83.0
Portekiz	9.0	37.0	54.0**
İspanya	4.9	36.9	58.2*
Finlandiya	6.7	27.7	65.6***
Avusturya	3.5	32.2	64.3***
İsveç	2.0	30.0	68.0
<b>TÜRKİYE</b>	<b>15.4</b>	<b>26.2</b>	<b>58.4</b>

(\*) 1990 yılına ait verilerdir. (\*\*) 1989 yılına ait verilerdir. (\*\*\*) 1988 yılına ait verilerdir. (1) Batı Almanya'ya aittir.

Kaynak: DPT (1991), s.25; DPT (1992), s.12; DPT (1996), s.14.

#### **4.2.4. İhracat-İthalat Rakamları ve İhracatın İthalatı Karşılama Oranı**

Tablo 4.4'de, AB ve Türkiye'nin ihracat-ithalat rakamları ve ihracatın ithalatı karşılama oranları verilmiştir.

Tablo 4.4'e bakıldığında, Türkiye'nin 1991-1995 döneminde Türkiye'de ihracatın ithalatı karşılama oranı %65.1 olarak görülmekte olup, Yunanistan hariç (%33.8) diğer AB ülkelerinin tümünden (Finlandiya ve Avusturya hariç) daha düşüktür. AB ülkelerinde ihracatın ithalatı karşılama oranı ortalama olarak %96.4'tür. Bu durum, AB ülkelerinin hemen hemen ithalatları kadar ihracat yaptıklarını gösterirken, Türkiye'nin ise ithalatının 2/3'ü kadar ihracat yaptığını göstermektedir. Türkiye'nin dış ticaret açığının AB ülkelerinin çok çok üzerinde olması, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesini engelleyici bir sorun olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 4.4: AB ve Türkiye'nin İhracat-İthalat Rakamları (Mal/FOB) ve İhracatın İthalatı Karşılama Oranı**

AB ÜLKELERİ	İHRACAT (Milyar \$)					İTHALAT (Milyar \$)					İhr. lth. Kar. Ora.** (91-95 Ort.) (%)
	1991	1992	1993	1994	1995	1991	1992	1993	1994	1995	
Belçika *	108.0	116.8	106.3	122.9	-	106.0	113.1	100.5	115.9	-	104.2***
Hollanda	130.8	137.3	127.1	140.2	172.9	118.8	125.0	111.6	124.4	153.8	111.7
Lüksemburg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fransa	209.2	227.4	190.0	224.0	268.4	218.9	225.1	191.5	215.9	256.4	101.8
Almanya	403.7	430.6	382.2	429.5	511.5	385.2	403.8	341.5	379.8	445.5	110.2
İtalya	169.5	178.2	169.2	191.4	231.3	169.9	175.1	136.3	155.8	187.3	114.4
Danimarka	36.8	40.7	37.1	41.8	48.6	32.0	33.4	29.1	34.4	41.9	120.2
İngiltere	182.6	188.5	182.1	206.5	240.9	200.9	211.9	202.2	222.9	259.2	91.1
Yunanistan	6.9	6.1	5.1	5.3	5.9	16.9	17.6	15.6	16.6	20.3	33.8
İrlanda	23.7	28.1	28.7	33.7	-	19.5	21.1	20.6	24.1	-	106.8***
Portekiz	16.4	18.3	15.9	18.5	-	24.1	27.7	22.7	25.2	-	69.4***
İspanya	60.2	65.8	62.0	73.9	92.6	90.5	96.2	77.0	88.8	110.3	76.5
Finlandiya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avusturya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İsveç	54.5	55.4	49.3	60.2	79.2	48.2	48.6	41.8	50.6	63.2	117.8
<b>TÜRKİYE</b>	<b>13.7</b>	<b>14.9</b>	<b>15.6</b>	<b>18.4</b>	<b>22.0</b>	<b>21.0</b>	<b>23.1</b>	<b>29.8</b>	<b>22.6</b>	<b>35.2</b>	<b>65.1</b>

(\*) Lüksemburg dahildir. (\*\*) 1991-1995 dönemine (5 yıllık) ait ihracatın ithalatı karşılama oranlarının ortalaması hesaplanmıştır. (\*\*\*) 1991-1994 dönemine (4 yıllık) ait ihracatın ithalatı karşılama oranlarının ortalaması hesaplanmıştır.

Kaynak: DPT (1996), s.31-37.

#### 4.2.5. İşsizlik ve Sektörel İstihdam Oranları

Tablo 4.5'de AB ve Türkiye'nin işsizlik ve sektörel istihdam oranları verilmiştir.

**Tablo 4.5: AB ve Türkiye'nin İşsizlik ve Sektörel İstihdam Oranları**

AB ÜLKELERİ	İŞSİZLİK ORANLARI (%) 1991-1995 Dönemi Ortalaması	1993/Sektörel İstihdam Oran. (%)		
		Tarım	Sanayi	Hizmet
Belçika	11.6	3.0	29.0	68.0
Hollanda	6.4	4.0	24.0	72.0
Lüksemburg	2.1	3.0	27.0	70.0
Fransa	11.0	5.0	28.0	67.0
Almanya	8.4	4.0	37.0	59.0
İtalya	10.1	7.0	33.0	60.0
Danimarka	11.2	5.0	26.0	69.0
İngiltere	9.1	2.0	29.0	69.0
Yunanistan	9.1	21.0	24.0	55.0
İrlanda	14.5	14.0	28.0	58.0
Portekiz	5.6	12.0	32.0	56.0
İspanya	20.9	10.0	31.0	59.0
Finlandiya	-	9.0	27.0	64.0
Avusturya	-	7.0	35.0	58.0
İsveç	6.4	4.0	25.0	71.0
<b>TÜRKİYE</b>	<b>7.8</b>	<b>44.0</b>	<b>22.0</b>	<b>34.0</b>

Kaynak: DPT (1996), s.67; Eurostat (1995), s.147.

Tablo 4.5'e bakıldığında, 1991-1995 döneminde Türkiye'nin işsizlik ortalaması %7.8 iken, AB ülkelerinin (Finlandiya ve Avusturya hariç) aynı dönemdeki işsizlik ortalaması %9.7 olarak görülmektedir. Bu durum, Türkiye'de

aile planlamasının giderek yaygınlaşmaya başladığını; 1980'lerin sonuna doğru küçük, orta ve büyük ölçekli özel işletmelerin yoğun bir şekilde kurulması ve kurulmaya devam etmesi istihdama yaptığı olumlu katkıları gösterebilir. Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Yine Tablo 4.5'e bakıldığında, 1993 yılındaki verilere göre Türkiye'de sektörel istihdam, tarım sektöründe %44, sanayi sektöründe %22 ve hizmet sektöründe %34 olarak görülmektedir. Aynı tarih itibariyle AB ülkelerinin sektörel istihdam oranları ortalaması tarım sektöründe %7.3, sanayi sektöründe %29 ve hizmet sektöründe %63.6'dır. Bu durumu, Türkiye'nin AB ile bütünleşmede sektörel açıdan hazır olmadığını göstermektedir.

#### **4.2.6. Enflasyon Oranları**

Tablo 4.6'da, AB ve Türkiye'nin 1990-1995 dönemindeki enflasyon oranları verilmiştir. Tablo 4.6'ya bakıldığında, 1991-1995 döneminde Türkiye'nin enflasyon oranı ortalama %80.4'tür. Aynı dönemde AB ülkelerinin (Finlandiya ve Avusturya hariç) enflasyon oranları ortalaması %4.3'tür. Bu oranı (%4.3), AB ülkeleri ortalamasının yaklaşık 5 kat fazlası olan Yunanistan (1991-1995 dönemi ortalaması %14.0) ve yaklaşık 3.5 kat fazlası olan Portekiz'in (1991-1995 dönemi ortalaması %7.2) AB ülkeleri ortalamasını yaklaşık %1.0 daha fazla artırdığı görülmektedir. Zira Yunanistan ve Portekiz hariç tutulduğunda AB ülkelerinin (11 ülkenin) 1991-1995 dönemindeki enflasyon ortalaması %3.2'dir. Yine Tablo 4.6'ya bakıldığında, 1991-1995 döneminde Türkiye'nin enflasyon oranları bir önceki yıllara göre artış eğilimi gösterirken, aynı dönemde AB ülkelerinin enflasyon oranlarının bir önceki yıla göre azalma eğilimi gösterdiği gözlenmektedir. Bu verilerden hareketle, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesinde enflasyonun önemli bir olumsuz unsur olduğunu, ekonomik açıdan aynı durumda olduğumuza inandığımız AB üyesi Yunanistan'dan bile yaklaşık 6 kat daha fazla bir enflasyonla yaşadığımızı ve bu sonuçların AB ile bütünleşmede Türk işletmeleri açısından önemli maliyet ve rekabet sorunu doğuracağı söylenebilir.

**Tablo 4.6: AB ve Türkiye'nin 1991-1995 Dönemindeki Enflasyon Oranları**

AB ÜLKELERİ	ENFLASYON ORANLARI (%)					1991-1995 Dön. Orta.* (%)
	1991	1992	1993	1994	1995	
Belçika	3.2	2.4	2.8	2.4	1.5	2.4
Hollanda	3.1	3.2	2.6	2.8	1.9	2.7
Lüksemburg	3.1	3.2	3.6	2.2	1.9	2.8
Fransa	3.2	2.4	2.1	1.7	1.8	2.2
Almanya	3.5	4.0	4.1	3.0	1.8	3.2
İtalya	6.3	5.1	4.5	4.0	5.2	5.0
Danimarka	2.4	2.1	1.3	2.0	2.1	1.9
İngiltere	5.9	3.7	1.6	2.5	3.4	3.4
Yunanistan	19.5	15.9	14.4	10.9	9.3	14.0
İrlanda	3.2	3.1	1.4	2.3	2.5	2.5
Portekiz	11.4	8.9	6.8	4.9	4.1	7.2
İspanya	5.9	5.9	4.6	4.7	4.7	5.1
Finlandiya	-	-	-	-	-	-
Avusturya	-	-	-	-	-	-
İsveç	9.3	2.3	4.6	2.2	2.5	4.1
<b>TÜRKİYE</b>	<b>66.0</b>	<b>70.1</b>	<b>66.1</b>	<b>106.3</b>	<b>93.6</b>	<b>80.4</b>

(\*) 1991-1995 dönemine ait verilerden faydalanarak hesaplanmıştır.

Kaynak: Eurostat (1995), s.23.

#### 4.2.7. Eğitim Düzeyleri

Tablo 4.7'de, AB ve Türkiye'nin toplam nüfusa göre eğitim düzeyleri bakımından öğrenci sayıları verilmiştir.



**Tablo 4.7: AB ve Türkiye'nin Eğitim Düzeylerine Göre Öğrenci Sayıları**

AB ÜLKELERİ	EĞİ. DÜZ. VE ÖĞR. SAYILARI/ 1992-1993				TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI***
	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	
Belçika*	712.000	373.000	617.000	286.000	1.988.000
Hollanda**	1.415.000	747.000	763.000	507.000	3.432.000
Lüksemburg	25.000	12.000	11.000	1.000	49.000
Fransa	4.063.000	3.479.000	2.506.000	1.952.000	12.000.000
Almanya**	3.470.000	4.787.000	2.898.000	2.106.000	13.216.000
İtalya	2.960.000	2.059.000	2.833.000	1.615.000	9.467.000
Danimarka	325.000	227.000	229.000	157.000	938.000
İngiltere	5.072.000	2.161.000	4.545.000	1.551.000	13.329.000
Yunanistan*	791.000	443.000	422.000	200.000	1.856.000
İrlanda*	399.000	208.000	174.000	108.000	889.000
Portekiz*	941.000	496.000	396.000	191.000	2.024.000
İspanya	2.554.000	1.919.000	2.825.000	1.368.000	8.666.000
Finlandiya*	393.000	207.000	240.000	174.000	1.014.000
Avusturya	382.000	373.000	395.000	221.000	1.371.000
İsveç	595.000	292.000	306.000	227.000	1.420.000
<b>TÜRKİYE</b>	<b>6.707.725</b>	<b>2.556.339</b>	<b>1.743.471</b>	<b>859.484</b>	<b>11.867.019</b>

(\*) 1991/1992 eğitim öğretim yılına ait verilerdir. (\*\*) 1990/1991 eğitim öğretim yılına ait verilerdir.

(\*\*\*) 1992-1993 eğitim-öğretim dönemindeki öğrenci verilerinden faydalanarak hesaplanmıştır.

Kaynak: Eurostat (1995), s.141-142; DİE (1996), s.138.

Tablo 4.7'ye bakıldığında, Türkiye'nin 1992-1993 eğitim-öğretim dönemindeki ilk, orta, lise ve üniversitede ki toplam öğrenci sayısı 11.867.019 olduğu, aynı dönemde AB ülkelerinin toplam öğrenci sayısının ise 71.659.000 olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, AB ülkelerinin ortalama öğrenci sayısı ise

4.777.000 hesaplanmaktadır. Bu duruma göre, Türkiye'nin öğrenci sayısı AB ülkelerinin ortalama toplam öğrenci sayısının yaklaşık 2.5 katı daha fazladır. Tablo 4.1'e bakıldığında Türkiye'nin nüfusunun AB ülkelerinin ortalamasına göre yaklaşık 2.3 katı kadar daha fazla olduğu görülmektedir (Bu çalışma, Tablo 4.1, s.51). Türkiye'nin öğrenci sayısındaki fazlalığının hemen hemen nüfus sayısındaki fazlalığa eş değer oranda olduğu görülmektedir. Bu durum, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi açısından nüfustaki etkinliğin ve gelecek genç kuşakların eğitilmiş olmalarının getireceği avantajların bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

#### **4.2.8. Sosyal Güvenlik Harcamalarının GSYİH İçindeki Payı ve Kişi Başına Otomobil Sayısı**

Tablo 4.8'de, AB ve Türkiye'de sosyal güvenlik harcamalarının GSYİH içindeki payı ve kişi başına otomobil sayısı verilmiştir. Tablo 4.8'e bakıldığında, Türkiye'de sosyal güvenlik harcamalarının GSYİH'daki payı sadece %6.8 olarak görülürken, AB ülkeleri ortalaması %26.3 olarak hesaplanmıştır. AB ülkeleri ortalaması Türkiye'nin yaklaşık 4 katı daha fazladır. Bu durum, Türkiye'de vatandaşların AB ülkelerine göre çok yetersiz sosyal güvence içinde olduğunu gösterebilir. Buradan hareketle, Türkiye'nin AB ile bütünleşme için sosyal açıdan henüz hazır olmadığını göstermektedir. Türkiye, vatandaşlarının tamamını kapsayan sosyal güvenlik sistemini kurmalı ve tüm vatandaşlarını sosyal güvenlik kapsamına almalıdır. Bunun için de GSYİH'dan sosyal güvenlik harcamalarına yaptığı payı AB ülkeleri düzeyine çıkarmalıdır.

Yine Tablo 4.8'e bakıldığında, Türkiye'de bin kişi başına düşen otomobil sayısı 48 olduğu görülürken, AB ülkeleri ortalaması yaklaşık 359 olarak hesaplanmaktadır. AB ülkeleri ortalaması Türkiye'nin yaklaşık 7.5 katı daha fazladır. Bu durum, Türkiye'de sosyal hayat aktivitesinin ve refah düzeyinin AB ülkelerine göre çok yetersiz olduğunu gösterebilir.



**Tablo 4.8: AB ve Türkiye'de Sosyal Güvenlik Harcamalarının GSYİH'daki Payı ve Kişi Başına Otomobil Sayısı**

<b>AB ÜLKELERİ</b>	<b>Sosyal Güvenlik Harc. GSYİH'daki Payı (%)/1992</b>	<b>Bin Kişi Başına Otomobil Sayısı/ 1992</b>
Belçika	27.8	377
Hollanda	33.0	368
Lüksemburg	28.0	496
Fransa	29.2	416
Almanya	27.3	531
İtalya	25.6	448
Danimarka	31.4	323
İngiltere	27.2	400
Yunanistan	20.2	168
İrlanda	21.6	211
Portekiz	17.6	146
İspanya	22.5	300
Finlandiya	22.8	385
Avusturya	28.8	394
İsveç	32.0	425
<b>TÜRKİYE</b>	<b>6.8</b>	<b>48</b>

Kaynak: İşveren (1996b), s.26; Demir ve Çoban (1996), s.26; Çelikoğlu (1994), s.28-46; TİSK (1996), s.29.

### **4.3. AB KARŞISINDA TÜRKİYE'NİN SEKTÖREL DURUMU**

AB ülkelerine göre Türk ekonomisindeki ana sektörlerden sanayi, tarım, hizmet sektörleri ile küçük ve orta ölçekli işletmeler ile ilgili konular aşağıda incelenecektir.

### 4.3.1. Sanayi Sektörü

AB'nin sanayi politikasının temel hedefi, Birlik içi rekabeti düzenleyici ve Birlik içi ticareti artırıcı bir sistemin kurulmasıdır. 21. Yüzyılda ulaşılması düşünülen küreselleşme için gerekli hamlelerde ABD ve Japonya'nın gerisinde kalmama uğraşı içinde bulunan AB'nin önündeki önemli sorun; sosyal refahın ve güvencenin yüksek bir düzeye ulaşması sebebiyle, sanayi politikalarının gerekli kıldığı yapısal ayarlamalar için, istihdam kaygıları, işsizlik sigortalarının getireceği yükler ve geçici de olsa açılacak sosyal yaraların verdiği kaygılarla radikal politikalar üretilmemesidir (DPT, 1995d, s.123-124). Ancak, AB sanayi sektörü dışı açık ve ihracata dönük bir yapıya sahiptir. Bu yapıyla AB'de uygulanan sanayi politikaları üç grupta incelenebilir (TOBB, 1988, s.149-155):

-Yüksek teknolojiye dayanan ve gelecekte büyük ölçüde istihdam oluşturabilecek modern sanayi dallarının geliştirilmesine,

-Geleneksel sanayi sektörlerinin desteklenmesi, korunması ve geliştirilmesine,

-Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin desteklenmesine yöneliktir.

Böylece, AB küreselleşme sürecinde ABD ve Japonya'nın gerisinde kalmayacak bir sanayi politikası hedeflerken, Türkiye'nin de özellikle otomotiv, tekstil-konfeksiyon, demir-çelik, elektronik, kimya ve ilaç gibi sanayi sektörlerinde AB'nin hedeflerini izlemesi gerekmektedir.

AB otomotiv sektörünün ileriye dönük stratejileri içinde, Türk otomotiv sektörünü ilgilendiren en önemli kısım, Türkiye'nin, Birliğin otomotiv ihracatını artırabileceği, bir üçüncü dünya ülkesi şeklinde belirtilmiş olması ve gelişen Türkiye otomotiv pazarında, Birlik ihracatının çok az düzeyde pay aldığı vurgulanmış olmasıdır. Bu ise, Avrupa GB aşamasında, Birlik üyesi ülkelerin, Türkiye'ye yönelik

ihracat faaliyetlerini artırmaları konusundaki isteklerinin ipuçlarını vermektedir. (Özerman, 1997, s.24).

Türk otomotiv sektörüne düşen görevler, maliyet düşürecek rasyonel kararların alınması, el emeğinin yeni üretim kalıplarına göre eğitimi, kapasite ve performans artırıcı yatırımların gerçekleştirilmesi, ölçek ekonomisine erişilmesinin ardından net ihracatçı bir sektör konumuna yönelmesi olarak sayılabilir (VakıfBank, 1995, s.163). Ayrıca; ABD, AB ve işbirliği içinde olduğu Japonya ve Güney Kore'nin otomotiv teknolojisini ithal etmesi ve kullanıma geçirmesi gerekir.

Türk tekstil ve konfeksiyon sektörü ise, Türkiye'nin sanayi üretimini sağlayan en büyük sektörlerden biridir (Yaşar, 1995, s.147). Ancak, tekstil ve konfeksiyon sektörü şu anda dünyada en yoğun rekabetin yaşandığı bir imalat sanayii dalıdır. Sanayileşmiş zengin ülkeler, aksine beyanlarına rağmen, bu sanayi dalını terk etmemek için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Bu ülkeler, tekstil teknolojisini geliştiren ve üreten ülkeler olma avantajına sahiptirler. Türkiye GB sonrası, bir taraftan hiç bir koruma ve teşvik olmadan AB ülkeleriyle rekabet ederken diğer taraftan Güney ve Güneydoğu Asya'daki tekstil sanayii olan geri kalmış ülkelerle rekabet etmek zorundadır. Diğer taraftan, liberal ekonomiye geçiş döneminin sıkıntıları içerisinde şu anda dolar olarak ücretlerin çok düşük olduğu ve AB ülkelerine Türkiye'den yakın konumda bulunan Doğu Avrupa ülkelerinin rekabetini eklersek, Türk tekstil-konfeksiyon sektörünün rekabet yarışında oldukça zorlanacağı söylenebilir (Tarakçıoğlu, 1995, s.16-17).

Bir diğer sektör Türk demir-çelik sektörü olup, özellikle uzun/yassı ürün dengesizliğinden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunmasına rağmen, Türkiye'nin en yüksek üretim miktarlarına sahip sektörlerden biridir. Türkiye, 1995 yılında en çok ham çelik üreten ülkeler sıralamasında 12.7 milyon tonluk üretim ile 15. sırada yer almıştır. Bu sıralamada; sırasıyla Japonya, ABD, Çin, Rusya, Almanya, G.Kore, İtalya, Brezilya, Ukrayna, Hindistan, Fransa, İngiltere, Kanada ve

İspanya Türkiye'nin önünde yer alan ülkelerdir. Ancak, AB ülkelerinden; Belçika (19.), Hollanda (24.), Avusturya (26.), İsveç (27.), Finlandiya (33.) ve Lüksemburg (37.) Türkiye'nin gerisinde yer almaktadır (İKV, 1996, s.26-27). Bir diğer AB üyesi Yunanistan ilk 40'da bile yer almamaktadır. Türk demir-çelik sektörü, ekonominin önde gelen stratejik sektörlerinden biri olup, dünya çelik üretimi sıralamasında 16. sıradadır (VakıfBank, 1995, s.145).

Türk elektronik sanayi ise, yalnızca konut elektriği değil, aynı zamanda askeri elektronik, bilişim teknolojileri gibi bir çok kategorileri içermektedir. Ama esas itibarıyla, Türkiye'nin elektronik ürün ihracatına bakıldığında, başlıca kalem olarak renkli televizyon ihracatı görülmektedir. Uluslararası işbirliğinde ve AB ile olan ticari ilişkilerde Türkiye'nin yapması gereken, tüketici elektroniği üretmekte olduğunun bilinmesini göstermesidir. Zira 1990'lı yılların başında tüketici elektroniği pazarında bir patlama olmuştur. Özellikle bu eğilim Avrupa pazarında gerçekleşmiştir. Bu fırsatı, Türk elektronik ihracatçısı çok iyi değerlendirmiştir (Esin, 1995, s.204). GB sonrası, Avrupa menşeli malların serbest dolaşımı nedeniyle Türk elektronik yan sanayiinin Avrupa menşeli firmalarca tamamlanacağından, Türkiye'de elektronik ana sanayii bu alanda yaşadığı sıkıntılardan kurtulabilecektir.

Türk kimya sektörü ise, 1950'li yılların ithal ikamesi rejimine göre kurulmuş olmasına rağmen 1980 ve özellikle 1983 yılının sonlarına doğru aşama aşama yürürlüğe geçirilen liberasyon rejimine büyük bir uyum göstermiş ve yüksek bir gelişme hızıyla büyüme kaydetmiştir. Türk kimya sektörü, sadece komşu ülkelere değil, AB ülkelerine ve ABD'ye ihracatta bulunmaktadır. Ancak, Türkiye'de kurulu kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğu, AB normlarına göre küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak nitelendirilebilir (Bilen, 1995, s.183; VakıfBank, 1995, s.166-167).

### 4.3.2. Tarım Sektörü

6 Mart 1995 tarih ve 1/95 sayılı Türkiye-AB Ortaklık Konseyi Kararı ile 01.01.1996 tarihinden itibaren Türkiye GB'ye girmiştir. Ancak, Türkiye'nin tarım sistemi AB'nin ortak tarım politikası (OTP) ile bağdaşmadığından tarım ürünleri GB kapsamı dışında kalmıştır (tam üyelik söz konusu olduğunda OTP ile bağdaşma zorunluluğu aranır). Bununla birlikte tarım yeni işbirliği alanları arasında sayılmakta ve iki taraf karşılıklı yarar sağlayacak ayrıcalıkları müzakere etmektedirler (Ege, 1996, s.7; Lake, 1996, s.1). 1995 yılında yürürlüğe giren yeni GATT anlaşması ve 1996 yılında yürürlüğe giren GB, Türk tarımını derinden etkileyecek iki önemli uluslararası gelişmedir. Tarım GB kapsamı dışında tutulmuş, ancak gelişmelerden etkilenecektir. Türkiye üzerindeki sonuçları uzun dönemde ve etkileşim içinde görülecektir (Akdere, 1996, s.16).

Tarımsal yapı bakımından AB ülkeleri ile Türkiye arasında bazı küçük benzerlikler dışında önemli farklılıklar bulunmaktadır. AB'de tarım sektörünün bölgesel farklılıklar nedeniyle birtakım yapısal sorunları bulunmakla beraber, devamlı değişim ve gelişim içinde dinamik bir sektör durumuna geldiği görülmektedir. Türkiye'ye de ise, hızlı ve dengeli bir ekonomik gelişme gereği tarımın, yüksek verimlilik, nüfus artışının üzerinde bir üretim artışı ile yeterli ve dengeli bir gelir dağılımı hedefleri çerçevesinde ekonominin diğer sektörleriyle bir bütünlük ve uyum sağlayacak şekilde etkinliğe kavuşması bir zorunluluktur (Talim, 1992, s.60).

### 4.3.3. Hizmet Sektörü

Hizmet sektörü, yakın tarihte ekonomiye katkısı yönünden tartışma konusu olmuştur. Bununla birlikte, gelişen ülkeler de dahil olmak üzere ülkelerin bir çoğunda GSMH'nın %40'la %70 arasındaki kısmı hizmet sektörlerinden sağlanmaktadır. Ülkelerin bir çoğunda hizmet sektörü GSMH'ya yaptığı katkı bakımından imalat sektörünü geçmektedir (Ekin, 1996, s.32). Bir diğer görüş ise,

hizmet sektörlerinde "bilgi teknolojisi" ile adeta bir devrim yaşandığını, özellikle haberleşme alanında yoğun ölçüde bilgisayarların kullanılması ile bir çok hizmetlerin ticari karakter kazandığını ifade etmektedir. Böylece, hizmet sektörlerinde ulaşım maliyetleri hızla düşmekte ve hizmet sektörü üretimi daha çok ticari bir karakter kazanmaktadır (Weisman, 1990, s.41). Türkiye'nin, gelişmiş ülkelerden oluşan AB ile bütünleşmesinde hizmet sektörünün de dikkatlerden uzak tutulmaması gerekir. Hizmet sektörü içinde turizm ve bankacılık sektörü ön plana çıkmaktadır.

Her iki sektör de, doğrudan olduğu kadar dolaylı olarak yüksek istihdam (%20-20) ve kar marjları (%25-50) taşımaktadırlar ve rekabet gücüne sahiptirler (VakıfBank, 1995, s.184). Türk turizm sektörü, canlı bir sektördür. Türkiye'yi ziyaret eden turistlerin yaklaşık %50'sini AB ülkelerinin vatandaşları oluşturmaktadır. Bu alanda AB ile mevcut işbirliği potansiyeli bulunmaktadır (DPT, 1995c, s.113). Türkiye'ye gelen turistlerin %40'lık kısmını ise serbestleşme sürecinde olan eski Doğu Bloğu ülkesi vatandaşları oluşturmaktadır. Asya Pasifik ülkelerinden gelenlerin oranı ise %5 seviyesindedir (Turizm Bakanlığı, 1994, s.50).

Türk turizm sektörünün GSMH'daki payı giderek artmaktadır. Turizm sektörü GSMH içinde, 1980'de %0.6'lık, 1984'de %1.7'lik, 1990'da %2.1'lik ve 1994'de de %2.8'lik paylara sahip olmuştur (HDTM, 1995, s.6; Turizm Bakanlığı, 1994, s.10). Ancak, turizm yatırımlarının devam etmesi gerekir. Ayrıca, turizm konusunda toplumsal bilinç daha da geliştirilmelidir.

Türk bankacılık sektörünün ise, AB'ye gerek üye olmadan ve gerekse üye olduktan sonra büyük ölçüde etkilenmesi beklenmektedir. Zira, AB'de finansal bütünleşme, Türkiye AB'ye üye olmadan önce gerçekleşecektir (Nienhaus, 1988, s.16). Zira, AB ülkeleri arasında, finansal alanda genelde bir bütünleşme sağlanmıştır. Ancak; bankacılık, sigortacılık, borsa simsarlığı, döviz işlemleri gibi konularda hala yasal sınırlamalar bulunmaktadır (TÜSİAD, 1988, s.10). Bugün



Türk bankalarının en büyük sorunu, çağın gerektirdiği teknolojik gelişmeyi yakalamaktır (Argın, 1993, s.16). Artan rekabet, Türk bankalarının faaliyetlerini çeşitlendirmelerini ve hizmetlerini iyileştirmelerini sağlamıştır (DPT, 1995d, s.110). Türk bankalarının AB bankaları ile tek pazar koşullarında, aynı piyasada rekabet edebilmeleri, büyük ölçüde yurtdışı şube ağlarını ve muhabirlik ilişkilerini geliştirmelerine bağlıdır (Berk, 1985, s.60).

#### **4.3.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**

Ekonomi içindeki etkinliği ve GSMH'ye katkısı bakımından oldukça önemli olan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha dinamik ve esnek yapıya sahiptirler. Bu nedenle, KOBİ'lerin pazar değişikliklerine rahatlıkla uyum sağlayabildikleri, pazarlarda istenen malları üretebildikleri görülmüştür (Algan, 1994, s.15). KOBİ'ler gerek istihdam imkanları, gerekse oluşturdukları katma değer açısından ekonomi için büyük bir önemi mevcuttur (Güngör, 1994, s.117).

AB'de sayıları 14.5 milyon olarak tespit edilen 1-9 arası işçi çalıştıran iş yerleri çok küçük (cüce) işletmeler, sayıları 1 milyon civarında tespit edilen 10-99 arası işçi çalıştıran işletmeler ise küçük işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Orta büyüklükteki 70 bin civarındaki işletmede ise 100-499 arası işçi çalışmaktadır. KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki payı %99.9'dur. 500+ işçi çalıştıran büyük ölçekli işletme sayısı ise 12 bin olarak tespit edilmiştir (Ege vd., 1995, s.44; AKTT, 1996, s.4).

Dünyadaki birçok ülkede olduğu gibi, AB'de de KOBİ'lerin gerek istihdam oluşturmada, gerekse ekonomik büyümede oynadıkları önemli rol sözkonusu kesimin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik olarak AB ve üye ülkeler düzeyinde politikalar geliştirilmesine ve uygulanmasına neden olmuştur. Bu çerçevede AB Komisyonu 1994-1999 dönemi içerisinde KOBİ'lere, iç pazara ve

yeni rekabetçi ortama uyum sağlamaları için, 1 milyar ECU kredi verilmesini kararlaştırılmıştır (Ege vd., 1995, s.44-45).

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) Türkiye'deki işletmeleri tanımlarken, istihdam edilen kişi sayısını kriter olarak almıştır. İmalat sanayiinde, 1-9 arası işçi çalıştıranlar çok küçük (cüce) ölçekli, 10-49 arası işçi çalıştıranlar küçük ölçekli, 50-199 işçi çalıştıranlar orta ölçekli 200 ve üzerinde işçi çalıştıranlar ise büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadan hareketle, Türkiye imalat sanayiinde, KOBİ'lerin sayısı (1-199) arası işçi çalıştıran işletmelerin yaklaşık sayısı 195.000 olup, sanayi sektöründeki payı %99.47'dir. 200 ve üzerinde işçi çalıştıran büyük ölçekli işletmelerin sayısı yaklaşık 1050 olup, sanayi sektöründeki payı %0.53'dür. Halen istihdamın %41.6'sı, üretimin %26.3'ü ve katma değerinin %25'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir (Ege vd., 1995, s.75; Minibaş, 1995, s.35). Bu verilerde göstermektedir ki, dünyada ve AB'de olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'lerin ekonomideki payı oldukça fazladır. Teknoloji açısından üstün olan Avrupa rekabetiyle karşı karşıya olan KOBİ'lerin zorluklarla karşılaşması kaçınılmaz bir durumdur (Akin, 1995, s.20). Zira, KOBİ'ler her ne kadar büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla hareket serbestisine sahiptirler de finansal, hukuki, teknolojik sınırlamalar ve çevre faktörlerinden etkilenmektedirler. Diğer taraftan, günümüz işletmeciliğinde temel hedef artık sadece kar değil, kar ile birlikte piyasa egemenliğinin sağlanmasıdır (Minibaş, 1995, s.37).



## **BÖLÜM 5**

### **TÜRK İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL ULUSLARARASI YÖNETİM SORUNLARI VE BU SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YÖNETİM FONKSİYONLARI**

Bu bölümde, önce Türk işletmelerinin karşılaştığı temel uluslararası yönetim sorunlarından yönetici, yönetim ve organizasyon, insan kaynaklarını planlama ve personel yetiştirme, teknoloji, Ar-Ge ve rekabet, iletişim, stratejik planlama, yetki devri, yönetime katılma ve sosyal sorumluluk ele alınmıştır. Daha sonra, Türk işletmelerinin karşılaştığı bu temel uluslararası yönetim sorunlarının çözümüne ilişkin yönetim fonksiyonları incelenmiştir.

#### **5.1. TÜRK İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL ULUSLARARASI YÖNETİM SORUNLARI**

Türk işletmelerinin karşılaştığı temel uluslararası yönetim sorunları yönetim, yönetici ve organizasyon, insan kaynaklarını planlama ve personel yetiştirme, teknoloji, Ar-Ge ve rekabet, iletişim, stratejik planlama, halkla ilişkiler, yetki devri, işçilerin yönetime katılımı ve sosyal sorumluluk olarak sıralanmış olup, bu sorunlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

##### **5.1.1. Yönetici, Yönetim ve Organizasyon Sorunu**

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler genelde fonksiyonel, ürün, bölge ve matriks organizasyon yapılarından birini kullanmaktadırlar. Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği ile Türk işletmeleri çok uluslu bir organizasyon yapısı oluşturma

sorunu ile karşılaşılabileceklerdir. Bu sorun, Türk işletmelerinin faaliyet alanına göre AB ülkelerinde hangi organizasyon yapısının oluşturulacağıdır. Hangi organizasyon yapısı oluşturulursa oluşturulsun beraberinde bir takım maddi ve manevi yükler getirecektir. AB ülkelerinde organizasyon yapısı oluşturacak olan herhangi bir Türk işletmesi, bu yeni yapıda yöneticilik yapacak profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyacaktır. Çünkü, AB ile Türkiye'nin ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal ve teknolojik düzeyleri önemli farklılıklar içermektedir.

Yapılan bir araştırmada, holdingler ve Türkiye'deki diğer tüm işletmelerde görülen yönetim sorunları, ana ve yavru holding arasındaki ilişkilerden doğan yönetim sorunları, orta kademe yönetim boşluğu, üst yöneticilerin genelde rutin kararlar vermek zorunda kalması ve ayrıntıya boğularak önemli kararları ihmal etmesi, orta ve alt kademe yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları, yeterli ve belirli bir organizasyon yapısının bulunmamasıdır. Ayrıca görev, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesi, yetki devrinin iyi bir şekilde yapılmaması, üst yöneticilerin liderlik fonksiyonunun zayıf olması, aile şirketi görünümünde olup, kurumsallaşamamaları, ekip çalışmasına önem verilmeyip tek adam politikası güdülmesi, yöneticilerin insan faktörüne gereken önemi vermemesi, yönetim anlayışının sistemsellikten çok kişisel becerilere dayalı olması, yönetim konusunda işletme dışı danışman ve uzmanlardan yeterince faydalanılmaması, alınan kararların ekonomik ve siyasi istikrarsızlık nedeniyle kalıcı olarak uygulanamaması, demokratik yönetim anlayışının az gelişmiş olması, merkeziyetçi ya da merkezkaç yönetim anlayışının ağır basması, etkin bir haberleşme sisteminin olmaması, insan kaynaklarının işletme içindeki dağılımında dengesizlik, koordinasyon zayıflığı ve uyumsuzluğu, personelin yetiştirilmesi konusunda çalışmaların yetersiz olması, iyi bir yönetim muhasebesi sistem ve mekanizmasının bulunmaması, yöneticilerin denetiminde çalışan işgörenlerin kültürel niteliklerini işletmeye tam olarak yansıtılmadıkları da belirlenmiştir (Selçuk, 1992, s.91).

Yöneticinin şahsiyeti yaşadığı toplumun değerlerinden, eğitiminden, sanayileşme seviyesinden etkilenerek oluşmakta ve başta temel fonksiyonları olan planlamak, organize etmek, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmek ile genel işlevlerini yerine getirmektedir. Farklı kültürlerin birlikteliği ile karakterize edilen Avrupa'da, her ülkenin yönetici profili farklıdır. Avrupa'da Alman, Fransız, Anglosakson ve Latin olmak üzere dört temel yönetim tarzı ve dört yönetici profili vardır. Diğer ülke yönetim tarzları ve yöneticileri ise bunlardan etkilenmektedir. Hollanda Anglosakson ve Alman modellerinden, Belçika Fransız ve Hollanda modellerinden, Lüksemburg Fransız ve Alman modellerinden, İrlanda Anglosakson ve Latin modellerinden; İtalya, İspanya, Portekiz ve Yunanistan ise Latin modellerinden etkilenmektedir (Ceyhan, 1994, s.191-193). Türk yöneticiler, bu durumu dikkate alarak çalışmalarını yapmalıdırlar.

### **5.1.2. İnsan Kaynaklarını Planlama ve Personel Yetiştirme Sorunu**

İnsan kaynaklarını planlama, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar (Werther ve Davis, 1989, s.92). Türkiye'nin AB'ye tam üyeliği ile, ulusal boyuttan uluslararası boyuta yönelecek olan Türk işletmelerinin, mevcut insan kaynakları, bu kaynağın işletmedeki yapısı ve AB'de organize olmak için ihtiyaç duyacağı insan kaynakları, AB ile bütünleşmede Türk işletmeleri açısından insan kaynakları planlamasının önemini göstermektedir.

İnsan kaynaklarının aktif, devamlı gelişmeye açık, motive edici unsurların çokluğu, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, diğer işletmelerle olan rekabet gücünü artıracak ve dahası Türkiye'nin AB'ye girme aşamasında, Türk işletmelerinin diğer AB işletmeleriyle rekabet edebilecek duruma gelmelerini sağlayacaktır. Türk işletmelerinde bu faaliyetlerin yapılması başarılı olabilmeleri için kaçınılmazdır. Aksi takdirde AB'ye girildiğinde, 1960'lı yıllardan bu yana oluşturmaya çalışılan imalat sanayi, montaj sanayi olmaktan öteye gidemeyecektir (Şimşek, 1992, s.191).

### **5.1.3. Teknoloji, Ar-Ge ve Rekabet Sorunu**

1960'lı yıllardan bu yana üretimin uluslararasılaştırılmasındaki büyümeyi, üretim tekniklerinin hızlı teknolojik gelişmesi sağlamıştır. Uluslararasılaştırma trendleri daha çok ABD ve Avrupa'da devam etmiştir. ABD ve Avrupa firmaları son 20 yılda uluslararası üretim faaliyetlerinin yerlerinin artışı dolayısıyla, Ar-Ge faaliyetlerini artırmışlardır (Güleç, 1994, s.114-115). AB sanayi politikalarında da, Ar-Ge faaliyetleri önem kazanmıştır. AB ülkeleri tek pazarın tamamlanmasıyla birlikte, rekabet güçlerini artırmaya yönelik yeniden yapılanma stratejisi içinde, Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması ve bu konuda işletmeler arası işbirliğine imkan tanınmıştır. AB, Ar-Ge projeleri Çevre Programları için 1994-1998 programında 13 milyar ECU'luk bir kaynak ayırmıştır (Gökbunar ve Kayalı, 1995, s.128-129; Ceyhan, 1994, s.102).

Türkiye, sanayileşme sürecinde belirli bir aşamaya gelmiş bulunmaktadır. Ülkenin en önemli ihtiyacı bilgi ve teknoloji üretmede düğümlenmektedir. Dolayısıyla, bir yandan üretimin, diğer yandan da üretimin kalitesinin yükseltilmesi ve verimin artırılması önem kazanmaktadır (Güleç, 1994, s.6). Türkiye'de Ar-Ge harcamalarına GSYİH'dan ayrılan pay %0.5 iken AB'de %2, ABD'de %2.8, Japonya'da %3'dür (İşveren, 1996a, s.22). Türk işletmeleri genel olarak teknolojik yönden dışa bağımlı, teknolojileri geri ya da eski, AB'ye göre üstün olunan bazı alanlarda teknoloji yenileme ve modernizasyon, teknoloji izleyememe sorunları vardır (Akdemir, 1992, s.177).

### **5.1.4. İletişim Sorunu**

Genel olarak iletişim, bir kişinin bilgiyi anlaşılır biçimde başka bir kişiye aktarmasıdır (Erdoğan, 1986, s.298). İşletmeler arasında iletişim ise, geniş bir disiplin alanında işçilerin sahip oldukları çok önemli (veya önemli) düşüncelerin yönetime çekilebilmesidir. Japonya, Kuzey Amerika ve Avrupa'da otomobil ve imalat işletmelerindeki farklılıkları belirlemek için yapılan beş yıllık bir çalışma

Japonya'nın küresel pazarda büyüyen payının organizasyon, üretim metodu ve iletişimdeki önemli farklılıklara bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Baguley, 1994, s.28). Ayrıca, dünyadaki hızlı küreselleşmenin üç temel kaynağı ticaret, seyahat ve iletişim olup, bunlardan en güçlüsü de iletişimdir (Koç, 1995, s.2). İletişimin her yönüyle önemli bir kaynak olması, işletme genişliğinde bir sistem olarak ortaya çıkmasına ve bunun da "yönetim iletişim sistemi" şeklinde kavramlaşmasına neden olmuştur.

Yönetim iletişim sistemine ilişkin bütün tanımların ortak noktası, yönetim iletişim sisteminin işletme yönetiminde kullanılan bilgilerin değerlendirilmesi, ve iletilmesini sağlayan bir sistem olmasıdır. Yönetim iletişim sisteminin yöneticisi, tepe yöneticisinin planlama ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken gerekli olan bilgileri doğru ve zamanında iletmekle görevli olduğundan, işletmedeki yönetim kademesinin tepe kısmında yer alması gerektiği söylenebilir (Özgen ve Yalçın, 1992, s.250-252). Yönetim iletişim sisteminin kurulması, iletişimin artan önemi karşısında küreselleşen dünyada işletmeler için bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Çünkü, iş çevresi eskiye göre daha karmaşık ve daha yoğundur. İşletmelerin değişen çevreye daha hızlı uymaları gerekmektedir. Yöneticiler daha çabuk ve daha doğru karar alma durumundadırlar ve yöneticilerin kalitesi eğitim-öğretime bağlı olarak artmaktadır ki, eğitim-öğretim en doğru şekilde iletişim yoluyla sağlanabilir.

Türkiye'de, bilgisayar teknolojisindeki yenilikler titizlikle takip edilmekte ve kullanımına yönelik yoğun bir istek olduğu gözlenmektedir. Ancak, ülkemizde henüz tam olarak bilinmeyen ve yoğun bir şekilde kullanılmayan bir sistem olan yönetim iletişim sistemi, çağdaş işletmecilik ve yönetim anlayışında, yöneticilerin karar alma süreçlerinin temel unsurlarından birisini teşkil etmektedir (Özgen ve Yalçın, 1992, s.262).

### **5.1.5. Stratejik Planlama Sorunu**

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçların ürün-pazar yeteneklerini ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemedir (Eren, 1990, s.7, 49).

Türkiye’de uzun vadeli planlama çalışmaları 1971 yılında başlamıştır. Ancak, Türk işletmeleri yaygın olarak uzun vadeli planlama çalışmaları yapamamaktadır (Dinçer, 1992, s.34). Çünkü, Türkiye’de ekonomik ve siyasal istikrarsızlık, kronikleşen yüksek enflasyon, sosyo-kültürel değişim süreçlerindeki irrasyonellik, hukuksal yetersizlik gibi temel sorunlar bulunmaktadır. Oysa işletmelerin stratejik planlama ile geleceği tahmin etmeleri ve buna göre davranmaları gerekmektedir.

### **5.1.6. Halkla İlişkiler Sorunu**

Halkla ilişkilerin özünde tanıma ve tanıtmaya dayanan bir iletişim çabası yatar (Geylan, 1994, s.4). Bu yaklaşımdan hareketle işletmeler açısından halkla ilişkiler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını öğrenmek, tüketicilerin şikayetlerini doğrudan alabilmek, mal ve hizmetleri tanıtılabilmek ve toplumun beklentilerini belirleyebilmek şeklinde ifade edilebilir. Dolayısıyla, halkla ilişkiler işletmelerin pazarlarda tutunabilmesi açısından oldukça önemlidir.

Türkiye’de gerçek işleviyle ilk halkla ilişkiler birimi 1961 yılında kurulan DPT’nin kuruluş şemasında “Yayın ve Temsil Şubesi” adı altında yer almıştır. Çeşitli kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler anlamında değişik adlarla bölümler oluşturulmuştur. 1970 yılından sonra halkla ilişkiler özel sektörde de hızla önem ve anlam kazanırken kamu sektöründe fazla bir gelişme göstermemiştir. Bu dönemde başta özel bankalar olmak üzere büyük işletmeler oluşturdukları halkla ilişkiler bölümleri ile duyarlı kamuoyu ile iki yönlü bir iletişime girmişlerdir (Geylan, 1994,



s.39-40). Ancak, bugün Türk işletmelerinde halkla ilişkiler bölümünün yeterince gelişmediği gözlenmektedir. Günümüzde kamuoyunun çok daha duyarlı hale geldiği ve Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci dikkate alındığında, Türk işletmelerinin AB ve küresel pazarlara daha etkin olarak açılabilmesi için organizasyon yapılarında halkla ilişkiler bölümlerini oluşturmalarıdır.

### **5.1.7. Yetki Devri Sorunu**

İşletmelerde yetki devri, yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisi kullanmayıp kendisine bağlı astlara devretmesidir. (Şimşek, 1995, s.233).

Yetki devri, üstlerin astlara güveni ile ilgili bir iştir. Bu nedenle işletmedeki güven ortamına bağlı olarak, diğer bir ifadeyle astların üstlerine sağladığı güvenilirlik sonucu yetki devri daha fazla yapılabilir. Yetki devrinin gerektiği kadar yapılması, işletmedeki koordinasyonu kolaylaştırırken, astların motivasyonunu da artırır. Yetki devri, profesyonel yöneticilik anlayışının gelişmesi ile daha etkin olarak kullanılabilir. Öte yandan, işletmelerde tam bir yetki devrinin sağlanması durumunda modern yönetim anlayışında yerini bulan yalın yönetim felsefesine de bir ölçüde yaklaşımış olacaktır. Türkiye'de özellikle KOBİ'lerde geleneksel aile anlayışına dayalı yönetimin yagın olduğu gerçeği dikkate alınırca, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, Türk işletmeleri açısından yetki devrinin önemli bir yönetim sorunu olarak ortaya çıktığı görülür.

### **5.1.8. Yönetime Katılma Sorunu**

Genel olarak işletmelerde yönetime katılma, mal ve hizmet üretiminde işletmelerde en alt kademedeki işgörenden başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma imkanının verilmesi olarak tanımlanabilir (Oğuz, 1996, s.62). Günümüz işletmeciliğinde yönetime katılmanın en yaygın şekli, kalite kontrol çemberleridir. Kalite kontrol çemberleri

uygulamasında katılım esastır. Kalite kontrol çemberlerinde liderin değil aynı zamanda operatörlerin ve diğer işçilerinde kararlara, tartışmalara katılması gereklidir. Kalite kontrol çemberleri, Türkiye gibi ülkelerde ücretlerin yetersiz olduğu dikkate alınarak daha verimli çalışan işçilerin ücretlerinin artırılacağı bir araç olarak kullanılmalıdır (Özalp, Topaloğlu ve Akdemir, 1990, s.77).

Yönetime katılımı sağlamada önemli bir araç olan kalite kontrol çemberlerinin Türk işletmelerinde yaygın olarak oluşturulmadığı gözlenmektedir. Dolayısıyla, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, Türk işletmelerinde işgörenlerin yönetime gerektiği gibi katılamaması bir yönetim sorunu olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **5.1.9. Sosyal Sorumluluk Sorunu**

İşletmelerde sosyal sorumluluk alanları; toplumun kendisi, toplumun sağlık ve sosyal refahı, toplumun eğitimi, toplumun insan hakları, toplumun yaşadığı doğal çevre, toplumda hitap ettiği tüketici kitlesi, toplumun kültürü ve toplumun meydana getirdiği devlettir (Bovee vd., 1993, s.109-112).

İşletmeler, iş hayatında faaliyetlerini sürdürürken toplumun çıkarlarını düşünmek zorundadır. İş hayatı için gerekli olan esas, ahlak üzerinde düşünmeye sevk edecek bir takım ilkelerin konmasıdır. Bu ilkeler müdürlerin, yöneticilerin ve işçilerin ahlaki sorunların niteliğini tanımlamalarına ve her özel durumda hangi davranışın ahlaki olduğuna karar vermelerine yardımcı olacaktır (McHugh, 1992, s.107). Sosyal sorumluluk, ekonomik amaçları sağlarken, toplumsal amaçları da dikkate almayı gerektirir. En ideal durum da sosyal amaçlarla, ekonomik amaçlar arasında denge kurulmasıdır. (Carroll, 1991, s.39-42). Ayrıca, işletmelerin bilimsel ve mali inceleme, araştırma, anket vb. çalışmaları ve bu çalışmaları yapanları önemseyerek, doğru bir şekilde bilgilendirmesi de bir sosyal sorumluluk olarak



görülebilmektedir. Çünkü bu çalışmaların sonuç itibarıyla tamamı topluma yansımaktadır ki, sosyal sorumluluk toplumuyla doğrudan ilgilidir.

Son yıllarda işletmelerde ahlaki değerlere ve sosyal sorumluluklara verilen önemin gittikçe arttığı gözlenmektedir. Ancak, Türkiye’de iş ahlakı kavramı genel olarak yöneticiler arasında benimsenmesine ve önemsenmesine rağmen, bunların yazılı hale getirilip, uygulanmasına başlanmamıştır. Bununla birlikte gerek kamu ve gerekse özel kuruluşların ve üniversitelerin bu konuda araştırmalar yaparak işadamlarını aydınlatma çabaları sözkonusudur. Ayrıca Türk işletmelerinin gün geçtikçe daha çok eğitim, sanat ve kültürel faaliyetlere önem ve destek vermeleri, üretim öncesi ve sonrası doğanın ekolojik dengesini bozmayacak maddeleri kullanma çabaları, sosyal sorumluluklarını yerine getirmede daha hassas olmaya başladıklarının bir göstergesidir (Özgen vd., 1994, s.16-17).

## **5.2. ULUSLARARASI YÖNETİM SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YÖNETİM FONKSİYONLARI**

Yönetimin temel ilkeleri farklı ülkelerde aynı biçimde uygulanabilir. Bununla birlikte; planlama, organizasyon, insan kaynakları yönetimi, karar alma ve kontrol fonksiyonları ile birlikte liderlik uygulaması ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde önemli farklılıklar içermektedir. Ayrıca, bazı gelişmiş ülkelerdeki yönetim anlayışları da uluslararası yönetim yaklaşımları açısından göz önünde bulundurulmalıdır (Wehrich ve Koontz, 1993, s.88-94; Certo, 1992, s.633; Hodgetts ve Luthans, 1991, s.176).

### **5.2.1. Planlama**

Planlamada hedeflerin belirlenmesi, ulusal boyutta faaliyet gösteren işletmelere göre uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından daha kompleksdir. Çünkü, uluslararası alanda çevre büyümekte ve önemli farklılıklar

içermektedir. Dolayısıyla, uluslararası alanda yatırım yapan işletmeler, yatırım yaptıkları ülkelerin (evsahibi ülkelerin) politik riskleri ile karşı karşıyadırlar. Bu yatırımları yapan işletmelerin, uluslararası rekabet ortamında izleyeceği bir stratejik planlama yaklaşımı olmalıdır.

### **5.2.1.1. Uluslararası Çevre**

Genel olarak çevre ülke içi, yabancı ülke ve uluslararası alanlar olarak sınıflandırılır. İşletmelerin faaliyette buldukları bu üç çevre; ekonomik, finansal, siyasal, hukuksal, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörlerin etkisi altındadır. uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmeler, ülke içi çevre koşullarına göre önemli farklılıklar gösteren bu faktörlere uyum sağlamalıdır (Taggart ve McDermott, 1993, s.34-38).

Ekonomik çevre, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin analiz etmeleri gereken önemli bir faktördür. Ülke içi ilişkiler ve ekonomik parametreler uluslararası pazarlarda ticaret yapabilmek açısından oldukça önemlidir. Çünkü, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler çok değişik ülke ve bölge ekonomileri ile ticaret yapmayı deneyeceklerdir. Bu ülke ve bölge ekonomileri genellikle farklı ekonomik büyüme oranları, ödemeler dengesinde düzelme veya bozulma, değişik maliye politikaları (hükümet harcama ve vergi düzeylerini azaltabilir veya artırabilir), para politikaları (parasal durgunluk ve para arzındaki artış ve azalmalar herhangi bir hükümetin elindeki önemli bir stratejik unsurdur), fiyat düzeyleri (enflasyon ve deflasyonu gösteren bir terim olup, fiyat ve ücret kontrolleri uygulanabilir veya serbest bırakılabilir), bir ülkedeki işlerin akış alanı, piyasalardaki durgunluk, fiyatlardaki düşüş, iyileşme ve piyasalarda tekrar düzelmesi aşamaları önemli farklılıklar göstermekte olup, asla durağan değildirler.

Finansal çevre, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin finansal kaynak sağladığı kurum ve kuruluşlardır. Bretton Woods Sözleşmesi, dünyada yeni

ekonomik düzenlemeleri sağlamak amacıyla 1945 yılında imzalanmıştır. Sözleşme ile Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası olmak üzere iki önemli kuruluş oluşturulmuştur. Bu kuruluşlar, öncelikle üçüncü dünya ülkelerinin ekonomik kalkınmasını ve Doğu Avrupa'nın yeniden yapılanmasını sağlamayı amaçlamıştır. Bretton Woods Sözleşmesi'nin çatısı doğrudan uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerle bağlantılı olmamakla birlikte, bugün çok uluslu işletmeler Bretton Woods Anlaşması çerçevesinde uluslararası finansal çevreyi kurmak ve bu doğrultuda çalışmak zorundadır.

Siyasal çevre, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin çalışmalarını kısıtlayan siyasal yapı olup, ekonomik ve finansal çevreden daha çok etkilidir (Taggart ve McDermott, 1993, s.38). Siyasi parti liderlerinin, hükümet başkanlarının ve milletvekillerinin tutum ve davranışları sosyal beklentiler ile toplum inancının akışı doğrultusunda değişecektir. Hükümet hemen hemen her girişimi ve hayatın her bakış açısını etkilemektedir. Hükümet seçilmiş bazı endüstrileri destekleyerek, vergi avantajları yoluyla, Ar-Ge faaliyetlerini destekleyerek ve hatta özel tarifelerle bazı işletmeleri koruyarak ekonomik genişlemeyi ve kalkınmayı hedeflemektedir. Sonuç itibarıyla, hükümet en büyük müşteri, mal ve hizmetleri satın alıcıdır (Wehrich ve Koontz, 1993, s.65).

Hukuksal çevre, uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki hukuk kuralları ile ilgili olup, siyasal çevreye ilişkin düzenlemeye uygun davranma zorunluluğunu içerir. Ancak, bu işletme sadece tek bir yasal çevre içinde çalışmamaktadır. Her farklı ülkede çok değişik hukuksal ilişkilerle karşı karşıyadır. Hukuksal düzenlemelerle ilgili kanunlar genellikle hükümet tarafından yapılmakta olup, üretim miktarını, malların fiyatını, dış ve iç yatırımların etkisini kontrol etmeye yöneliktir. Endüstriyel mülkiyet hakları, ticari kısıtlamalar, ürün taahhütleri, tekel ve kısıtlayıcı ticaret uygulamaları ile şirket merkezi ülkenin koşullarına göre hukuksal düzenlemeler, hukuksal çevreye ilişkin düzenlemelerden başlıcalarıdır (Taggart ve McDermott, 1993, s.40-44).

Sosyo-kültürel çevre, işletmelerin ve bireylerin kendi ülke kültürleri ile ilgilidir. Yabancı bir ülkenin kültürünü öğrenmek için zaman harcamaktan başka bir yol yoktur. Uluslararası pazarlarda başarılı olan işletmeler faaliyette buldukları ülkelerin kültürlerini anlamışlar veya küresel düşünüp yerel davranmayı öğrenmişlerdir (Hess ve Siciliano, 1996, 69). Çünkü, her ülkenin kültürü farklı bir şekilde gelenekleşen hayat tarzından oluşmaktadır. Hayat tarzı veya tüketicilerin davranış biçimleri o ülkenin kültürel, davranışsal ve sosyal değerlerinin yapısını ortaya koymakta olup, böylece o toplumun özellikleri oluşmaktadır. Bir ülkedeki kültür ve hayat tarzı toplumun tüketim alışkanlıklarını, imalat biçimini, tarımsal faaliyetlerini ve yatırım tercihlerini etkilemektedir (Morden, 1993, s.282).

Teknolojik çevre, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir unsurdur. Çünkü, bir uluslararası işletmeye en fazla rekabet avantajı sağlayan teknolojidir. Teknoloji, ekstra maliyetleri önlemektedir. Teknolojik maliyet avantajı her geçen yıl artmaktadır. Teknolojik değişimler yeni ürünlere ve yeni üretim süreçlerine yönelmektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler teknolojik yenilik dönüşümünü etkin bir şekilde takip ederek karlarını daha fazla artırmaktadırlar. Gerçekten de teknolojik yenilik, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin başarısı için bir anahtardır. Teknolojik çevre, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeleri, iki görevi yerine getirmeye zorlamaktadır. Bunlardan birincisi, rakiplerin teknoloji düzeyi ve durumunu değerlendirmektir. İkincisi ise, teknolojik avantajların yönünü ve önemini tahmin etmektir. Birinci görev, genellikle işletmenin normal stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak yerine getirilmektedir. İkinci görev ise, üç ana tekniğin kullanılması ile yerine getirilir. Bu teknikler uzman görüşlerini araştırmak (Delphi tekniğinin kullanılmasını da içerir), var olan istatistiksel trendlerden faydalanarak tahminde bulunmak ve özel olarak hazırlanan bilgisayara dayalı modelleri kullanarak tahmin etmektir (Taggart ve McDermott, 1993, s.43-44).

### 5.2.1.2. Politik Risk

Politik risk, uluslararası yönetim açısından dikkate alınması gereken bir konudur. Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler yatırım yaparken faaliyette buldukları ülkelerin hükümet politikalarına uymak zorundadırlar. İşletmeler açısından politik risk, makro politik risk analizi ve mikro politik risk analizi olmak üzere iki değişik biçimde değerlendirilmektedir. Makro politik risk analizi, ülkedeki bütün girişimlere etki edecek temel politik kararların yeniden gözden geçirilmesidir. Mikro politik risk analizi ise, seçilmiş bazı sektörleri veya ülkedeki belirli yabancı işletmeleri doğrudan etkileyecek hükümet politikaları ve çalışmalarınıdır (Hodgetts ve Luthans, 1991, s.118-119).

Bir çok işletme uluslararası alanda faaliyette bulunmaya karar vermekle birlikte, bu kararı verirken tam olarak politik riski analiz etmemektedir (Certo, 1992, s.628). Yabancı ülkede yapılacak bir yatırımın karşılaşılabilecek politik riskin kaynakları Tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo 5.1'de görüldüğü gibi, yabancı ülkede yapılacak bir yatırımın karşılaşılabilecek politik risklerin başlıca kaynakları politik felsefe, sosyal kargaşa ve düzensizlik, yerel işletme gruplarının kazanılmış hakları, olmuş veya olacak politik serbestlikler, politik güç sağlamak için yapılan silahlı çatışmalar ve iç isyanlar ile yeni uluslararası birleşmelerdir.

**Tablo 5.1: Yabancı Ülkede Yapılacak Bir Yatırımın Karşılaşacağı Politik Riskin Kaynakları**

Politik Riskin Kaynakları	Politik Riskin Ortaya Çıkması	Politik Riskin Etkileri: İşletme Faaliyetleri Üzerine Etki Biçimleri
1. Politik felsefelerle rekabet (Milliyetçilik, Sosyalizm, Komünizm)	1. İşletme gücü ve faaliyet kuruluşlarında hükümet	1. Haciz: Malların zararını tazmin etmeksizin
2. Sosyal kargaşa ve düzensizlik	2. Demokratik olmayan karşıt gruplar (Örneğin, ülke içinden veya ülke dışından anarşist veya gerilla gruplarının yapmış olduğu hareketler)	2. Tazmin karşılığı kamulaştırma: Serbestçe faaliyette bulunabilmek için yapılan giderler
3. Yerel işletme gruplarının kazanılmış hakları	3. Organize olmayan birbirleriyle ilişkili ortak gruplar (Öğrenciler, işçiler, çiftçiler, azınlıklar ve diğerleri)	3. Faaliyet kısıtlayıcılar: Pazar payı, ürün özellikleri, istihdam politikaları, bölgesel sahiplik payı ve diğerleri.
4. Olmuş ve olacak politik serbestlikler	4. Yabancı hükümetler veya hükümetler arası kuruluşlar. Örneğin, Avrupa Birliği	4. Serbestçe transfer yapabilmek için oluşan giderler: Finansal (örneğin, kar payları ve faiz ödemeleri), mallar, personel ve sahiplik hakları
5. Politik güç sağlamak için yapılan silahlı çatışmalar ve iç isyanlar	5. Yabancı hükümetlerin silahlı çatışmalara girmeye veya iç isyanları desteklemeye istekli olması	5. Anlaşma ve sözleşmelere karşı gelmeler veya tek taraflı düzeltmeler
6. Yeni uluslararası birleşmeler		6. Ayrım yapma. Örneğin, vergilerde ve zorunlu yan sözleşmelerde ayrım yapma
		7. Kargaşalardan, isyanlardan, inkılaplardan ve savaşlardan personelin veya mülkiyetin zarar görmesi

Kaynak: Certo (1992), s.630.

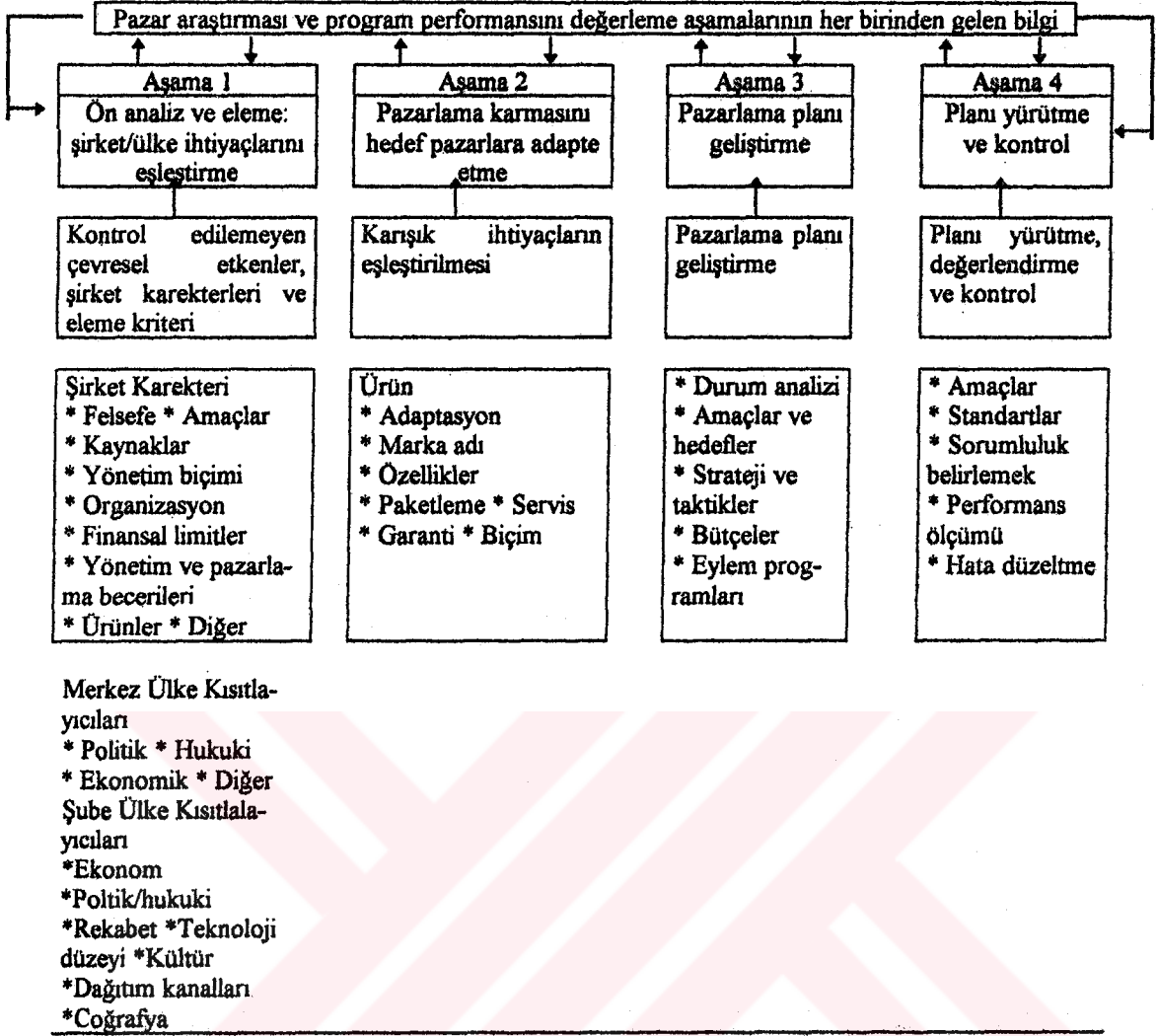
### 5.2.1.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, dış etkileri, firma üzerindeki kontrol edilemeyen faktörleri, firmanın zayıflıklarını, amaçları ve arzu edilen bir sonucu sağlamaya yönelik çabalardır. Bir ulusal işletme ile uluslararası alanda faaliyette bulunan



işletmenin stratejik planlama ilkeleri arasında fark vardır. Stratejik planlama sürecinde bu fark, organizasyon yapısı, kontrol işlevi, faaliyette bulunduğu çevrenin karmaşıklığı bakımından ortaya çıkmaktadır. Uluslararası stratejik planlama yaklaşımı, bir firmanın uluslararasılaşma düzeyini olumlu yönde etkilemesi ve bu firma yönetiminin felsefik biçimde yürütülmesidir. Stratejik plan, firmanın kararlarını ve uluslararası stratejilerini etkiler. İşletme amaçları belirlendikten sonra, yönetim uluslararası faaliyetlerde başarılı olabilmek için gereksinim duyulan taahhütün düzeyini belirlemeye yönelik hazırlıklar yapar. Taahhütün düzeyi, yapılacak yatırım tutarına, uluslararası organizasyon yönetiminde görev alacak personele ve yapılacak yatırımların amortize edilmesi için pazarda kalınacak sürenin uzunluğuna bağlıdır (Cateora, 1993, s.317-319). Uluslararası planlama süreci Şekil 5.1’de verilmiştir.





Kaynak: Cateora (1993), s.320.

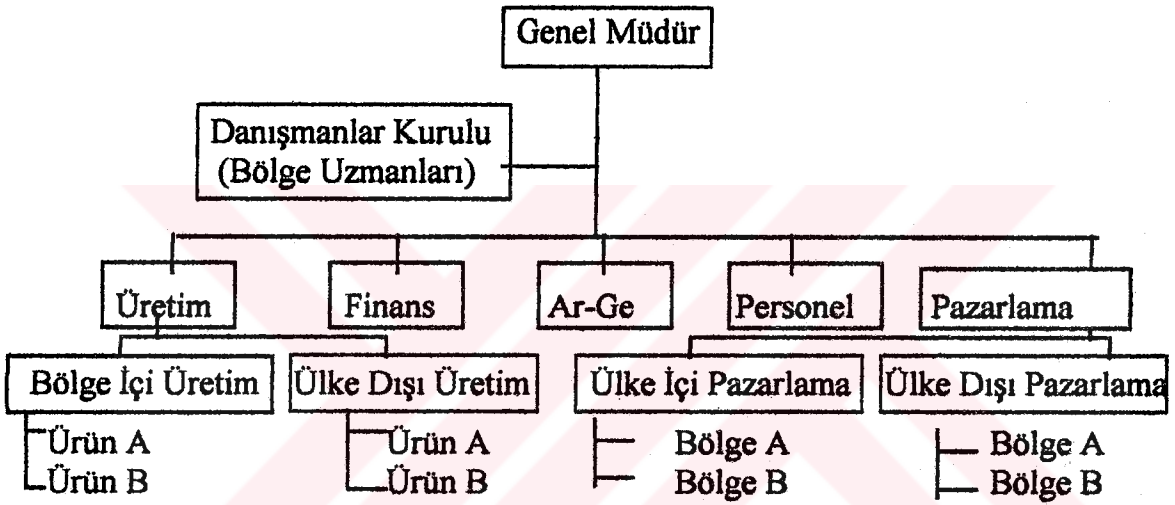
## Şekil 5.1: Uluslararası Stratejik Planlama Süreci

### 5.2.2. Organizasyon

Bir işletme, ulusal boyutları aşarak, uluslararası alanda faaliyette bulunmak istiyorsa bu yeni gelişme, yeni yönetsel durumlarla tutarlı ve destekleyici bir organizasyon yapısını gerektirir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin organizasyon yapısında fonksiyonel, ürün temeline dayalı, bölge temeline dayalı ve matriks organizasyon yapıları esas alınmaktadır (Bartol ve Martin, 1994, s.643-646; Phatak, 1980, s.94).

### 5.2.2.1. Fonksiyonel Organizasyon

Fonksiyonel organizasyon yapısı, genellikle Avrupa kökenli işletmeler tarafından kullanılan bir yapıdır (Özalp, 1995, s.73). Bu yapı pazarlama, üretim, finansman ve personel gibi bölümlerin başında, dünya çapında sorumluluğu olan yöneticilerin bulunması temeline dayanır. En çok ürün bilgisinin önemli olduğu, standartlaştırılmış, az sayıda ürün çeşidine sahip işletmeler için uygundur (Bartol ve ve Martin, 1994, s.643-644). Şekil 5.2'de, uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmenin fonksiyonel organizasyon yapısı görülmektedir.



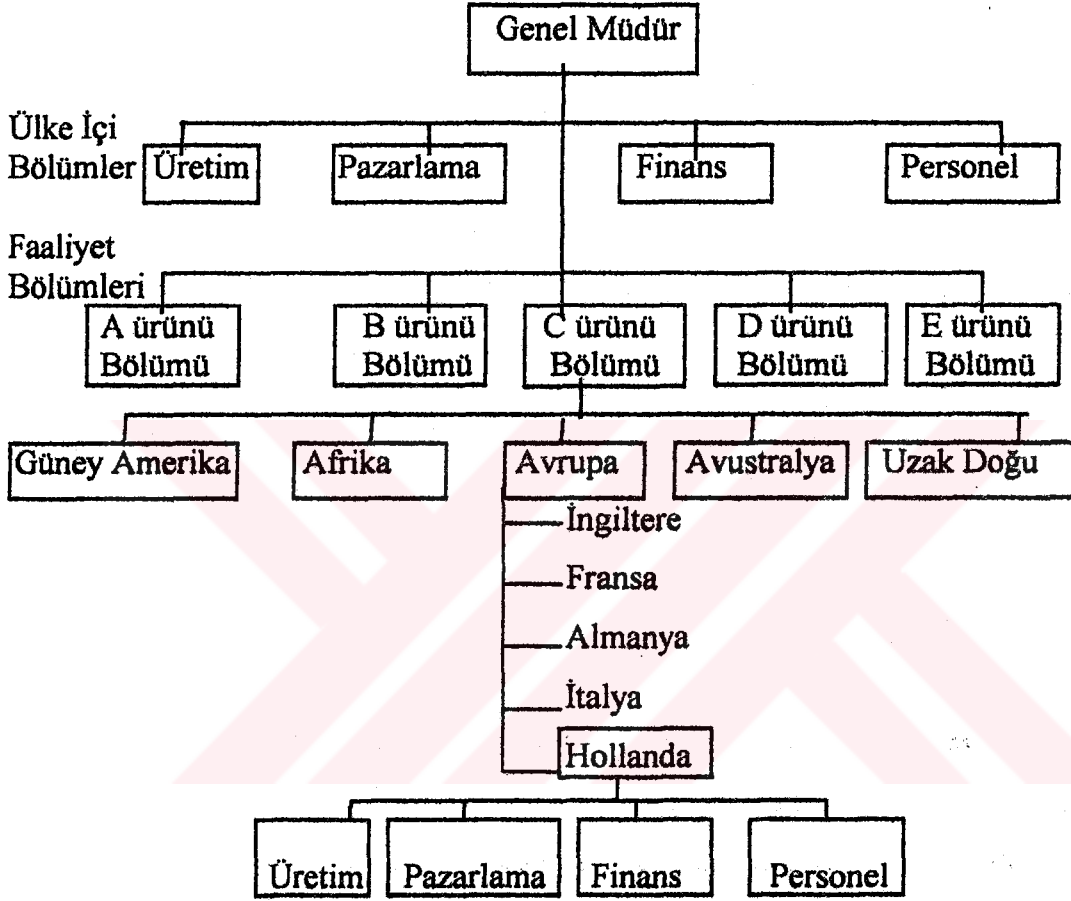
Kaynak: Phatak (1980), s.103; Özalp (1995), s.74.

**Şekil 5.2: Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Fonksiyonel Organizasyon Yapısı**

### 5.2.2.2. Ürün Temeline Dayalı Organizasyon

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları diğer bir yapı, uluslararası ve ulusal faaliyetleri bütünleştirmede kullanılan ürün temeline dayalı organizasyon yapısıdır (Zenoff, 1986, s.262). Ürün temeline dayalı organizasyon yapısında, uluslararası bölüm yöneticilerine dünya çapında yetki ve sorumluluk

verilmektedir. Her bir ürün yöneticisi, işletmenin uluslararası kaynaklarını kullanma yetkisine sahip olmaktadır (Globerman, 1986, s.389). Şekil 5.3'te, uluslararası alanda faaliyette bulunan bir işletmenin ürün temeline dayalı organizasyon yapısı gösterilmiştir.



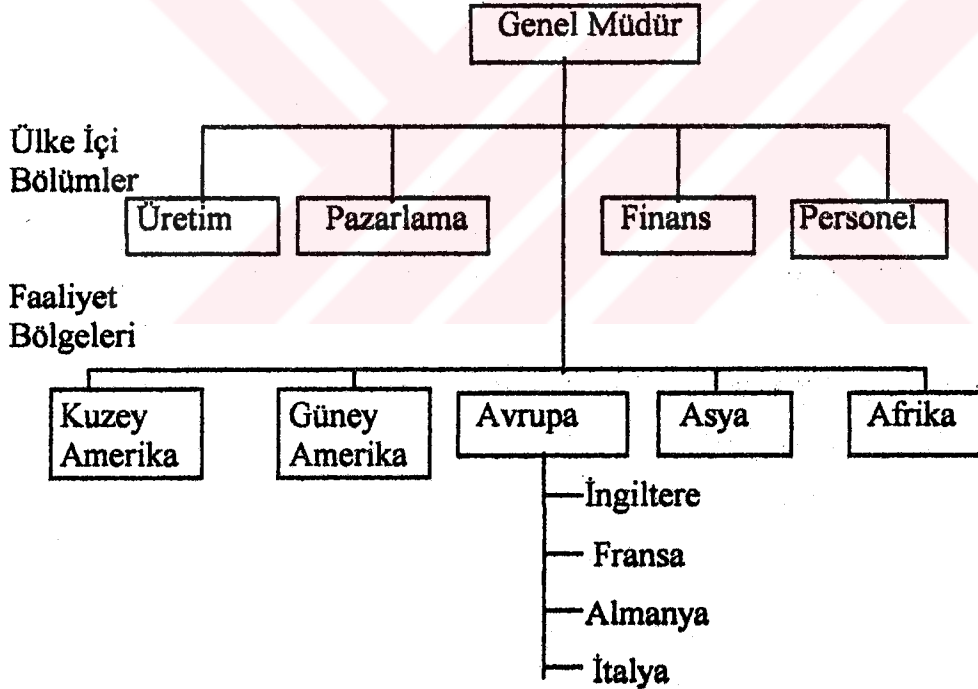
Kaynak: Hodgetts ve Luthans (1991), s.153.

**Şekil 5.3: Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Ürün Temeline Dayalı Organizasyon Yapısı**

### 5.2.2.3. Bölge Temeline Dayalı Organizasyon

Uluslararası alanda faaliyette bulunan işletmelerin zamanla faaliyette buldukları ülke sayısında artışlar meydana gelebilecektir. Bu durumda, işletme faaliyette bulunduğu ve aynı kıtada (veya bölgede) bulunan ülkeleri gruplandırarak bölge temeline dayalı bir organizasyon yapısı oluşturacaktır.

Her bölüm, belirli bir coğrafik alan içinde üretim, pazarlama, finans gibi tüm fonksiyonların yerine getirilmesinden ve koordinasyonundan sorumludur (Duncan, 1983, s.477). Bölge temeline dayalı organizasyon yapısı, değişik ülkelerde, yan kuruluşlar ve bölgesel bölümler arasındaki iletişimi de sağlamaktadır. Şekil 5.4'de, uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmenin bölge temeline dayalı organizasyon yapısı görülmektedir.

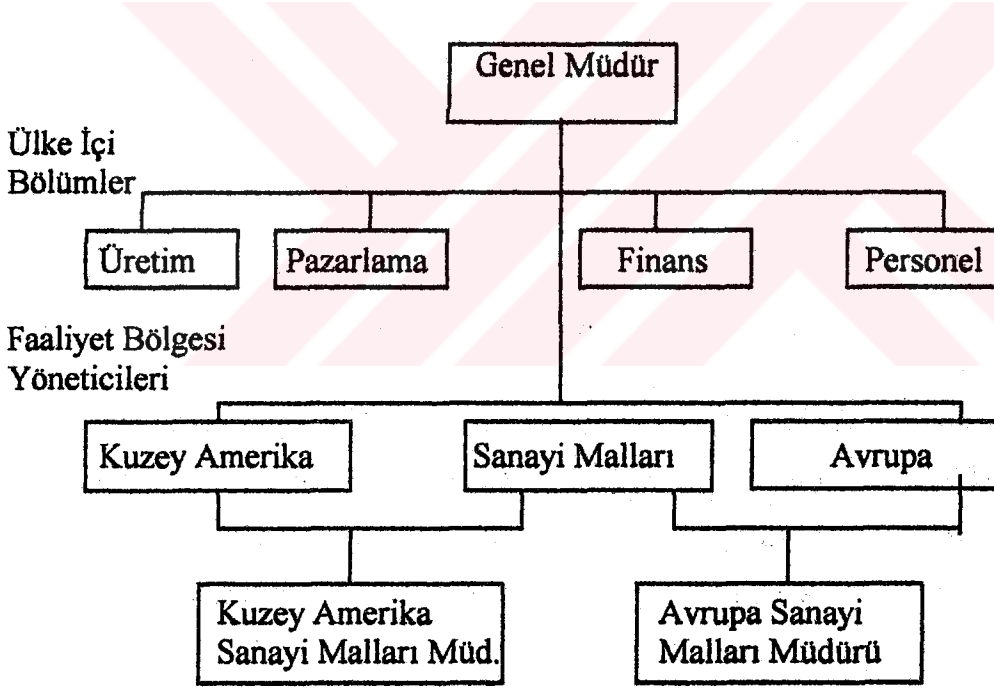


Kaynak: Hodgetts ve Luthans (1991), s.155.

**Şekil 5.4: Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Bölge Temeline Dayalı Organizasyon Yapısı**

#### 5.2.2.4. Matriks Organizasyon

Matriks yapı, işletmelerin büyümesi ve özellikle uluslararası çevrede faaliyette bulunmasıyla önem kazanmaya başlamıştır. Genellikle işletmenin faaliyette bulunduğu çevresinin önemli ölçüde değişken olması durumunda, bölge ve ürün temeline dayalı veya bölge temeline dayalı ve fonksiyonel organizasyon yapısı bir arda kullanılarak çevreye uyum sağlamak için matriks organizasyon yapısı kullanılmaktadır. Matriks yapıda, işletme faaliyetleri iki ya da daha fazla boyutta gruplandırılır. Bu gruplandırmada, bir boyutun diğerinden üstün olmasından kaçınılır ve iki ya da daha çok boyuttan aynı ölçüde yararlanılır (Bartol ve Martin, 1994, s.646; Phatak, 1992, s.156). Şekil 5.5'de, uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmenin matriks organizasyon yapısı görülmektedir.



Kaynak: Hodgetts ve Luthans (1991), s.158.

**Şekil 5.5: Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Matriks Organizasyon Yapısı**

### **5.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Ulusal işletmelere göre, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler çok daha farklı özelliklerde insan kaynaklarına sahiptir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, yeni işçiler olarak bu işçileri yetiştirmek ve işletmenin stratejik amaçlarını elde etmeye çalışmak ve başarmak için üstün yetenekli işçilerin istihdamını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetim süreci iş analizi ve insan kaynaklarını planlama, personel atama, personel seçimi ve eğitimi, performans değerlendirme ile iş ilişkileri ve iletişim şeklinde sıralanmaktadır. Bu sürecin her bir aşaması, işgücünden yüksek performansın elde edilmesini destekleyen ve performansını geliştiren temel sistemlerdir (Hodgetts ve Luthans, 1991, s.231-237; Hess ve Siciliano, 1996, s.242-246).

#### **5.2.3.1. İş Analizi ve İnsan Kaynaklarını Planlama**

İş analizi, işletmedeki işler hakkında sistematik olarak bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve organize edilmesidir. Bu görevi yerine getirenlere de iş analizci denir. İş analizci işlerin ve işçilerin özellikleri hakkında bilgiler toplar. İş analizci iş analizinden önce, organizasyonun amacı, dizaynı, girdileri (insanlar, materyal ve prosedür) ve çıktıları (mal ve hizmetler) üzerinde çalışır. Hatta, işletmenin faaliyette bulunduğu sanayi sektörü ve hükümet raporları hakkında da bilgi sahibi olur. İş hakkında toplanan bilgiler personel bölümü açısından çok büyük önem taşımaktadır. İş analizi bilgileri olmaksızın personelin uzmanlık düzeyini ve işçinin çalışma hayatı kalitesini hangi çevresel koşulların nasıl etkilediğini belirlemek zordur (Werther ve Davis, 1989, s.116-117). Bu nedenle iş analizi, uluslararası alanda faaliyette bulunan bir işletmenin en önemli çalışma konularından biridir. Çünkü, ülkelerin çok farklı ekonomik, siyasal, hukuksal, sosyo-kültürel ve

teknolojik yapıları vardır. Bu yapılar doğrudan doğruya işlere ve insanlara yansımaktadır. Örneğin; ABD, Avrupa Birliği ülkeleri ve Japonya sanayileşmiş olmakla birlikte ABD ve Avrupa Birliği ülkelerine göre Japonya'nın sosyo-kültürel yapısı farklıdır. Öte yandan, insan kaynaklarını planlama konusunda da aynı yapısal farklılıklar dikkate alınmalıdır.

İnsan kaynaklarını planlama, sistematik olarak bir organizasyonun gelecekteki işçi talebi ve gelecekte piyasaya arz olabilecek işçi sayısını tahmin etmek olarak tanımlanmaktadır. İşçi sayısını ve türünü tahmin etmek için personel bölümüne ihtiyaç duyulacaktır. Personel bölümü çalışmak isteyenlerin başvurularını, işçi seçimini, işçi eğitimini, kariyer planlamasını vb. işleri daha iyi yapacaktır. İnsan kaynaklarını planlama, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda ve doğru insanın işe alınmasına imkan verir (Werther ve Davis, 1989, s.92). İnsan kaynakları talebi, uluslararası alanda faaliyette bulunan işletmelerin yaygınlaşması da dikkate alındığında çevresel, örgütsel ve işgücüne bağlı nedenlerle ortaya çıkmaktadır (Miles ve Snow, 1984, s.36).

### **5.2.3.2. Personel Atama**

Personel atama politikası ne olursa olsun, genellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler önemli görevlere atanabilecek yeterlilikte personeli bulabilmek için daha fazla çaba harcamaktadırlar (Bartol ve Martin, 1994, s.647). Çünkü, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler önemli görevlere atayacakları personellerin etnik merkezli, çok merkezli ve coğrafik merkezli olmak üzere üç farklı kültürel yapısı ile karşı karşıyadırlar. Dolayısıyla, işletmeler bu üç kültürel yapıdan birini taşıyan personeli seçmek zorundadırlar (Morden, 1993, s.289-290; Certo, 1992, s.633).

Etnik merkezli (ethnocentric) yaklaşım, işletme merkezinin bulunduğu ülkeden yöneticilerin seçimi, yetiştirilmesi ve teknik uzmanlık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etnik merkezli yaklaşım, kontrol ve iletişim işlerinin



yürütülmesinde avantajlar sağlamaktadır. Örneğin, işletme itibarının duyurulmasında, bazı uyum ve devamlılık derecelerinin işletme bütününde başarılmış olduğunu belirlemede bu yaklaşım avantajlıdır.

Çok merkezli (polycentric) yaklaşım, işletme merkezinin bulunduğu ülke ve bölgelerden yöneticilerin görevlendirilmek suretiyle ve eğitilerek birbirleriyle değiştirilebilmesini ön plana çıkarmaktadır. Bu değiştirmede, işletme merkezinin bulunduğu ülke ve bölgelerin uygun kalifiye/deneyimdeki yöneticilerin tercih edilmesine özen gösterilmelidir. Bu yaklaşım, yöneticilerin duyarlılığı ve adaptasyonu konularında avantajlıdır. Aynı zamanda, bölge yöneticilerini teşvik etmektedir.

Cografik merkezli (geocentric) yaklaşım ise, bölgesel ağırlıklı bir uluslararası yönetim ve teknik personel kadrosu oluşturmaya yöneliktir. Bu kadro, işletme bölgelerinin iletişim ihtiyaçlarını, promosyon fırsatlarını ve bölgeye hukuksal yerleşim iznini kolaylıkla harekete geçirebilir. Uluslararası bir kadronun, takım çalışması ve kültürel gelişmeyi bölgesel ve kişisel olmaktan çıkartıp küresel işletme boyutunda tanımlaması, yönetici ve teknik personelin eğitimi ve motivasyonunda uluslararası işletme değerlerini ve girişim kültürünü benimsemesi, bölgesel eğitim ve yönetim personeli anlayışını da göz önünde bulundurması gerekir. Farklı organizasyon özelliklerine ilişkin etnik merkezli, çok merkezli ve coğrafik merkezli yaklaşımların yönetimsel tutumları Tablo 5.2'de verilmiştir.

**Tablo 5.2: Farklı Organizasyon Özelliklerinin Etnik Merkezli, Çok Merkezli ve Coğrafi Merkezli Yaklaşımlara Göre Yönetimsel Tutumları**

ORGANİZASYON ÖZELLİKLERİ	YÖNETİMSEL TUTUMLAR		
	Etnik Merkezli	Çok Merkezli	Coğrafi Merkezli
Organizasyonun Karmaşıklığı	Şirket merkezi ülkede karmaşık, şube bulunan ülkelerde yalın.	Çeşitlilik ve bağımsızlık	Giderek daha karmaşık ve birbirine bağlı
Yetki, Karar Verme	Şirket merkezinde çok önemli	Şirket merkezinde daha az önemli	Şirket merkezi ile şube merkezleri arasında bir işbirliği yaklaşımını amaçlamak
Değerlendirme ve Kontrol	Personel ve performans için şirket merkezi ülkenin standartlarını uygulama	Belirlenmiş bölgesellik	Evrensel ve bölgesel standartları öğrenmek
Ödüller, Cezalar ve Motivasyonlar	Şirket merkezinde çok önemli, şubelerde daha az önemli	Geniş çeşitlilik; şube performansı için çok önemli ya da daha az önemli olabilir.	Dünya çapındaki ve bölgesel amaçları gerçekleştirmeye yönelik araştırmalar için uluslararası ve bölgesel yöneticilere ödül
İletişim, Bilgi Akışı	Şubeler için çok önemli: Siparişler, emirler, öneriler	Şirket merkezleri ile şubeler ve şubeler ile şubeler arasında daha az önemli	İki taraf ve şubeler arasında: Şubelerin yöneticileri yönetim takımının bir parçasıdır
Kimlik	İşletme sahiplerinin milliyeti	İşletme merkezi ülkenin milliyeti	Gerçekten uluslararası şirket, fakat milli hususlar tanımlanarak
Devamlılık (İşe Alma, Personel, Yetiştirme)	Dünyanın her yerinde önemli pozisyonlar için şirket merkezinin bulunduğu yerdeki insanların işe alınması ve yetiştirilmesi	Şirket şubelerinin bulunduğu ülkelerdeki insanların önemli pozisyonlar için yetiştirilmesi	Dünyanın her yerinde, dünyanın her yerindeki önemli pozisyonlar için en iyi insanların yetiştirilmesi

Kaynak: Certo (1992), s.635.

### 5.2.3.3. Personel Seçimi ve Eğitimi

Uluslararası alanda faaliyet gösteren çoğu işletme, en azından işe aldığı bazı yöneticilerin uluslararası alanda atama yapacağı tüm önemli görevlerde çalışabilecek düzeyde olmasına dikkat etmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu

personel seçiminde teknik becerileri ana kriter olarak değerlendirmektedir (Bartol ve Martin, 1994, s.648). Bununla birlikte, uluslararası görevlere atanacak personelin seçiminde personelin genel olarak atanacak işe uygunluğu, kültürel değişime uyumu, bağımsızlık ve kendine güveni, fiziksel ve zihinsel sağlığı, yaşı, deneyimi, eğitim düzeyi, yabancı dil eğitimi, yabancı ülkelere atanacak görevler için motivasyonu, eş ve çocuklarının durumu ile liderlik yeteneği göz önünde bulundurulmaktadır. Bu kriterler ölçüsünde işe alınacak personel, test yapılarak ya da mülakat yoluyla seçilir (Hodgetts ve Luthans, 1991, s.231-237).

Test ya da mülakat yöntemi kullanılarak işe alınan personelin sadece bir kısmı işletmenin istediği yüksek performansı gösterebilecek beceri ve yeteneğe sahiptir. Bu nedenle, personelin işletmenin kullandığı özel teknolojisi ve bilgisayar yazılım sistemine uygun eğitilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işe alınan personele yetki verilebilmesi için planlama, karar verme ve ekip çalışması becerileri de kazandırılmalıdır. Amaçların belirlenmesi, yöneticilik yapma ve sorumluluk paylaşımı konularında da yöneticiler eğitilmelidir. Personelin eğitimindeki en etkili yol, sürekli ve durmaksızın değişikliklere uyum sağlanmasıdır (Hess ve Siciliano, 1996, s.245).

#### **5.2.3.4. Performans Değerleme**

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler değişik ülkelerde/bölgelerde yönetici, teknik eleman ve işçi düzeyinde etnik merkezli, çok merkezli ve coğrafik merkezli olmak üzere üç farklı kültürel yapıya sahip personel çalıştırmaktadır. Bu işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi, çalıştırdığı tüm personelin performansına bağlıdır. Bu nedenle, çalışan personelin performans değerlendirilmesi yapılması kaçınılmazdır.

Performans değerlendirme, personellerin veya işletmede oluşturulan ekiplerin işletme amaçlarına ya da işletme standartlarına uygun gerçek performanslarını

ölçme işlevidir. Performans değerlendirme yoluyla üç önemli bilgi elde edilir. Birincisi, geri bildirim yoluyla personel veya ekiplerin çalışma süresince gösterdikleri verimlilik konusunda bilgi sağlanır. İkincisi, personel veya ekiplerin etkinliğini artırmak amacıyla özel görev alanlarına yönelik ek eğitim ihtiyacı belirlenir. Üçüncüsü ise, performans değerlendirme işlevinden elde edilen bilgileri geleceğe yönelik karar vermede, personel transferinde ve görevleri tamamlamada önemli veri olarak kullanılmasıdır. Bu tür veriler, personelin çalışma süresince potansiyel performansının daha etkin hale getirilmesine de katkı sağlar (Hess ve Siciliano, 1996, s.245).

### **5.2.3.5. İş İlişkileri ve İletişim**

İş ilişkileri, çalışma ortamında yönetim ve işçiler arasında meydana gelen ilişkileri ortaya koyan ve bu ilişkileri belirleyen bir süreç olarak tanımlanabilir. İş ilişkileri daha çok sözlü olarak meydana gelmekle birlikte, bazı durumlar için yazılı olarak da düzenlenmiştir. Özellikle işçilerin bir sendikayı temsil etmesi, yönetim-işçi sözleşmesindeki görüşmeler ve yönetim-işçi arasında imzalanan sözleşmeler yazılı hale getirilmektedir. İş ilişkileri konusunda ülkeden ülkeye değişen yaklaşımlar vardır. ABD'de olduğu gibi bazı ülkelerde işçi, işçi-yönetim arasındaki görüşmeler sonucunda alınır. Diğer ülkelerde ise, yönetim veya sendikalar işçilerin özelliklerini belirler ve bu bilgilerden yararlanılarak işçi alınır (Hodgetts ve Luthans, 1991, s.288). Bununla birlikte, iş ilişkilerinin genellikle ülkelerin hukuksal ve sosyo-kültürel normlarına uygun olarak düzenlendiği söylenebilir.

Öte yandan, diğer ilişkilerde olduğu gibi, işletmelerde de iş ilişkilerini etkileyen en önemli etkenlerden birisi iletişimdir. Genel olarak iletişim, bilginin anlaşılır bir şekilde göndericiden alıcıya ulaştırılmasıdır. İşletmelerde iletişim ise, işletme içi ve işletme dışı çevre arasında bilgi akışını sağlayan özel bir sistemdir (Wehrich ve Koontz, 1993, s.537).

Günümüzde bilgisayarlar, telefonlar, uzay araçları, faks ve uçaklar zaman ve uzaklık engellerini ortadan kaldırarak işletme yöneticilerini küresel planlarla karşı karşıya getirmiştir. Başarılı şirketler, sadece kendi bölgesel ve milli rekabet koşullarını dikkate almayarak tüm dünya rekabetindeki gelişmeleri görmüşlerdir. Değişim fikirleri ve bilgi, yöneltme, motive etme, görüşme ve karar verme bir yöneticinin diğer kültürdeki yönetici ve işçilerle etkin bir iletişim kurma kabiliyetine dayalıdır (Hersey ve Blanchard, 1993, s.342). Ulusal çevrede yürütülen iletişime göre, uluslararası çevrede iletişim çok daha karmaşık ve zordur. Çünkü, toplumlar farklı dil, kültür ve geleneklere sahiptirler. Benzin şirketi Exxon'un, "Deponuza bir kaplan koyun" şeklindeki reklamı, ABD'de çok iyi tutulurken, kaplanın kutsal sayıldığı Taylan'da toplum bu reklama tepki göstermiştir (Weihrich ve Koontz, 1993, s.548). Böyle bir olay, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin etkin bir iletişim sistemini oluşturabilmeleri için, faaliyette buldukları ülkelerdeki sosyo-kültürel yapının çok iyi bilinmesi gerektiğini göstermektedir.

#### **5.2.4. Karar Alma ve Kontrol**

Karar alma ve kontrol, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından iki önemli yönetim fonksiyonudur (Hodgetts ve Luthans, 1991, s.176).

##### **5.2.4.1. Karar Alma**

Yönetici karar alma sürecinde, değişik alternatiflerden birini kendine gidiş yolu olarak seçmektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin yabancı ülkelerdeki şubelerinde ya da ortak girişimlerinde merkezci veya merkezkaç yönetim anlayışı doğrultusunda karar alınır. Eğer merkezci yönetim anlayışı varsa, kararlar en üst yönetim tarafından alınır. Merkezkaç yönetim anlayışında ise, faaliyet sürecinde görevli olanları temsil eden personeller tarafından karar alınır. Karar alma sürecindeki bir diğer konu ise, faaliyette bulunan ülkelerin ekonomik ve politik beklentileri doğrultusunda şubelerle ilgili kararların nasıl alınacağıdır. Bu

kararlar özellikle uluslararası alanda yapılan yatırımlarla ilgili ise, çoğunlukla ekonomik koşullar dikkate alınmaktadır. Diğer durumlarda kültürel farklılıklar göz önünde bulundurularak karar alınmaktadır. Örneğin, yabancı ülkeden gelen bir yönetici, yerel personelin performans değerlemesini yaparken büyük oranda kendi kültürel değerlerinin etkisi altında kalır (Hodgetts ve Luthans, 1991, s.178).

#### **5.2.4.2. Kontrol**

Kontrol, planlar veya amaçlarla ilgili sonuçların değerlendirilmesi ve bu sonuçlara göre ne yapılacağına karar verilmesi sürecidir (Hodgetts ve Luthans, 1991, s.176). Uluslararası alanda kontrol konusunda pazar kontrolü, bürokratik kontrol ve grup kontrolü olmak üzere üç temel yönetim yaklaşımı vardır (Bartol ve Martin, 1994, s.517-519).

Pazar kontrolü, bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu belirli mal ve hizmetlerin açıkça belirlenmiş fiyatlarını düzenlemek ve ayrıca yardımcı yöneticilerin maliyetler üzerinde kontrolün kurulabilmesi için pazar mekanizmasına güvene dayalıdır. Pazar kontrolünü kullanmak için bir malın ilgili mal ve hizmet rekabeti ortamında bulunması gerekir ve gereksinimler açıkça belirlenmelidir. Örneğin, satınalma bölümü müşterilerin ihtiyaç duyduğu malların özelliklerini ve ayrıcalıklarını geliştirir. Bürokratik kontrol; kurallar, politikalar, denetimler, bütçeler, tarifeler, ödüllendirme sistemleri ve amaçları gerçekleştiren yönetim mekanizmalarını, işçilere uygun davranış ve toplam performans standartlarını gösterir. Grup kontrolü ise, organizasyon amaçlarını gerçekleştirebilmek için işçilerin davranışlarını ve faaliyetlerini düzenlerken inançlar, gelenekler, şirket kültürü, normlar ve informal ilişkilere güven üzerine kurulmuştur.



### **5.2.5. Liderlik**

Bazı araştırmacıların değişik görüŖte olmalarına rağmen, daha çok iŖletmelerde diğer toplumların davranışlarına benzer davranışlar olmaktadır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren iŖletme yöneticileri, liderlik tarzlarının seçiminde kültürel faktörlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler. Liderlik konusunda çalışan yönetim araştırmacıları, kültürel faktörlerin diğer faktörlere olan etkisini ortadan kaldırmanın çok zor olduğunu ortaya koymuşlardır. Örneğin, ekonomik gelişme ve kaynaklar ülkelerle göre değişmektedir. Sonuç olarak, farklı ülke ve kültürlerde etkin liderlik tarzı ile ilgili öğrenilecek çok değişik konular vardır (Bartol ve Martin, 1994, s.649).

Genel olarak iŖletmelerde otokratik, demokratik ve serbesiyetçi (katılımcı) olmak üzere üç değişik liderlik tarzı vardır. Otokratik lider, tek taraflı kararlar alan, çalışma metodlarını personele dikte eden ve iŖletme amaçları ile ilgili personele sınırlı düzeyde bilgi veren bir eğilime sahiptir. Demokratik lider, grupların kararlara katılmasına ve iŖletme yönetimine yardımcı olmasına fırsat tanıyan bir karakter taşımaktadır. Serbesiyetçi lider ise, genellikle gruplara serbestlik tanıyan ve onlara gerekli meteryali sağlayan, sadece sorulan soruları cevaplayarak yönetime katılan ve geribildirimden kaçınan bir anlayış göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, serbesiyetçi lider hemen hemn tamamıyla esnektir (Bartol ve Martin, 1991, s.485).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren iŖletme yöneticisi otokratik, demokratik veya serbesiyetçi liderlik tarzlarından birini, iŖletmenin faaliyette bulunduğu ülkelerin sosyo-ekonomik koşullarını göre seçmelidir.

### **5.3. BAZI GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ YÖNETİM ANLAYIŞLARI**

Gelişmiş ülkelerin başarıları, uluslararası yönetimde sağladıkları başarı ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla, uluslararası alanda başarılı olan ülkelere Fransa, Almanya, ABD, Japonya ve Güney Kore'deki yönetim yaklaşımlarını açıklamakta fayda vardır.



### 5.3.1. Fransa

Fransa'da milli ölçek üzerinde (hukuksal-siyasal çevreye ilişkin faktörler) hükümet planlaması milli sanayilerin ve şirketlerin (yönetim fonksiyonlarından biri olan planlama için) koordinasyonuna yardım eder. Hükümetin amacı, ülke kaynaklarından en etkin bir şekilde faydalanmak ve özel sektörün yatırım yapmaktan kaçındığı ekonomik olmayan alanların genişlemesini sağlamaktır. Bununla birlikte, hükümet planlaması bölgesel alanların kapsama alınmasında da başarılı olmuştur. Fakat bu bölgelerdeki kalifiye personel, insanlar, işbirliği ve yardımcı personeller diğer hükümet departmanları, işverenler, organizasyonlar, sendikalar ve tüketiciler tarafından sağlanmıştır. Fransa'da planlama ekonomik büyümeyi, fiyat istikrarını, ödemeler dengesini ve uygun istihdam koşullarını sağlayabilmek için genellikle her beş yılda bir yeniden gözden geçirilir. Yöneticiler sadece bu beş yıllık planlamadan sorumlu değildir. Ayrıca, planlamadan faydalanırlar. Planlama, yöneticilere bir çok bilgi sağlar ve yöneticilerde yeni girişimlerini bu bilgiler ışığında yönlendirirler (Wehrich ve Koontz, 1993, s.89). Fransa'da son yıllardaki tartışmalarda, Jean-Louis Barsoux ve Peter Lawrence'nin üzerinde durduğu konu, sadece hükümet ile sanayi arasında yakın ilişki değil, ayrıca Fransa'da yönetim düşüncesinin şekillenmesinde elit üniversitelerin etkilerinin "büyük ekoller" olarak ortaya çıkmasıdır. Bu düşünce, Fransa hükümetinde ve işletmelerin organizasyonlarında yönetim temelleri olarak gelişmektedir. Bu okullar, elit yönetim için "kadro" oluşturulmasını önermektedirler (Barsoux ve Lawrence, 1991, s.58).

### 5.3.2. Almanya

Günümüzde Almanya'nın kültürel çevresi, işgücünün yönetilmesinde "yetki" kavramına hoşgörü ile bakmakla birlikte, yönetim fonksiyonlarından yöneltme, sıklıkla kullanılmaktadır. Hatta günümüzde, yöneticiler astlarla ilişki içinde olmakla birlikte, onlardan saygılı olmalarını beklemektedirler. Bir tarafta, yönetim biçiminin yetki ile önemli derecede ilişkilendirilmesi, aynı zamanda diğer taraftan da, büyük şirketlerin yönetimde işgücü ve hukukun etkin bir şekilde yer alması çelişki

oluşturmaktadır. 1951’de, Almanya’da çıkan bir yasa ile “Ortaklaşa Belirleme” getirilmiştir. Bu yasa ile, işçilerin denetim kurulu üyeliğine ve şirketin asli yönetim komitesi üyeliğine seçilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, bir işçi şefi, yönetim komitesine üye olarak seçilmektedir. Esasında olduğu gibi, işçi şefleri işçilerle ilişki içinde olmalıdır ve aynı zamanda yönetim kararlarına katılmalıdır (Wehrich ve Koontz, 1993, s.89-90).

### **5.3.3. Amerika Birleşik Devletleri**

Yabancı işletmelerin ABD’de yaptıkları yatırımların artmasıyla ABD, diğer ülkelerden gelen yöneticilerin ve işçilerin Amerikan toplumuna uyum sağlamasına çok fazla önem vermektedir (Buckley, 1988, s.48; Holstein, Engardio ve Cook, 1986, s.53-55). Bu denli önem verilmesinin altında yatan gerçek, 1970’lerin sonundan 1980’lerin ortasına kadar işletmeler arasında gerçekleşen yönetici ve işçi transferinin üç katından daha fazla artmış olmasıdır. ABD, kültür şokunu azaltabilmek için işletme yaşamı hakkında özel programlar, İngilizce eğitimi, kitaplar ve sinamalarından oluşan programlar uygulamaktadır (Wehrich ve Koontz, 1993, s.90-91).

### **5.3.4. Japonya**

Japon yönetim anlayışında, bağlılık ve uyum büyük bir öneme sahip olup, bu kavramsal olarak “Wa” diye adlandırılmaktadır. Japonya’da hemen hemen şirketlerin tümü faaliyetlerinde yöneticilerin ve işçilerin “Wa”ya uymalarını teşvik etmektedir. “Wa”, tüm grup üyelerinin aynı fikirde ve işbirliğinde olmalarını gerektirmektedir. Fikir ve işbirliğindeki uyum, tartışmalarda ve uzlaşmalarda aranmaktadır. Japon yöneticiler, “Wa” gruplarına uzun dönemde alternatif iş kararlarının etkilerini potansiyel çekiciliklerine göre değerlendirmektedir. Japon yöneticilerin çoğu yönetim felsefesinde işçilerin sessiz, fazla yakın ilişki içinde olmayan, kendi kendine ve diğerleri tarafından yönlendirilmeye eğilimli olmalarını göz önünde bulundurmaktadırlar (David, 1995, s.344).

### 5.3.5. Güney Kore

Güney Kore, olağanüstü bir ekonomik büyüme sağlamıştır. Fakat, Güney Kore'nin yönetim uygulamaları çok fazla bilinmemektedir. Güney Kore'nin yönetim uygulamalarını Japon yönetiminin bir uzantısı olarak görmek doğru olmayabilir. Bununla birlikte bazı kültürel ve yapısal benzerlikler bulunmaktadır. Şirketlerin gruplaşarak etkin bir güç haline gelmesi örnek olarak gösterilebilir. Öte yandan, Güney Kore işletmelerinin organizasyonunda hiyerarşi oldukça önemlidir ve işletmelerde aile üyeleri önemli pozisyonlara görevlendirilmektedir. Liderlik, yukardan-aşağı veya otokratik (geleneksel) tarzdadır. Güney Kore'de çalışanların ömür boyu istihdam garantisi yoktur. Güney Kore'nin işletme yönetimi, bütünüyle Japonya ve ABD'nin işletme yönetimi uygulamalarından farklıdır (Alston, 1988, s.26-30).

## BÖLÜM 6

# AVRUPA BİRLİĞİ İLE BÜTÜNLEŞME SÜRECİNDE TÜRK İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIĞI YÖNETİM SORUNLARININ TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin yönetim sorunlarının belirlenmesine ve çözümüne yönelik bir araştırma yer almaktadır. İlk önce araştırmanın amacı, dayandığı hipotezleri, kapsamı ve sınırları ile yöntemi belirtilmiştir. Daha sonra, araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve analizi yapılmıştır.

### 6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye, 01.01.1996 tarihinden itibaren GB'ye girmekle, AB'ye tam üyelik konusundaki kararlılığını ortaya koymuştur. Ancak, Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde dünyadaki değişimler ve gelişmeler de dikkate alındığında, Türk işletmelerinin küresel pazarda rekabet edebilmeleri için çeşitli yönetim sorunları bulunmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşmesi, 21. Yüzyıla girerken, Türkiye'nin ve Türk işletmelerinin dünya ile bütünleşmesinde hayati derecede önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı, anket çalışmasıyla elde edilen verileri değerlendirmek ve analiz etmek, böylece Türk işletmelerinin Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi sürecinde karşılaşılabilecekleri yönetim sorunlarını belirlemek ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir.

## 6.2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Araştırmanın dayandığı hipotezler aşağıda sıralanmıŐtır:

**Hipotez 1:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinin yönetim türü, bir yönetim sorunu oluşturmaktadır.

**Hipotez 2:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde planlama sorunu bulunmaktadır.

**Hipotez 3:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde organizasyon yapısına ilişkin sorunlar vardır.

**Hipotez 4:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde işçileri işe motivasyon sorunu vardır.

**Hipotez 5:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde işlerin koordinasyonu sorunu vardır.

**Hipotez 6:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde işlerin denetimi sorunu vardır.

**Hipotez 7:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde işçilerin yetiştirilmesi sorunu vardır.

**Hipotez 8:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde teknolojik yenilikleri kullanmaya ilişkin sorun bulunmaktadır.

**Hipotez 9:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde Ar-Ge sorunu vardır.

**Hipotez 10:** Tırkiye'nin AB ile bütınleŐme sürecinde Tırk işletmelerinde kaliteli mal ve hizmet üretimine ilişkin sorun bulunmaktadır.

**Hipotez 11:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde pazar araştırması sorunu vardır.

**Hipotez 12:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde insan kaynaklarının planlanması sorunu vardır.

**Hipotez 13:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde yeni mal ve hizmet geliştirilmesi sorunu vardır.

**Hipotez 14:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenmeye ilişkin sorun bulunmaktadır.

**Hipotez 15:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde GB sonrası standartlara uyum çalışmalarına ilişkin sorun bulunmaktadır.

**Hipotez 16:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin ekonomik yaşam standardına ilişkin sorun bulunmaktadır.

**Hipotez 17:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin sosyal haklarının yetersizliği sorunu vardır.

**Hipotez 18:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışı farklıdır.

**Hipotez 19:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin yüksek öğrenim imkanı ve düzeyine ilişkin sorun vardır.

**Hipotez 20:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin kültürel yaşam tarzları farklıdır.

**Hipotez 21:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin tüketim alışkanlıkları farklıdır.

**Hipotez 22:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin sağlık hizmetleri imkanının yetersizliğine ilişkin sorun bulunmaktadır.

**Hipotez 23:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliğine ilişkin sorun vardır.

**Hipotez 24:** İşletmelerde çalışan işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyi düşüktür.

**Hipotez 25:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde yöneticilerin bir alt yöneticiye yetki devrine ilişkin sorun vardır.

**Hipotez 26:** Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde çalışan işçilerin işletme yönetimine katılması konusunda sorun vardır.

### **6.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Araştırma için, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen ve Türkiye'de 1995 yılında ilk 500 büyük işletme içine giren işletmelerden "Örnek Kütle Üzerine Karar Verme Yöntemi (Judgment Sampling Method)" ile 200'ü seçilmiştir. Bunun nedenlerini; çalışmanın Türk işletmeleri kapsamında olması nedeniyle 500 büyük işletmenin bu kapsamı oluşturabilecek en uygun alternatif olması, 500 büyük işletme içinde çok değişik alanlarda faaliyet gösteren işletmeler olması nedeniyle hemen hemen tüm sektörleri içine alması, 500 büyük işletmenin çalışan işçi sayısına göre değerlendirildiğinde AB standartlarına göre KOBİ ve büyük ölçekli işletmeleri temsil edebilmesi, 500 büyük işletme içinde özel işletmeler yanında kamu işletmelerinin de bulunması ve 500 büyük işletmenin Türkiye'de yönetim anlayışı açısından en duyarlı işletmeler olabilecekleri, dolayısıyla elde edilen sonuçların diğer işletmeler için de daha kolay yorumlanabilecek olması şeklinde sıralanabilir.

Seçilen firmalara öncelikle anketlerin bir kısmı posta ile gönderilerek ve bir kısmı da yüz yüze görüşülerek ulaşılmıştır. Söz konusu 500 işletme Türkiye'nin 45 ilinde faaliyet göstermektedir. Bu da, bu anket çalışmasını Türkiye genelinde bir niteliğe sahip çalışma yapmaktadır.



Analiz edilen işletmelerin %56.2'si büyük ölçekli işletmelerden oluşurken, %43.8'i KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu durumda araştırma KOBİ'leri ve büyük ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Analiz edilen işletmelerin 15'i kamu işletmesidir. İlk 500'e giren işletme içinde 55'inin kamu işletmesi olduğuna göre, araştırma kapsamında %27.3'lük kamu işletmesi bulunmaktadır. Böylece araştırma özel işletmeleri ve kamu işletmelerini de kapsamaktadır.

## **6.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **6.4.1. Örneklem Seçimi**

Araştırmada, İSO tarafından belirlenen ve Türkiye'de ilk 500 büyük işletmeden hareketle 200 işletme, "Örnek Kütle Üzerine Karar Verme Yöntemi " ile örnek kütle olarak seçilmiştir. İlk 500 büyük işletmenin 20 tanesinin adresleri gizli tutulmuştur. Bu durum da dikkate alındığında, 500 işletmenin yaklaşık %42'sini oluşturmaktadır. Dolayısıyla 500 işletmeyi temsil açısından yeterli bulunacak düzeydedir.

### **6.4.2. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma için hazırlanan anket, büyük oranda posta yoluyla örnek kütleyle ulaştırılmıştır. Kalan kısmı da, anketörler kullanılarak ve bizzat tarafımdan yüz yüze uygulanarak yapılmıştır.

### **6.4.3. Anketlerin Sayısı, Dönüş Oranı ve Analize Alınan İşletmelerin İllere Göre Dağılımı**

İSO tarafından 1995 yılı için belirlenen Türkiye'nin en büyük ilk 500 işletmesi 45 ilde faaliyet göstermekte olup, işletmelerin 45 ildeki yoğunluklarına göre belirlenen 200 işletmeye anket gönderilmiştir. Toplam 29 ilden 80 işletme ankete cevap vermiştir. Bu durumda ankettin geri dönüş oranı %40'dır. Tablo 6.1 ankete katılan işletmelerle ilgili bilgileri içermektedir.

**Tablo 6.1: Anketlerin Dönüş Oranı ve Analize Alınan İşletmelerin İllere Göre Dağılımı**

SIRA NO	500 BÜ. İŞL. FAAL. BULUNDUK. İLLER	İŞLETME SAYISI	GÖ. ANKET SAYISI	DÖN. ANKET SAYISI	ANKETLERİN DÖN. ORANI (%)
1	Adana	13	12	3	25.0
2	Adıyaman	1	1	-	0.0
3	Amasya	1	1	1	100.0
4	Ankara	19	15	10	66.6
5	Antalya	3	3	1	33.3
6	Aydın	2	1	-	0.0
7	Balıkesir	4	1	-	0.0
8	Bilecik	2	1	-	0.0
9	Bolu	4	2	1	50.0
10	Bursa	24	12	5	41.6
11	Çanakkale	1	1	1	100.0
12	Çorum	1	1	1	100.0
13	Denizli	11	6	2	33.3
14	Edirne	2	2	1	50.0
15	Elazığ	1	1	1	100.0
16	Eskişehir	5	2	-	0.0
17	Gaziantep	4	4	4	100.0
18	Giresun	3	1	-	0.0
19	Hatay	3	2	2	100.0
20	Isparta	2	1	-	0.0
21	İstanbul	241	60	20	33.3
22	İzmir	56	20	6	30.0
23	Kahramanmaraş	2	2	2	100.0
24	Karaman	2	1	-	0.0
25	Kayseri	11	7	3	42.8
26	Kırklareli	3	2	-	0.0
27	Kırkkale	1	1	1	100.0
28	Kocaeli	9	5	1	20.0
29	Konya	3	3	-	0.0
30	Kütahya	5	4	3	75.0
31	Malatya	1	1	1	100.0
32	Manisa	6	3	1	33.3
33	Mardin	1	1	1	100.0
34	Mersin	7	3	2	66.6
35	Muğla	3	2	2	100.0
36	Niğde	1	1	-	0.0
37	Ordu	2	2	1	50.0
38	Rize	1	1	-	0.0
39	Sakarya	3	2	-	0.0
40	Sivas	2	1	1	100.0
41	Tekirdağ	3	2	-	0.0
42	Trabzon	2	2	-	0.0
43	Van	1	1	1	100.0
44	Yozgat	1	1	-	0.0
45	Zonguldak	5	2	1	50.0
46	Adresi Bilinmeyen	20	-	-	-
	<b>TOPLAM</b>	<b>500</b>	<b>200</b>	<b>80</b>	<b>40.0</b>

#### **6.4.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analiz Yöntemi**

Araştırma, ankete dayalı olup, 1995 yılında Türkiye'de İSO tarafından belirlenen ilk beş yüz büyük işletmeden seçilen örnek kütleden elde edilen veriler "basit yüzde yöntemi" ile değerlendirilmiş ve SPSS istatistik programı kullanılarak Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu (Chi-Square Goodness of Fit) ile de hipotez testi uygulanarak analiz edilmiştir.

### **6.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE BUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Aşağıda, ankete katılan işletmelerden elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve hipotez testleri yapılarak Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin karşılaştığı yönetim sorunları belirlenmiştir.

#### **6.5.1. İşletmelerin Hukuki Şekli ve Faaliyette Buldukları Sektörler**

Tablo 6.2'de, ankete katılan işletmelerin hukuki şekillerinin dağılımı yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi, analiz edilen toplam 80 işletmenin %91.2'si anonim şirket ve %8.8'i de diğer grubundan olup bunlardan 6'sı Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve 1'i de kooperatifler birliğidir. Sermaye işletmesi olan limited, kolektif ve komandit işletme türü ankette örnek kütleyi oluşturan 200 işletme ve anket yapılan 80 işletme içinde bulunmamaktadır.

**Tablo 6.2: İşletmelerin Hukuki Şekilleri**

HUKUKİ ŞEKİL	İŞLET. SAYISI	İŞLETME %
Anonim Şirket	73	91.2
Limited Şirket	0	0.0
Kollektif Şirket	0	0.0
Komandit Şirket	0	0.0
Diğer (KİT 6, ve Kooper. Birliği 1)	7	8.8
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

Türkiye'nin ve dolayısıyla Türk işletmelerinin AB ile bütünleşme süreci açısından, anonim şirket türünün ilk 500 işletme içinde %91.2'lik bir oranla yer alması olumlu bir durumdur. Çünkü, anonim şirketler diğer sermaye şirketlerine oranla daha fazla avantajlara sahiptir. Örneğin; kredi imkanı, daha fazla sermaye varlığı, ortakların hepsinin sermaye payları ile sınırlı sorumlu olması, şirketteki payın daha kolay devredilmesi ve işletme yapısı ve yönetiminin daha profesyonel bir yapıya sahip olması bunlardan en önemlileridir. Anonim şirketleşme türünün, Türkiye'de ilk 500 işletme içindeki büyüklüğü ve giderek yaygınlaşması Türkiye'nin ve Türk işletmelerinin AB ile bütünleşmesi açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 6.3'te, ankete katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektörler verilmiştir. Bazı işletmeler birden fazla sektörde faaliyet göstermektedir.

**Tablo 6.3: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler**

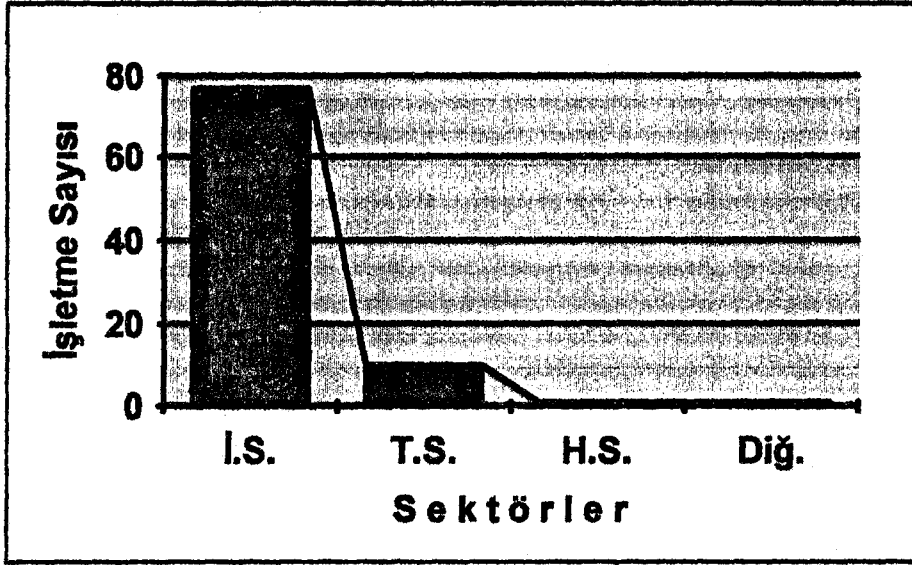
FAALİYET SEKTÖRÜ*	EVET	HAYIR	TOP.	E %	H %	TOP. %
İmalat Sektörü	77	3	80	96.2	3.8	100.0
Ticaret Sektörü	10	70	80	12.5	87.5	100.0
Hizmet Sektörü	1	79	80	1.2	98.8	100.0
Diğer (Faal. türü belirtilmeyen)	1	79	80	1.2	98.8	100.0

(\*) Bazı işletmeler birden fazla sektörde faaliyet göstermektedir.

Tablo 6.3'te görüldüğü gibi, 80 işletmeden 77'si imalat sektöründe, 10'u ticaret sektöründe, 1'i hizmet sektöründe faaliyet gösterirken, 1 işletme de faaliyette bulunduğu sektörü belirtmemiştir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler %96.2'lik, ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmeler %12.5'lik ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme de %1.2'lik bir oranı içerirken, %1.2'lik oranda da faaliyet sektörünü belirtmeyen işletme bulunmaktadır.

Sektörel istihdam oranlarına bakıldığında (Bu çalışma, Tablo 4.5, s.56), 1993 yılı verilerine göre AB ülkeleri ortalamasında hizmet sektörü %63.6'lık istihdam sağlarken, Türkiye'de hizmet sektörü %34'lük istihdam sağlamaktadır. Hizmet sektörünün istihdam da AB'de ve Türkiye'de önemli bir yere sahip olmasına rağmen, Türkiye'de ilk 500'e giren işletme içindeki oranının %1.2'lik bir oranda olması oldukça düşüktür. Oysa gerek dünyada ve gerekse Türkiye'de hizmet sektörünün GSMH içindeki payının gittikçe arttığı gözlenmektedir. Bu durumda, Türkiye'de hizmet işletmelerinin sanayi işletmelerine daha çok KOBİ konumunda olduğu ve yönetim ve organizasyon açısından ise daha az profesyonellik içerdiği söylenebilir. Çünkü, iyi bir yönetim ve organizasyon ağı kuran işletmelerin GSMH'ya katkılarının daha fazla olduğu ve cari hasılası ile de büyük oldukları söylenebilir. Bununla birlikte Türkiye, henüz sanayileşmesini tamamlama sürecinde olması nedeniyle ilk 500'e giren işletmelerin %96.2'lik orana sahip olması önemli bir sonuç olup, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Şekil 6.1'de işletmelerin faaliyette buldukları sektörler gösterilmiştir.



**Şekil 6.1: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler**

### 6.5.2. İşletmelerdeki Personel Sayısı ve Yönetim Türü

Tablo 6.4'te, ankete katılan işletmelerde çalışanların sayısı verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, 1-50 arası grupta işletme bulunmazken, 51-99 grubunda %2.5'lik oranda, 100-200 grubunda %12.5'lik, 201-499 grubunda %28.8'lik ve 500 ve daha çok grubunda ise %56.2'lik oranda işletme bulunmaktadır.

**Tablo 6.4: İşletmelerdeki Personel Sayısı**

İŞÇİ (PERSONEL) GRUBU	İŞLETME SAYISI	İŞLETME %
1-50	0	0.0
51-99	2	2.5
100-200	10	12.5
201-499	23	28.8
500 ve daha çok	45	56.2
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>



Daha öncede belirtildiği gibi, AB'de 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10-99 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 100-499 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli ve 500 ve daha çok işçi çalıştıran işletmeler ise büyük ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Ege vd., 1995, s.44). Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi doğrultusunda Türk işletmeleri için de aynı sınıflamaları kullanılabilir. Örneğin, "AB İle Gümrük Birliği Yaklaşırken Türkiye İmalat Sanayiinin Seçilmiş Sektörlerinde Üst Düzey Yöneticilerin Profilleri" konusunda yapılan bir çalışma da aynı sınıflama kullanılmıştır (Fırat, 1995, s.37). Bu durumda analiz edilen ve ilk 500'e giren 80 işletme içinde çok küçük ölçekli işletme bulunmazken, %2.5 oranında küçük ölçekli, %41.3 oranında orta ölçekli ve 56.2 oranında da büyük ölçekli işletme bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile analiz edilen işletmelerin %56.2'si büyük ölçekli işletmelerde oluşurken, %43.8'i KOBİ'lerden oluşmaktadır. Böylece araştırma, KOBİ'leri ve büyük ölçekli işletmeleri kapsamaktadır.

Tablo 6.5'de ankete katılan işletmelerde yönetici türleri verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; %20 oranında işletme sahibi, %58.8 oranında profesyonel yönetici ve %18.7 oranında devlet tarafından atanan kişinin yöneticilik yaptığı belirlenirken, %2.5 oranında diğer yönetici türü bulunmakta olup, bunun ne olduğu belirtilmemiştir.

**Tablo 6.5: İşletmelerde Yönetim Türü**

YÖNETİCİLİK YAPANLAR	İŞLETME SAYISI	İŞLETME %
İşletme Sahibi	16	20.0
Profesyonel Yönetici	47	58.8
Devlet Atıyor	15	18.7
Diğer*	2	2.5
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

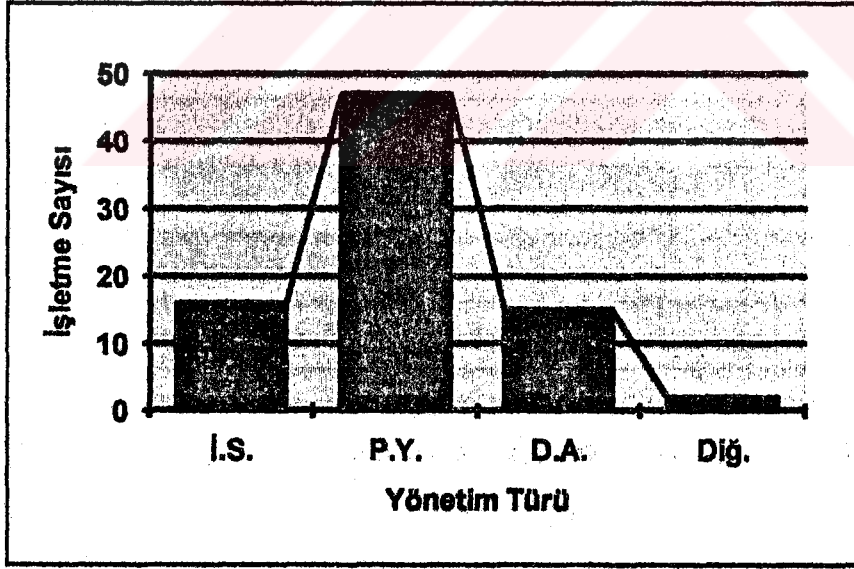
(\* ) Diğer grubunda; (1) yönetici Genel Kurul'da atıyor ve (1) yönetici de hisselerin çoğunluğuna sahip olan kimse atıyor şeklinde belirtilmiştir.



Tablo 6.5'deki verilere göre ankete katılan işletmelerin 15'i kamu işletmesidir. İlk 500'e giren işletme içinde 55'inin kamu işletmesi olduğuna göre, bu durumda araştırma kapsamında %27.3'lük kamu işletmesi bulunduğu ve böylece araştırmanın özel işletmeleri ve kamu işletmelerini kapsadığı söylenebilir.

Kamu işletmeleri dışında tutulursa, ilk 500'e giren işletmelerde yaklaşık %25 oranında işletme sahibi ve %75 oranında ise profesyonel yöneticinin yöneticilik yaptığı görülmektedir. Her ne kadar ilk 500' giren işletmelerde %75'lik oranda profesyonel yönetici yöneticilik yapsa da, %25'lik işletme sahibinin yöneticilik yaptığı oranı gözardı edilmemelidir. Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, %25'lik oranda işletme sahibinin yöneticilik yapması kısmen olumsuz olarak değerlendirilebilecek bir sonuçtur. Çünkü, ilk 500'e giren işletmelerde tamamen profesyonel yöneticinin yöneticilik yapıyor olması gerektiği ve böylece bütünleşmenin daha kolay olacağı söylenebilir.

Şekil 6.2'de işletmelerdeki yönetim türü gösterilmiştir.



Şekil 6.2: İşletmelerde Yönetim Türü

İşletmelerdeki yönetim türüne ilişkin verilerden hareketle yönetim türünün bir yönetim sorunu oluşturup oluşturmadığı aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu (Chi-Square Goodness of Fit) kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerdeki yönetim türü, modern yönetim anlayışı açısından bir yönetim sorunu oluşturmamaktadır."

"H1: Ankete katılan işletmelerdeki yönetim türü, modern yönetim anlayışı açısından bir yönetim sorunu oluşturmaktadır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 54.70000 olup, 3 serbestlik derecesine (S.D.) göre 7.815 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 güven düzeyinde (G.D.) H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla analiz edilen işletmelerdeki yönetim türünün bir yönetim sorunu oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

### **6.5.3.Yöneticilerin Öğrenim Durumu ve Uzmanlık Alanları**

Tablo 6.6'da, ankete katılan işletmelerde yöneticilik yapan tüm personelin öğrenim düzeyleri verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; analiz edilen 80 işletmeden 1'i bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Diğer bir ifadeyle, %1.3 oranında cevap vermeyen ve %98.7 oranında cevap veren işletme olmuştur. 79 işletmede yöneticilik yapan toplam personel sayısı 3162'dir. Bunlardan; %0.4'ü ilkokul, %12.6'sı orta-lise, %72.3'ü üniversite ve %14.7'si de yüksek lisans ve doktora mezunudur.

**Tablo 6.6: İşletme Yöneticilerinin Öğrenim Düzeyleri**

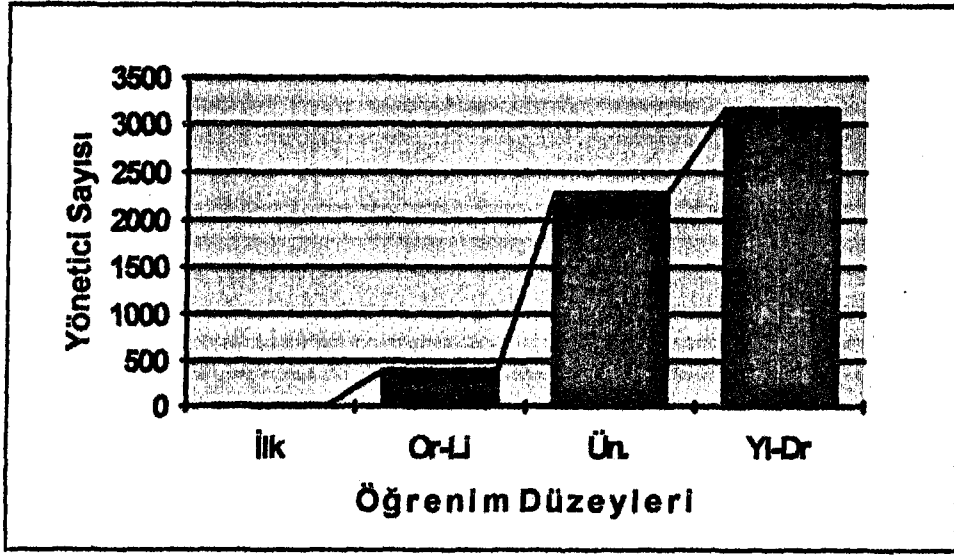
ÖĞRENİM DURUMU	YÖNETİCİ SAYISI*	YÖNETİCİ %
İlkokul	13	0.4
Orta-Lise	397	12.6
Üniversite	2288	72.3
Yüksek Lisans ve Doktora	464	14.7
<b>TOPLAM</b>	<b>3162</b>	<b>100.0</b>
Cevap Vermeyen İşletme Sayısı	1 (+79)	1.3 (+98.7)

(\*) İşletmelerde birden fazla yönetici bulunmaktadır.

Üniversite ile yüksek lisans ve doktora yapanların toplamını üniversite mezunu olarak değerlendirilirse toplam %87.6'lık bir orana ulaşmaktadır. Bu oran, işletmelerde yönetici türü oranına yakın bir orandır. Çünkü, yöneticilik yapan işletme sahiplerinin ve devletin atadığı yöneticilerin bazılarının üniversite mezunu olabilecekleri gözardı edilmemelidir. Dolayısıyla, işletmelerdeki yönetim türü ile işletme yöneticilerinin öğrenim durumları arasında doğru bir orantı bulunduğu söylenebilir.

Bu durumda, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesinin daha kolay sağlanabilmesi için, işletme yönetiminde profesyonel yönetici oranının %100'e (veya yakın bir orana) çıkarılması gerektiği belirtilebilir. Çünkü yöneticilik, bir meslek ve sanat olup, işletme sahibinden çok işletme yöneticilik bilgisi sahiplerinin yapacağı profesyonellik gerektiren bir iştir.

Şekil 6.3'te yöneticilerin öğrenim düzeyleri gösterilmiştir.



**Şekil 6.3: Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri**

Tablo 6.7'de, ankete katılan işletmelerde yöneticilik yapanların uzmanlık alanları verilmiştir.

**Tablo 6.7: Yöneticilerin Uzmanlık Alanları**

UZMANLIK ALANI	YÖNETİCİ SAYISI	YÖNETİCİ %
İşletmeci	313	11.4
İktisatçı	329	12.0
Mühendis	1430	52.0
Hukukçu	41	1.4
Diğer*	258	9.4
Uzmanlık Alanı Cevaplandırılmayanlar	381	13.8
<b>TOPLAM</b>	<b>2752</b>	<b>100.0</b>
Cevap Vermeyen İşletme Sayısı	1 (+79)	1.3 (+98.7)

(\*) Uzmanlık alanı diğer grubunda; kamu yönetimi (4), mimar (6), kimyager (2), tekstil (1), gıda mühendisliği (1), Ziraat Mühendisi (1), Fizikçi (1) ve belirtilmeyen (242) şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 6.7'de görüldüğü gibi, 80 işletmeden 1'i bu konudaki soruya cevap vermemiş olup oranı %1.3'tür. Cevap veren 79 işletmenin oranı ise %98.7'dir. İşletmelerde yöneticilik yapan toplam personel sayısı 3162 olup, bunlardan 410 yönetici ilkokul ve orta-lise mezunlardır (Bu çalışma, Tablo 6.6, s.114). Dolayısıyla yöneticilerin uzmanlık alanları belirlenirken 2752 yönetici esas alınmaktadır. Bu yöneticilerden, %11.4'ü işletmeci, %12'si iktisatçı, %52'si mühendis ve %1.4'ü hukukçu olup, %9.4'ü diğer grubunu temsil etmekte ve %13.8'inin de uzmanlık alanı belirtilmemiştir. Bu veriler, ankete katılan işletmelerde yöneticilik yapan personelin %52'sinin (İlkokul ve orta-lise mezunu yöneticiler yüzde dışındadır.) mühendis olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Oysa yöneticilik bir mühendislik işi olmayıp, sosyal bilimlere içeren ve beşeri boyutu önem kazanmaktadır. İşletmelerde yöneticilik yapanların yarısından fazlasının teknik bilgilerle eğitilmiş olan mühendisler olması, yönetilenlerin insan olduğu gerçeğinden hareketle önemli bir sorun olduğu söylenebilir. Çünkü, mühendisler makine ve teçhizatın yapımı, çalışması ve onarımı ile ilgili olduğu halde, sosyal bilimlere alanında eğitim görenlerin yapacağı yöneticilik işini önemli oranda mühendislerin yaptığı belirlenmiştir. Halbuki bu oranın sosyal bilimlere eğitimi görmüş olanların lehinde olması beklenmektedir.

Tablo 6.7'den ortaya çıkan sonuç, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından bir yönetim sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorun, her ne kadar hızla gelişen teknoloji ile beşeri kaynakların işletmelerdeki nicel ve nitel öneminin azalma eğilimi gözlenmekle birlikte, vazgeçilmez olarak beşeri ve maddi kaynaklardan meydana gelen işletmeler için gözardı edilemeyecek boyuttadır. Türk işletmelerinin işletme yönetiminde daha çok sosyal bilimlere eğitimi görmüş olanlara görev vermelidirler. Bu, çağdaş yönetim anlayışının olduğu kadar, profesyonel yöneticilik ve yönetim biliminin de bir gereğidir.

#### 6.5.4. İşletme Yöneticilerinin Sayısına Göre Bildikleri Yabancı Diller

Tablo 6.8'de, ankete katılan işletmelerde yöneticilik yapanların bildikleri yabancı diller verilmiştir.

**Tablo 6.8: Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgi Düzeyleri**

YABANCI DİLLER*	YÖNETİCİ SAYISI	YÖNETİCİ %
İngilizce	1105	35.0
Almanca	158	4.9
Fransızca	159	5.0
İtalyanca	18	0.6
Diğer**	33	1.0
Dil Bilmeyen Yöneticiler	1578	50.0
Yabancı Dil Durumu Belirtilmeyenler	111	3.5
<b>TOPLAM</b>	<b>3162</b>	<b>100.0</b>
Cevap Vermeyen İşletme Sayısı	1 (+79)	1.3 (+98.7)

(\*) Bazı işletmelerde bir yönetici birden fazla yabancı dil bilmektedir. (\*\*) Diğer grubunda yöneticilerin bildikleri yabancı diller; Arapça (13), Rusça (2), İspanyolca (1), Bulgarca (1), Lehçe (1) ve belirtilmeyen (15) şeklinde oluşmaktadır.

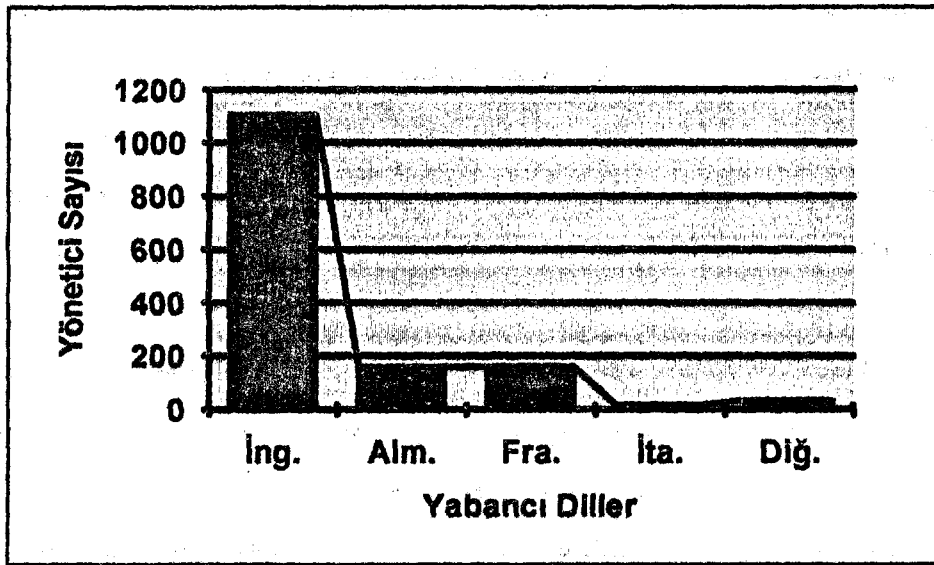
Tablo 6.8'de görüldüğü gibi, 80 işletmeden 1'i bu konudaki soruya cevap vermemiş olup oranı %1.3'tür. Cevap veren 79 işletmenin oranı ise %98.7'dir. İşletmelerde yöneticilik yapan toplam personel sayısı 3162'dir (Bu çalışma, Tablo 6.6, s.114). Bu yöneticilerden; %35'i İngilizce, %4.9'u Almanca, %5'i Fransızca ve %0.6'sı da İtalyanca bilmektedir. Yöneticilerden %1'i diğer dilleri bildiklerini belirtirken, %50'si hiç bir yabancı dili bilmemektedir. Yöneticilerin %3.5'nin de bildikleri yabancı diller belirtilmemiştir. Bu veriler, yöneticilerin %50'sinin hiç bir yabancı dil bilmediğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum önemli bir sorun olarak



görülebilmektedir. Çünkü, özellikle gelişmiş ülkeler tarafından yönlendirilen ve hızla değiştirilen teknolojinin öğrenilmesi, bilimsel alandaki yeniliklerin yine aynı ülkeler tarafından yapılması, ihracat-ithalat işlemlerinde pazarlık ve pazarlama işleri yabancı dilin bilinmesini zorunlu hale getirmektedir. İngilizce'nin hemen hemen tüm dünyada ikinci bir dil olarak öğrenilmesi ve küreselleşme süreciyle birlikte İngilizce'nin neredeyse evrensel bir dil olarak öne çıkmaya başlaması (On iki ülkede, 400 milyona yakın insanın ana dili İngilizce ve 400 milyona yakın insan da ikinci bir dil olarak İngilizce konuşmaktadır.) (Naisbitt ve Aburdene, 1990, s.127), Türk işletmelerinde yöneticilik yapanların İngilizce'yi bir yabancı dil olarak bilmeleri bir tarafa Türk vatandaşlarının çoğunluğunca günlük konuşma düzeyinde bilinmesini değişen toplumsal bilgi düzeyinin ve Türk turizminin gereği olarak ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerde yöneticilik yapanların tümünün, değişik yollardan en azından İngilizce'yi günlük konuşma düzeyinde öğrenmeleri ve bunun vakit geçirilmeden sağlanması, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesinde bir çok yönetim ve organizasyon konusunun uyumlaştırılmasında katkıda bulunabilecektir.

Şekil 6.4'te yöneticilerin yabancı bilgi düzeyleri gösterilmiştir.



Şekil 6.4: Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgi Düzeyleri



### 6.5.5. İşletme Yöneticilerinin Yurtdışı Seyahat Nedenleri ve Seyahat Yapılan Ülkeler

Tablo 6.9'da, ankete katılan işletmelerde yöneticilik yapanların seyahat nedenlerine göre yaptıkları yurtdışı geziler verilmiştir.

**Tablo 6.9: Yöneticilerin Yurtdışı Seyahat Nedenleri**

SEYA. YAPILAN ÜLKELER*	YÖNETİCİLERİN SEYAHAT NEDENLERİ									
	İş Gez. %	Eğit. %	Semi. %	Tatil %	Diğ. Ne.*** %					
AB Ülkeleri	64	39.7	26	57.8	23	74.2	12	44.5	3	42.8
ABD	27	16.8	11	24.4	5	16.1	10	37.0	1	14.3
Uzak Doğu Ülkeler.	27	16.8	6	13.3	2	6.5	4	14.8	1	14.3
O. Asya Türk Cum.	28	17.4	2	4.5	1	3.2	-	0.0	-	0.0
Diğer Ülkeler**	15	9.3	-	0.0	-	0.0	1	3.7	2	28.6
<b>TOPLAM</b>	<b>161</b>	<b>100.0</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>31</b>	<b>100.0</b>	<b>27</b>	<b>100.0</b>	<b>7</b>	<b>100.0</b>
Y.Y.dışSey.Y.an İş	8 (+72)	10.0 (90.0)								

(\*) Bazı işletmelerde, yöneticiler birden fazla ülkeyi birden çok nedenle ziyaret etmiştir. (\*\*) Diğer ülkeler grubunda; İsviçre (1), Kanada (1), Suriye (1), Kuzey Irak (3), Ürdün (1), Lübnan (1), Rusya (3), Balkan Ülkeleri -Bulgaristan, Romanya, Polonya, vd., (2), Cezayir (1), Orta Doğu ve Afrika (1), Norveç (1), Ukrayna (1), belirtilmeyen (8) bulunmaktadır. (\*\*\*) Yöneticilerin yurtdışı seyahatinde diğer nedenler grubu; fuar (2) ve belirtilmeyen (7) şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 6.9'da görüldüğü gibi, 80 işletmeden 8'inin yöneticileri yurtdışı gezisine çıkmamıştır. Diğer bir ifadeyle yurtdışı gezisine çıkmayan işletmelerin oranı %10, çıkan işletmelerin oranı %90'dır. Bu %90'lık orandan toplam 161 iş gezisi, 45 eğitim, 31 seminer, 27 tatil ve 7'de diğer amaçlardan dolayı yöneticiler yurtdışı gezisine çıkmış ve AB ülkelerine yapılan yurtdışı gezileri, iş gezisi %39.7, eğitim %57.8, seminer %74.2, tatil amaçlı %44.5 ve diğer nedenlerden dolayı %42.8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranlar ABD, Uzak Doğu Ülkeleri, Orta Asya

Türk Cumhuriyetleri ve diğer ülkeler içinde en yüksek oranlardır. Ayrıca, yöneticilerin özellikle iş gezisi amacıyla yurtdışı ziyaretine çıktıkları belirlenmiştir.

Yöneticilerin AB ülkelerine yaptıkları gezilerin iş gezisi, eğitim ve seminer amaçlı olarak fazlalığı, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından olumlu ve önemli sayılabilecek bir durumdur. Yöneticilerin ABD, Uzak Doğu Ülkeleri ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne de özellikle iş gezisi amacıyla yurtdışına çıkmaları küreselleşme süreci boyutunda, Türk işletmelerinin uluslararası işletmecilik anlayışı, dolayısıyla AB ile bütünleşmesi için de önemli ve olumlu bir işaret olarak görülebilir.

Tablo 6.10'da, ankete katılan işletmelerde yöneticilik yapanların seyahat yaptıkları ülkelere göre yurtdışı gezileri verilmiştir.

**Tablo 6.10: Yöneticilerin Yurtdışı Seyahatı Yaptıkları Ülkeler**

SEY. YAP. ÜLKELER*	YÖNETİCİLERİN SEYAHAT NEDENLERİ																			
	İş Gez.				Eğitim				Seminer				Tatil							
	E	H	E%	H%	E	H	E%	H%	E	H	E%	H%	E	H	E%	H%				
AB Ülkeleri	64	8	80.0	10.0	26	46	32.5	57.5	23	49	28.7	61.3	12	60	15.0	75.0				
ABD	27	45	33.7	56.3	11	61	13.7	76.3	5	67	6.2	83.8	10	62	12.5	77.5				
U. Doğ. Ülk.	27	45	33.7	56.3	6	66	7.5	82.5	2	70	2.5	87.5	4	68	5.0	85.0				
O.A Türk C.	28	44	35.0	55.0	2	70	2.5	87.5	1	71	1.2	88.8	-	-	0.0	0.0				
Diğ. Ülke.**	15	57	18.7	71.3	-	-	0.0	0.0	-	-	0.0	0.0	1	71	1.2	88.8				
<b>Y.Y.S.Y.İş.</b>	<b>8 (+72)</b>		<b>10.0 (+90.0)</b>																	

Tablo 6.10'da görüldüğü gibi, 80 işletmeden 8'inin yöneticileri yurtdışı gezisine çıkmamıştır. Diğer bir ifadeyle yurtdışı gezisine çıkmayan işletmelerin oranı %10, çıkan işletmelerin oranı %90'dır. Bu %90'lık orandan işletme yöneticilerinin yurtdışı gezilerinde AB ülkelerine gerçekleştirdikleri iş gezisi %80, eğitim %32.5, seminer %28.7 ve tatil %15 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranlar işletme yöneticilerinden AB ülkelerine gidenlerin ve gitmeyenlerin toplamından

hesaplanmış olup; ABD, Uzak Doğu Ülkeleri, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ve diğer ülkeler içinde en yüksek oranlardır. Ayrıca, yöneticilerin özellikle iş gezisi amacıyla yurtdışı ziyaretine çıktıkları belirlenmiştir.

Yöneticilerin diğer ülke veya ülke gruplarına göre AB ülkelerine iş gezisi, eğitim, seminer ve tatil amaçlı gerçekleştirdikleri gezilerin fazlalığı Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından anlamlı ve olumlu bir sonuçtur. Ancak, yöneticilerin gerek AB ülkelerine ve gerekse ABD'ye eğitim amaçlı gitmeyenlerinin oranının gidenlere göre daha yüksek olması (gitmeyenlerin oranı AB'ye %57.5 ve ABD'ye %76.3) ve bu oranlara yöneticileri hiç yurtdışı gezisi yapmayanlar (%10) eklenirse oldukça yüksek bir oran çıkmaktadır (ortalama %76.9). Yöneticilerin özellikle AB ülkelerine ve ABD'ye eğitim amaçlı gezilerini artırmaları gerekir. Çünkü, teknolojik gelişme, bilimsel gelişme, yönetsel ve sosyo-ekonomik gelişmelerinin önemli bir kısmının bu ülkelerde olduğu bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesinde eğitim amaçlı yurtdışı gezilerinin artırılmasının önemli bir katkısının olacağı gözardı edilmemelidir.

#### 6.5.6. Yöneticilerin Yıllık Ortalama Seyahat Sayıları

Tablo 6.11'de, ankete katılan işletmelerde yöneticilik yapanların yıllık ortalama yurtdışı seyahatleri verilmiştir.

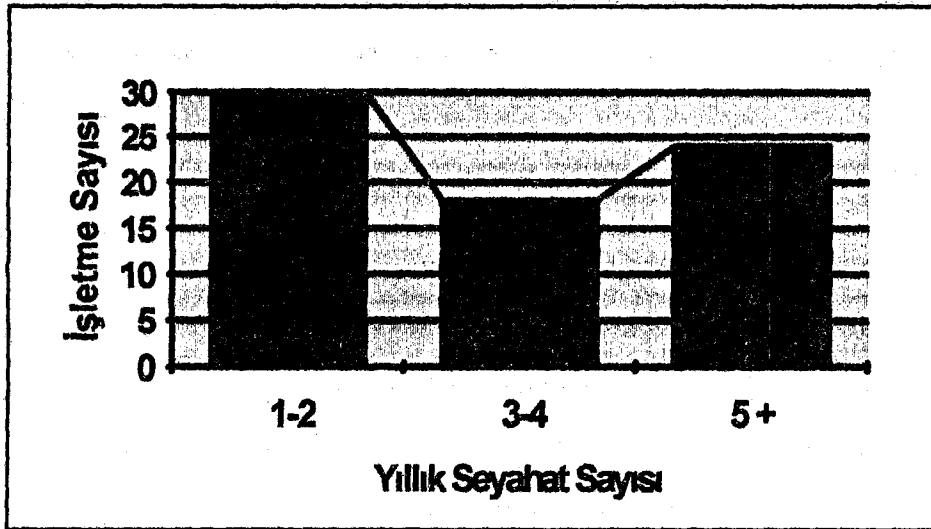
**Tablo 6.11: Yöneticilerin Yıllık Ortalama Yurtdışı Seyahatleri**

ORTALAMA SEYAHAT	İŞLETME SAYISI	İŞLETME %
Yılda 1-2	30	37.5
Yılda 3-4	18	22.5
Yılda 5 ve fazlası	24	30.0
<i>Yön. Yurtdışı Sey. Yapmayan İşl. Say.</i>	<i>8</i>	<i>10.0</i>
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

Tablo 6.11'de görüldüğü gibi, 80 işletmenin 8'inde yöneticiler yurtdışı seyahati yapmamaktadır. Diğer bir ifadeyle analiz edilen işletmelerin %10'ununun yöneticisi yurtdışı seyahati yapmazken %90'ını yurtdışı seyahati yapmaktadır. Yöneticilerin %37.5'i yılda 1-2 defa, %22.5'i yılda 3-4 defa ve %30'u da yılda 5 ve daha fazla yurtdışı seyahati yapmaktadır. %10'luk yurtdışı seyahati yapmayanlar ile %37.5'lik yılda 1-2 defa yurtdışı seyahati yapanların toplamı yaklaşık %50 yapmaktadır.

Yöneticilerin yurtdışı seyahati yapmamalarına ilişkin ortaya çıkan %50'lik oran oldukça yüksektir. Zira yurtdışı seyahatlerinin sıklığı yöneticilerin hem yurtdışı rakiplerini tanımaları ve hem de yurtdışı değişimi daha iyi anlamaları açısından oldukça önemlidir. Ancak, analiz edilen 80 işletme yöneticisinden yaklaşık yarısının yurtdışı seyahati oranlarının yılda ortalama 1 defa olduğu kabul edilirse, bu durum Türk işletmeleri açısından bir sorun olarak görülebilir. İşletme yöneticilerinin yurtdışı seyahati yapmaları ve en azından yılda 3-4 defa olması bu sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

Şekil 6.5'de işletmelerde yöneticilerinin yıllık ortalama yurtdışı seyahat sayıları gösterilmiştir.



**Şekil 6.5: İşletmelerde Yöneticilerin Yıllık Ortalama Yurtdışı Seyahatleri**

### 6.5.7. İşletmelerde Çalışma Alanlarına Göre Yabancı Personel Sayısı

Tablo 6.12'de, ankete katılan işletmelerde çalışan yabancı personel sayısı ve çalışma alanları verilmiştir.

**Tablo 6.12: Çalışan Yabancı Personel Sayısı ve Çalışma Alanları**

<b>ÇALIŞMA ALANLARI*</b>	<b>YAB. PER. SAY.</b>	<b>YABANCI PER. %</b>
Yönetici Olarak	31	50.0
Mühendis Olarak	9	14.5
Danışman Olarak	1	1.6
Uzman Olarak	21	33.9
<b>TOPLAM</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>
Yab.Per. Çalıştırmayan İşletme Sayısı	61 (+19)	76.2 (+23.8)

(\*Bazı işletmelerde değişik alanlarda yabancı personel çalışmaktadır (Ayrıca, aynı alanda birden fazla yabancı personel çalışmaktadır).

Tablo 6.12'de görüldüğü gibi, 80 işletmenin 61'inde yabancı personel çalışmazken, sadece 19'unda yabancı personel çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yabancı personel çalıştırmayan işletmelerin oranı %76.2 ve çalıştıranların oranı %23.8'dir. Bu %23.8'lik yabancı personel çalıştıran işletmelerde çalışan yabancı personelin %50'si yönetici, %14.5'i mühendis, %1.6'sı danışman ve %33.9'u da uzman olarak çalışmaktadır.

Tablo 6.12'deki ankete katılan işletmelerde çalışan yabancı personelin çalışma alanlarına dağılımı, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından uygun bir dağılım olarak değerlendirilebilir. Ancak, %76.2'lik yabancı personel çalıştırmayan işletme oranı yüksek bir orandır. Zira, yönetici olarak bir yabancı personel çalıştıran işletme, doğrudan yurtdışındaki rakip işletmelerin

stratejilerine ulaşma imkanına sahip olabilir. Çalışan yabancı personelin mühendis olması, işletmeye teknik ve teknolojik yönden etkinlik sağlayabilir. Çalışan yabancı personelin danışman ve uzman olması ise işletmeye küreselleşme sürecinde stratejik kararlar verilirken görüş derinliği ve deneyimliliği katabilecektir.

#### 6.5.8. AB Ülkeleri ile İhracat-İthalat İlişkisi Olan, Yabancı Sermaye Kullanan ve Ortak Yatırım Yapan İşletmeler

Tablo 6.13'de, ankete katılan işletmelerin AB ülkeleri ile ihracat-ithalat durumu, AB ülkelerinden sermaye kullanımı ve AB ülkeleri ile ortak yatırım yapmalarına ilişkin verileri bulunmaktadır.

**Tablo 6.13: AB Ülkeleri ile İhracat-İthalat Durumu, AB Ülkelerinden Yabancı Sermaye Kullanımı ve AB Ülkeleri ile Ortak Yatırım Yapan İşletmeler**

FAALİYET BİÇİMİ	EVET	HAYIR	C.SİZ	TOP.	E %	H %	C.SİZ %	TOP. %
AB Ükel. İhracat	52	27	1	80	65.0	33.8	1.2	100.0
AB Ükele. İthalat	70	9	1	80	87.5	11.3	1.2	100.0
AB Ülk. Ya. Ser. Kullan.	12	65	3	80	15.0	81.3	3.7	100.0
AB Ülke. İle Ort. Yatırım	9	68	3	80	11.3	85.0	3.7	100.0

Tablo 6.13'de görüldüğü gibi, AB ülkelerine ihracat yapan işletmelerin oranı %65, ihracat yapmayan işletmelerin oranı %33 ve bu konudaki soruya cevap vermeyen işletmelerin oranı %1.2'dir. AB ülkelerinden ithalat yapanların oranı %87.5, ithalat yapmayanların oranı %11.3 ve bu konudaki soruya cevap vermeyen işletmelerin oranı %1.2'dir. AB ülkelerinden yabancı sermaye kullananların oranı %15, kullanmayanların oranı %81.3 ve bu konudaki soruya cevap vermeyen işletmelerin oranı %3.7'dir. AB ülkeleri ile ortak yatırım yapanların oranı %11.3, yapmayanların oranı %85 ve bu konudaki soruya cevap vermeyen işletmelerin oranı %3.7'dir.



Türkiye'nin genel ekonomik durumunda var olan ihracatın ithalatı karşılama oranındaki açık (İhracatın ithalatı karşılama oranı %65.1 olup, açık %34.9'dur; Bu çalışma, Tablo 4.4, s.55), analiz edilen işletmelerin ihracatın ithalatını karşılama oranına da yansımaktadır. Dolayısıyla, hem makro hem de mikro düzeyde bu açıkların kapatılması, Türkiye'nin ve Türk işletmelerinin AB ile bütünleşmesini ekonomik anlamda güçlendirecek ve kolaylaştırabilecektir. Bu da işletme yönetimi konusundaki sorunların giderilmesine doğrudan katkıda bulunabilir.

Analiz edilen işletmelerin, AB ülkelerinde yabancı sermaye kullanım oranı %12 ve AB ülkeleri ile ortak yatırım oranı %9 gibi çok düşük düzeyde kalmıştır. Oysa, yabancı sermaye kullanımı yoluyla finansal sorunlarını çözerek tevsi yatırımlarını ve yeni yatırımlarını artırabilir ve böylece pazarda daha güçlü hale gelebilir. Ortak yatırımlar yoluyla doğrudan bir bütünleşme gerçekleştiğinden, bu durumun Türkiye'nin AB ile bütünleşmesinden önce mikro anlamda bütünleşme olarak değerlendirilebilir. Fakat, analiz edilen işletmelerin sadece %9 düzeyinde AB işletmeleri ile ortak yatırım yapmış olması, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesinde ortaya çıkan sorunların mikro olarak da var olduğunun bir göstergesidir. AB işletmeleri ile Türk işletmelerinin ortak yatırımlarını artırmak ve bu oranı %50'lere çıkarmak yoluyla, mikro anlamda AB işletmeleri ile bütünleşme makro anlamadaki bütünleşmeye önemli katkıda bulunabilir.

#### **6.5.9. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörlere Göre Yönetim ve Organizasyon Konularında AB İşletmeleri İle Karşılaştırılması**

Tablo 6.14'de, ankete katılan işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörlerle göre bazı yönetim ve organizasyon konuları yönünden AB ülkeleri ile karşılaştırılması ile ilgili sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, analiz edilen 80 işletmeden 10-13 arasında işletme konulara göre cevap vermemiştir. Cevap vermeyen işletmelere ilişkin oranlar ise %12.4-%16 arasında değişmektedir.



**Tablo 6.14: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörlere Göre Yönetim ve Organizasyon Konuları Yönünden AB Ülkeleri İle Karşılaştırılması**

KON.(AB Ülk. Göre,.)	İYİ	KÖTÜ	AYNI	C.SIZ	TOP.	İ %	K %	A %	C.SIZ %	TOP. %
Planlama	3	28	38	11	80	3.7	35.0	47.5	13.8	100.0
Organizasyon	7	26	36	11	80	8.7	32.5	45.0	13.8	100.0
İşçileri İşe Motivasyon	11	34	24	11	80	13.8	42.4	30.0	13.8	100.0
İşlerin Koordinasyonu	7	19	42	12	80	8.8	23.8	52.4	15.0	100.0
İşlerin Denetimi	10	15	44	11	80	12.4	18.8	55.0	13.8	100.0
İşçilerin Yetiştirilmesi	2	36	30	12	80	2.5	45.0	37.5	15.0	100.0
Tekno .Yenilik. Kullan.	10	24	35	11	80	12.4	30.0	43.8	13.8	100.0
Araştırma-Geliştirme	2	55	13	10	80	2.5	68.8	16.3	12.4	100.0
Kalite	11	10	49	10	80	14.0	12.4	61.2	12.4	100.0
Pazar Araştırması	3	39	28	10	80	3.8	48.8	35.0	12.4	100.0
İnsan Kaynak Planlaması	-	45	22	13	80	0.0	56.0	28.0	16.0	100.0
Yeni Mal ve Hiz Geliş.	6	36	25	13	80	8.0	45.0	31.0	16.0	100.0
Yön İle İlgili Geliş. Öğr.	6	33	30	11	80	8.0	41.2	37.0	13.8	100.0
Diğer (Girişimcilik hızı )	1	-	-	-	1	1.2	0.0	0.0	0.0	1.2

Aşağıda, Tablo 6.14'den yararlanılarak Türk işletmelerinin faaliyette buldukları sektörler için AB işletmeleri ile planlama, organizasyon, motivasyon, koordinasyon, denetim, yetiştirme, teknolojik yenilikleri kullanma, Ar-Ge, kalite, pazar araştırması, insan kaynaklarını planlama, yeni mal ve hizmet geliştirme ve yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme konuları yönünden değerlendirilmesi ve bu konulara ilişkin analizleri yapılmıştır.

### 6.5.9.1. Planlama

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörler için AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, planlama konusunda %3.7 daha iyi, %35 kötü ve %47.5 aynı cevabını verip, %13.8 oranında işletme de cevap vermemiştir. İşletme yönetimi ve organizasyonu konusunda en önemli bir faaliyet olan planlama konusunda Türk işletmelerinin AB işletmelerine göre %50

oranında aynı durumda olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, daha iyi olanların oranının düşüklüğü ve daha kötü olanların oranının yüksekliği ile birlikte cevapsızların da kötü olduğu şeklinde yorumlanırsa yaklaşık yarısının da kötü olduğu ortaya çıkar.

Planlama, bir işletmenin kuruluşu, varlığı ve devamı açısından stratejik öneme de sahiptir. Küreselleşme süreciyle birlikte hızla artan rekabet ortamında stratejik planlama oldukça önemli hale gelmiştir. Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesinde planlama önemli bir faktör olup, bu konuda Türk işletmelerinin planlamaya ve özellikle stratejik planlamaya daha çok önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

İşletmelerdeki planlama konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından bir planlama sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından planlama sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından planlama sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 28.26087 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde planlama sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

### **6.5.9.2. Organizasyon**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, organizasyon konusunda %8.7 daha iyi, %32.5 kötü ve %45 aynı cevabını verip, %13.8 oranında

işletme de cevap vermemiştir. Organizasyon konusunda, planlamaya göre biraz daha iyi olmakla birlikte hemen hemen planlama ile aynı durumdadır.

Organizasyon, bir işletmenin planlama aşamasından sonra faaliyete geçebilmesi için yapması gerekli olan örgütlenme aşamasıdır. Dolayısıyla Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşebilmesi yeniden örgütlenmeyi (reorganization) gerektirecektir. Çünkü, ulusal işletmecilik boyutundan uluslararası boyuta ulaşılacak olması organizasyonun önemini artırmaktadır.

İşletmelerdeki organizasyon konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından bir organizasyon sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından organizasyon sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından organizasyon sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 18.86956 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde organizasyon sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

### **6.5.9.3. İşçileri İşe Motivasyon**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, işçileri işe motivasyon konusunda %13.8 daha iyi, %42.4 kötü ve %30 aynı cevabını verip, %13.8 oranında işletme de cevap vermemiştir.

İşletme çalışanlarının işine motivasyonu, işletme için önemli bir durumdur. Çünkü, işletmeler çalışanların verimliliği ile amacına ve kara ulaşabilirler. Teknolojinin gelişmiş olması beşeri kaynakları işletme yapısından çıkartmak için yeterli değildir. Çünkü işletmeler her ne kadar teknoloji yoğun olursa olsun mutlaka yönetimde, üretimde, muhasebe ve pazarlamada insan unsuruna ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, çalışanların işe motivasyonunun düzeyi işletme faaliyetlerinin her aşamasında olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkabilir. Türk işletmelerinde işçilerin işe motivasyonunun yeterince olmadığı, bunun ürün kalitesine ve de rekabet şansına etkisi de olumsuz yansiyabilir. AB işletmeleri ile bütünleşme açısından bir sorun olarak görülebilir ve motivasyon unsurları kullanılarak bu sorun çözümlenmelidir.

İşletmelerde işçilerin işe motivasyonu konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından bir motivasyon sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından motivasyon sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından motivasyon sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 11.56522 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde motivasyon sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 6.5.9.4. İşlerin Koordinasyonu

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, işlerin koordinasyonu konusunda %8.8 daha iyi, %23.8 kötü ve %52.4 aynı cevabını verip, %15.0 oranında işletme de cevap vermemiştir. Türk işletmelerinin yaklaşık 2/3'ünün işlerin koordinasyonu konusunda AB işletmeleri bütünleşme açısından bir sorun bulunmadığını belirtmiştir. Bu, olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü koordinasyon, bir işletmede çalışanların ve çalışanlardan oluşan grupların belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için kararlar alma, işlerde, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini bir araya getirme sürecidir. İşletmelerde iyi bir koordinasyon sağlanmadan uyumlu bir çalışma düzeni kurulamaz. Dolayısıyla işletme amaçlarını gerçekleştirmede çok önemli bir yönetim fonksiyonudur. Bu önemli yönetim fonksiyonunun Türk işletmeleri açısından olumlu olarak kabul edilebilecek durumda olması, AB işletmeleri ile bütünleşmeye katkı sağlayacaktır.

İşletmelerde işlerin koordinasyonu konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından bir koordinasyon sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından koordinasyon sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından koordinasyon sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 27.51002 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde koordinasyon sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

### 6.5.9.5. İşlerin Denetimi

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, işlerin denetimi konusunda %12.4 daha iyi, %18.8 kötü ve %55 aynı cevabını verip, %13.8 oranında işletme de cevap vermemiştir. Türk işletmelerinin yaklaşık 2/3'ü işlerin denetimi konusunda, AB işletmeleri ile bütünleşme açısından bir sorun bulunmadığını belirtmiştir. Bu, olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü denetim süreci, bir taraftan işletmenin faaliyet sürecinde yapılan eksiklikleri ve hataları düzeltme imkanı sağlarken, diğer taraftan yeni öneriler ile daha iyi bir sonucun elde edilmesine de yardımcı olmaktadır. Bu önemli yönetim fonksiyonunun Türk işletmeleri açısından olumlu olarak kabul edilebilecek durumda olması, AB işletmeleri ile bütünleşmeye katkı sağlayacaktır.

İşletmelerde işlerin denetimi konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından bir denetim sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından denetim sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından denetim sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 29.30435 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde denetim sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.



### 6.5.9.6. İşçilerin (Personel) Yetiştirilmesi

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, işçilerin yetiştirilmesi konusunda %2.5 daha iyi, %45 kötü ve %37.5 aynı cevabını verip, %15 oranında işletme de cevap vermemiştir. İşletmelerin hızla değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal koşullar karşısında işçilerini bu değişime uyum sağlayabilecek yeni bilgiler ve beceriler ile geliştirmesi kaçınılmazdır. Ancak, Türk işletmelerinin işçileri yetiştirme konusunda oldukça yetersiz durumda bulunduğu belirlenmiştir. Üretim teknik ve teknolojileri konusunda yaşanan çok hızlı bir teknoloji değişimi varken bu teknik ve teknolojileri kullanan işçilerin yetiştirilmemesi düşünülemez. Ayrıca işletmenin hayat sürecinde, çalışan işçilerin işten çıkması, işten çıkarılması, terfisi, ölmesi ve emekliliği söz konusudur. Bu gibi nedenlerle boşalan çalışma alanlarının doldurulabilmesi o işleri yapabilecek işçilerin olması ya da yeni işçi alınması ile mümkündür. Eğer işletmede bu gibi boşalmalara karşı bir ya da bir kaç işçi yetiştirilmiyorsa bu durumda dışarıdan işçi alınmak zorunda kalınacaktır. Dışarıdan alınan işçi ile anlaşmak ve işletmeye uyumu gibi sorunlarla karşı karşıya kalınabilir.

Türk işletmeleri, AB işletmeleri ile bütünleşme açısından mutlaka çalışan işçileri kurslara, seminerlere, özel veya devlet eğitim kurumlarına göndererek, hizmet içi eğitimler ve iş başında eğitim yoluyla yetiştirmesi gerekir.

İşletmelerde işçilerin yetiştirilmesi konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından işçilerin yetiştirilmesi sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından işçilerin yetiştirilmesi sorunu yoktur."



"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından işçilerin yetiştirilmesi sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 28.84211 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde işçilerin yetiştirilmesi sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.9.7. Teknolojik Yenilikleri Kullanma**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, teknolojik yenilikleri kullanma konusunda %12.4 daha iyi, %30 kötü ve %43.8 aynı cevabını verip, %13.8 oranında işletme de cevap vermemiştir. Teknolojik yenilikleri kullanma konusunda, Türk işletmeleri biraz daha iyi durumda bulunmaktadır. Yaklaşık %55'i AB işletmeleri ile aynı durumda bulunmaktadır. Teknolojinin çok hızlı bir şekilde değişmesi ve yenilenmesi, teknolojik değişimlere uyumu güçleştirirken, diğer taraftan da işletmelerin teknolojiye yaptıkları yatırımın maliyetini artırmaktadır. Bu gerçekler dikkate alındığında Türk işletmelerinin teknolojik yenilikleri kullanma konusundaki düzeyini yeterli bulmamakla birlikte, AB işletmeleri ile bütünleşme açısından çok fazla sorun oluşturmayabilecek durumda olduğu söylenebilir. Ancak, %55'lik aynı durumda olma oranının yükseltilmesi gerekir. Çünkü, %30'luk bir oranda işletmelerin AB işletmelerine göre teknolojik yenilikleri kullanmakta daha kötü oldukları ortaya çıkmıştır. %30'luk oranın %15'ler düzeyine düşürülmesi gerekir. Bunun içinde özellikle KOBİ konumundaki işletmelerin teknoloji konusunda finansal ve eğitimsel olarak desteklenmesi gerektiği söylenebilir.

İşletmelerde teknolojik yenilikleri kullanma konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından teknolojik yenilikleri kullanma sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği

Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından teknolojik yenilikleri kullanma sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından teknolojik yenilikleri kullanma sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 13.65217 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde teknolojik yenilikleri kullanma sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.9.8. Araştırma-Geliştirme**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, Ar-Ge konusunda %2.5 daha iyi, %68.8 kötü ve %16.3 aynı cevabını verip, %12.4 oranında işletme de cevap vermemiştir. Bu veriler göstermektedir ki, Türk işletmeleri Ar-Ge konusunda AB işletmeleri karşısında oldukça yetersiz durumdadırlar. Ar-Ge, teknoloji geliştirme ve kullanım amaçlarına yönelik çalışmaların yapılması ile ilgili olup, günümüz işletmeciliği açısından önemli bir işlemdir. Ancak, Türk işletmeleri bu konuya yeterince ilgi göstermemiş ve hep teknoloji transferi ile yetinmiştir. Gerçekte, Ar-Ge işletmelerin rakip işletmeler karşındaki en önemli avantajı durumundadır. Çünkü Ar-Ge üstünlüğünü elinde bulunduran bir işletme rakip işletme karşısında mutlak bir teknolojik üstünlüğe sahiptir. Böylece üretim maliyetlerinin daha düşük olması, üretim verimliliğinin yüksek olması ve zamandan kazanma mümkün olabilir ki, bu da stratejik olarak üstünlük sağlar. Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşme açısından Ar-Ge konusuna daha çok

eğilmeleri ve işletme yapısında mutlaka Ar-Ge departmanı oluşturmaları gerektiği söylenebilir.

İşletmelerde Ar-Ge konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından Ar-Ge sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından Ar-Ge sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından Ar-Ge sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 66.69840 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde Ar-Ge sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.9.9. Kalite**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, kalite konusunda %14 daha iyi, %12.4 kötü ve %61.2 aynı cevabını verip, %12.4 oranında işletme de cevap vermemiştir. Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi ve rekabeti açısından en iyi durumda oldukları konu, kalitedir. Kalite, rekabet için önemli bir faktördür. Dolayısıyla, Türk işletmelerinin rekabet konusunda yaklaşık %75 oranında AB işletmeleri ile aynı durumda bulunuyor olması, ayrıca AB işletmeleri ile bütünleşme açısından da olumlu bir sonuçtur.

İşletmelerde kalite konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından kalite sorunu olup olmadığına ilişkin

aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından kalite sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından kalite sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 42.09182 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde kalite sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.9.10. Pazar Araştırması**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, pazar araştırması konusunda %3.8 daha iyi, %48.8 kötü ve %35 aynı cevabını verip, %12.4 oranında işletme de cevap vermemiştir. Türk işletmeleri pazar araştırması konusunda AB işletmelerine göre daha kötü durumdadır. Pazar araştırması, tüketicilerin eğilimlerini ve bir işletmenin pazar payını ortaya koymaktadır. Günümüz işletmeciliğinde rekabetin ön planda olması nedeniyle, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi halinde AB ülkeleri vatandaşlarının beklentilerini belirleyebilmek ve AB işletmeleri ile rekabet imkanlarını görebilmek için pazar araştırması konusuna önem vermeleri, bu konuda uzman kişilerden faydalanmasının gerektiği söylenebilir.

İşletmelerde pazar araştırması konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından pazar araştırması sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından pazar araştırması sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından pazar araştırması sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 29.03433 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde pazar araştırması sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.9.11. İnsan Kaynaklarını Planlama**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, insan kaynaklarını planlama konusunda %0.0 daha iyi, %56 kötü ve %28 aynı cevabını verip, %16 oranında işletme de cevap vermemiştir. Oranlardan da ortaya çıktığı gibi Türk işletmelerinin AB işletmeleri karşısında en kötü durumda olduğu konu insan kaynakları planlamasıdır. Çünkü, hiç bir işletme AB işletmelerinden daha iyi olduğunu düşünmezken, yarısından fazlası kötü olduğunu düşünmüş ve cevapsızların oranı %16 olarak en yüksek düzeye ulaşmıştır.

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin ihtiyaç duydukları insan kaynaklarının arzı ve talebi yoluyla yapılır ve işletmeler bugünden gelecekte ihtiyaç duyacakları işverenleri insan kaynakları arzında bulunan birimlerden faydalanarak belirlerler. Eğer bir işletme insan kaynakları planlaması yapmazsa; işten çıkan, işten çıkarılan, terfi eden, değişik nedenlerle yeri değiştirilen ve ölen işverenlerin yerine uygun işgöreni getirmede zorlanabileceği gibi, işletmenin gelişmesine bağlı olarak yapacağı tevsi yatırımlar ve doğrudan yatırımlar da gereksinim duyacağı işgöreni organizasyonun koordinasyonunu (eşgüdüm) sağlayacak biçimde oluşturamayabilir. Türk işletmelerinin Türkiye'nin AB ile bütünleşmesini sağladığı takdirde, Türk

işletmelerini AB ülkelerine açılması kaçınılmaz bir sonuç olup, bu sonuçtan en iyi bir şekilde faydalanarak AB işletmeleri ile bütünleşmesine katkı sağlayacak önemli işlevlerden birisi de insan kaynakları planlamasıdır. Bunun için, Türk işletmelerinin gerek yurtiçi ve gerekse yurtdışı faaliyetlerine yönelik olarak insan kaynakları planlamasına önem vermeleri, önemi yadsınamaz bir konu olarak ifade edilebilir.

İşletmelerde insan kaynaklarını planlama konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından insan kaynaklarını planlama sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından insan kaynaklarını planlama sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından insan kaynaklarını planlama sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 45.10582 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde insan kaynaklarını planlama sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.9.12. Yeni Mal ve Hizmet Geliştirme**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, yeni mal ve hizmet geliştirme konusunda %8 daha iyi, %45 kötü ve %31 aynı cevabını verip, %16 oranında işletme de cevap vermemiştir. Türk işletmelerinin yeni mal ve hizmet geliştirme konusunda da yeterli bir durumda bulunmadığı belirlenmiştir. Yeni mal ve hizmet geliştirme teknolojinin etkin ve verimli kullanımı ile Ar-Ge alanındaki



faaliyetlerin ortaya çıkardığı gelişmelerle doğru orantılı olup, Türk işletmelerinin özellikle Ar-Ge alanındaki yetersizliği nedeniyle yeni mal ve hizmet geliştirme konusunda da yetersizliği ortaya çıkmıştır. Yeni mal ve hizmet geliştirme, küreselleşme süreci ile birlikte hızla değişen sosyo-kültürel yapının tüketici davranışlarına ve alışkanlıklarına da dünyanın her yerine etki yapmasıyla daha önemli hale gelmiştir. Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi ile AB pazarında etkin olmak isteyen Türk işletmelerinin yeni mal ve hizmet geliştirme konusuna gereken önemi vermeleri ve daha çok düşünen işletme tasarımcıları istihdamına gitmeleri gerektiği söylenebilir.

İşletmelerde yeni mal ve hizmet geliştirme konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından yeni mal ve hizmet geliştirme sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından yeni mal ve hizmet geliştirme sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından yeni mal ve hizmet geliştirme sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 20.49840 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde yeni mal ve hizmet geliştirme sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

### **6.5.9.13. Yönetimle İlgili Gelişmeleri Öğrenme**

Tablo 6.14'de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler faaliyette buldukları sektörlere göre AB işletmeleri ile karşılaştırma yapıldığında, yönetimle ilgili



gelişmeleri öğrenme konusunda %8 daha iyi, %41.2 kötü ve %37 aynı cevabını verip, %13.8 oranında işletme de cevap vermemiştir. 21. Yüzyıla girerken 20. Yüzyılın yarısından sonra hızlı bir değişim ve gelişme yaşayan dünyamız, işletme yönetimi konusunda da önemli gelişmelere tanık olmuştur. Daha 20. Yüzyılın başında Klasik Yönetim Teorisi (1910-1930) ile başlayıp, bir süre sonra Neo-Klasik Yönetim Teorisi (1930-1950) ile devam etmiş ve 20. Yüzyılın ortasında Modern Yönetim Teorisi (1950-...) ile çok hızlı bir gelişme yaşayan yönetim anlayışı, küreselleşme süreci ile hız kazanan yönetim anlayışındaki post-modern gelişmelere uyum sağlayabilmek çağdaş işletmecilik anlayışın vazgeçilmez parçası haline gelmiştir. Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesini sağlayabilmesinde, uluslararası yönetim anlayışının ve uluslararası yöneticilik kabiliyetine sahip yöneticilerin katkısı gözardı edilemez. Çünkü, işletmeler her nerede ve hangi amaçla faaliyette bulunursa bulunsun yöneticileri ile hayat çizgilerini belirlemektedirler. Bu bakımdan Türk işletmelerinin uluslararası yönetim anlayışıyla hareket etmeleri gerekir ve bunu da uluslararası yöneticilik kabiliyetine sahip yöneticilerle gerçekleştirmesi mümkün olabilir.

İşletmelerde yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme konusuna ilişkin verilerden hareketle, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 19.04348 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir.

Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme sorunu olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ankete katılan işletmelerden biri de, AB işletmelerine göre girişimcilik hızının daha iyi olduğunu belirtmiştir.

### 6.5.10. İşletmelerin GB Sonrası Karşılaştıkları Sorunlar ve Önem Dereceleri

Tablo 6.15'de, ankete katılan işletmelerin Türkiye'nin GB'ye girişten bugüne karşılaştıkları sorunlara ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.15: GB'ye Girişten Bugüne İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Önem Dereceleri**

SORUNLARIN DERECELENDİRİLMESİ										
SORUN.*	1. %	2. %	3. %	4. %	5. %	6. %	7. %	C.SİZ %	YOK %	TOP %
Kalite	4 5.0	3 3.7	6 7.5	6 7.5	6 7.5	<u>11 13.7</u>	12 15.0	29 36.3	3 3.8	80 100.0
Ar-Ge	6 7.5	12 15.0	10 12.5	<u>15 18.8</u>	5 6.2	5 6.2	3 3.8	21 26.2	3 3.8	80 100.0
Teknoloji	3 3.8	10 12.5	8 10.0	4 5.0	<u>11 13.7</u>	9 11.1	3 3.8	29 36.3	3 3.8	80 100.0
Rekabet	10 12.5	<u>13 16.3</u>	10 12.5	11 13.7	6 7.5	6 7.5	1 1.2	20 25.0	3 3.8	80 100.0
Pazarlama	4 5.0	10 12.5	<u>16 20.0</u>	9 11.2	9 11.2	4 5.0	2 2.5	23 28.8	3 3.8	80 100.0
P.Yön.Ek.	4 5.0	6 7.5	7 8.7	5 6.2	5 6.2	7 8.7	<u>14 17.6</u>	29 36.3	3 3.8	80 100.0
Y.D.Y.ma	<u>30 37.5</u>	6 7.5	8 10.0	1 1.2	4 5.0	- 0.0	4 5.0	24 30.0	3 3.8	80 100.0

(\*) Tabloda yer alan sorunlardan bir kaç, bazı işletmeler tarafından cevaplandırılmış, ancak derecelendirmeye tabi tutulmamıştır ("Sorun Yok" şeklinde ifade edilmiştir). Cevapsızların bir kısmı da cevapsız bırakılan seçeneklerin o işletme için sorun oluşturmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 6.15'de görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden toplam 20-29 arasında işletme sorunlara göre cevapsız kalmış (%25-%36.3) ve 3 işletme de (%3.8) "sorun yok" cevabını vermiştir. Ankete katılan işletmelerden %37.5'i, yasal değişikliklerin yapılmamasını 1. dereceden sorun olarak ifade ederek, Türk işletmeleri için bunun en önemli sorun olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Türk işletmeleri GB'ye girişin ardından AB işletmeleri karşısında rekabet gücünü elde

edebilecek ve uyum sağlayabilecek yasal düzenlemelerden dolayı sorunları olduğunu belirtmişlerdir. Bu sorunun daha çok devlet tarafından çözülebileceği dikkate alındığında, yasama organının kanun ve tüzüklerde gerekli değişiklikleri zaman geçirmeden yapması gerektiği söylenebilir.

Öte yandan ankete katılan işletmelerden %16.3'ü, rekabeti 2. dereceden sorun olarak ifade ederek, Türk işletmeleri için bunun ikinci önemli sorun olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Türk işletmeleri GB'ye girişin ardından rekabet konusunda sorunla karşılaşmışlar ve bunun bir kısmının Türkiye-AB arasındaki yasal düzenlemeye bağlı olduğu ve diğer kısmının ise serbest piyasa koşullarında Türk işletmelerinin AB işletmeleri karşısında ciddi bir şekilde rekabet sorunu ile karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Bu konuda Türkiye-AB arasında rekabet koşullarına ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasının kısmen Türk işletmelerinin rekabet sorununu kısmen de olsa bu düzeyden daha önemsiz hale getireceği söylenebilir. Ancak, Türk işletmelerine de tüm yönetim fonksiyonları ile bir reorganizasyona gitmeleri gerektiği söylenebilir.

Ayrıca, ankete katılan işletmelerden %20'si, pazarlamayı 3. dereceden sorun olarak ifade ederek, Türk işletmeleri için bunun üçüncü önemli sorun olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Ankete katılan Türk işletmelerinin GB'ye girişin ardından ürettikleri malları gerekli şekilde pazarlayamadıkları ortaya çıkmıştır. Pazarlama sorunu, ürün kalitesinden çok pazarlama kanallarının yetersizliği ve gerektiği gibi kullanılmamasıyla birlikte pazarlama bilgisizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunun giderilebilmesi Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından önemlidir. Çünkü, pazara giremeyen bir işletme rekabet şansını kaybedeceği gibi işletmenin varlığı açısından da olumsuzluklar doğuracaktır. Pazarlama kanallarının ve reklam araçlarının etkin kullanımı ile bu sorun çözülebilir.

Ayrıca, ankete katılan işletmelerden %18.8'i, Ar-Ge'yi 4. dereceden sorun olarak ifade ederek, Türk işletmeleri için bunun dördüncü önemli sorun olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Ankete katılan Türk işletmelerinin GB'ye girişin ardından Ar-Ge'yi dördüncü sorun olarak belirtmeleri ile birlikte ikinci derecedeki rekabet sorununun temelinde Ar-Ge konusunda gerekli faaliyetin yapılmaması gösterilebilir.

Türk işletmelerinin faaliyet alanlarına göre AB işletmeleri karşısında en kötü durumda oldukları konulardan biri de Ar-Ge'dir (Bu çalışma, Tablo 6.14, s.126). Dolayısıyla, Ar-Ge Türk işletmeleri açısından oldukça önemli bir sorun durumundadır. İşletmelerin bu konuya gerek duyarlılığı göstermeleri gerekmektedir.

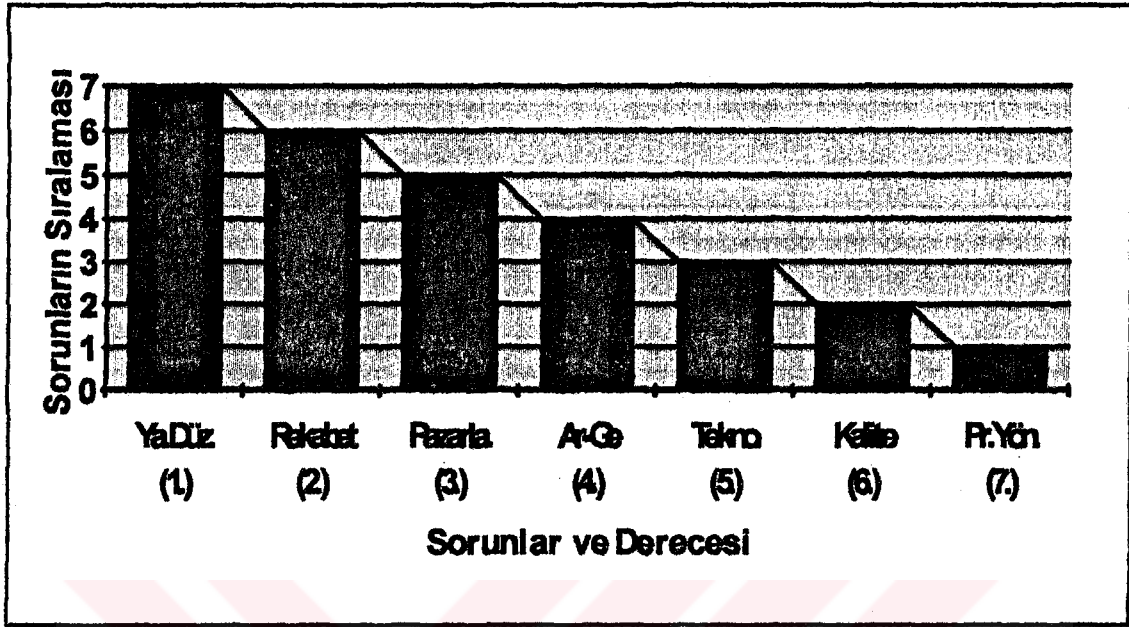
Yine ankete katılan işletmelerden %13.7'si, teknolojiyi 5. dereceden sorun olarak ifade ederek, Türk işletmeleri için bunun beşinci önemli sorun olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Ankete katılan Türk işletmelerinin GB'ye girişin ardından teknolojinin beşinci dereceden bir sorun olarak ortaya çıkması, Türk işletmelerin bu konuda çok iyi olduklarını göstermeyebilir. Çünkü, teknoloji çoğunlukla transfer yoluyla sağlanmaktadır. Türk işletmelerinin AB işletmeleri karşısında faaliyet alanlarına göre Ar-Ge konusunda oldukça geri olmaları ve Ar-Ge'nin dördüncü dereceden sorun olarak ortaya çıkması, gerçekte teknolojinin önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Teknolojinin icadı başlangıçta pahalı olmakla birlikte bu konuda yapılan çalışmalarda alt yapının oluşması ile daha ucuz hale gelmesi mümkündür ve teknolojinin sürekli değişkenliği nedeniyle teknoloji transferi de daha pahalı hale gelecektir. Türk işletmelerinin Ar-Ge konusunda yatırım yapmaları kısa vadede olmasa da uzun vadede teknolojiyi bir sorun olmaktan çıkartacaktır.

Ankete katılan işletmelerden %13.7'si ise, kaliteyi 6. dereceden sorun olarak ifade ederek, Türk işletmeleri için bunun altıncı önemli sorun olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır.

Kalite, tüketicilerin mal ve hizmetin kullanımından tatmin olmalarıdır. Kalite konusunda, kaliteli bir mal ve hizmetin fiyatının ucuzluğundan çok müşteriye sağladığı tatmini ön plana çıkmaktadır. Kaliteli mal ve hizmet üretimi ise teknolojideki yeniliklerin ve üretim alanına uygun teknik ve teknolojilerin kullanımı ile sağlanabilir. Kalite, işletmede çalışan beşeri ve maddi kaynakların optimum çalışma noktalarında bileşmesi ile mümkündür. Bu da yönetim ve organizasyonla birlikte tüm işletme fonksiyonlarının uyumuna bağlıdır. Tüketicie sürekli ulaşabilmenin ve pazarda rekabet edebilmenin en önemli yönü de kaliteli mal ve hizmet üretimidir. Her ne kadar Türk işletmeleri kalite konusunda çok kötü olmadıklarını ifade etseler de, kalitenin sağlanmasında önemli etken olan Ar-Ge ve teknoloji konularıyla birlikte faaliyet alanlarına göre AB işletmeleri karşısında planlama, organizasyon, işçilerin motivasyonu, işçilerin yetiştirilmesi, insan kaynaklarını planlama gibi konularda da kötü durumdadırlar. Dolayısıyla bu sorunların öncelikle çözülmesi gerekir.

Ankete katılan işletmelerden %17.6'sı ise, profesyonel yönetici eksikliğini 7. dereceden sorun olarak ifade ederek, Türk işletmeleri için bunun yedinci önemli sorun olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Ankete katılan Türk işletmelerinin GB'ye girişin ardından profesyonel yönetici eksikliğini önemsiz bir sorun olarak ifade etmeleri bunun sorun olmadığını göstermemektedir. Çünkü, %17.6 işletme yedinci dereceden sorun olarak belirtirken, %36.3 işletme cevapsız kalmıştır. Bununla birlikte ankete katılan işletmelerden %20'sinde işletme sahibi, yaklaşık %60'ında profesyonel yönetici yöneticilik yaparken, %18.7'sinde devlet yönetici atıyor ve %2.5'inde ise diğer şekilde ifade edilmiştir (Bu çalışma, Tablo 6.5, s.111). Bu durumda ankete katılan işletmelerin %40'ında profesyonel yönetici bulunmamaktadır. Bu oran da oldukça yüksektir. Özellikle KOBİ durumunda olan işletmelerde bu oranın %50-%60'lara çıktığı gözlenmiştir. Çağdaş işletmecilik ve yönetim anlayışında kendini bulan profesyonel yöneticiliğin Türk işletmelerine de yerleşmesi ve geleneksel yöneticilik anlayışının bırakılması gerekmektedir. Böylece Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi daha kolay sağlanabilir.

Şekil 6.6'da, Türkiye'nin GB'ye girişinden bu yana Türk işletmelerinin karşılaştıkları sorunların önceliklerine göre derecelendirilmesi gösterilmiştir.



Şekil 6.6: GB Sonrası Türk İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunların Önem Dereceleri

#### 6.5.11. İşletmelerin Sahip Oldukları Kalite Standartları ve GB Standartlarına Uyum Çalışmaları

Tablo 6.16'da, ankete katılan işletmelerin sahip olduğu kalite standartlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %95'i bu konudaki soruyu cevaplandırırken, %5'i cevapsız kalmıştır. Cevap veren işletmelerin %53.8'i TSE kalite standardına, %40'ı ISO-9000 kalite standartlarına ve %10'u da diğer kalite standartlarına sahiptir.



**Tablo 6.16: İşletmelerin Sahip Olduğu Kalite Standartları**

KAL. STAND.*	VAR	YOK	C.SIZ	TOP.	V %	Y %	C.SIZ %	TOP. %
TSE	43	33	4	80	53.8	41.2	5.0	100.0
ISO-9000	32	44	4	80	40.0	55.0	5.0	100.0
***** (Otel İşlet.)	0	0	0	0	0.0	0.0	5.0	100.0
Diğer**	8	68	4	80	10.0	85.0	5.0	100.0
Kal. Sta. Olm. İşl.	13	63	4	80	16.2	78.8	5.0	100.0

(\*) Bazı işletmeler birden fazla kalite standardına sahiptir. (\*\*) Diğer grubu; Avrupa Normlarına Uygunluk (CE) (1), Uster Standartları (1), AQAP 120 (2), Ral Gost-R (1), Yeterlilik Belgesi (1) ve belirtilmeyen (2) şeklinde oluşmaktadır.

Türk işletmelerinin sahip olduğu %40'lık ISO-9000 kalite standartları oranı, AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından yeterli değildir. Çünkü, ISO-9000 kalite standartları serisi AB ülkelerinin ve çoğu dünyada ülkelerinin kullandığı ortak kalite standardı durumundadır. Dolayısıyla rekabet açısından da önemli olup, Türk işletmelerinin zaman geçirmeden faaliyette buldukları sektörlere göre ISO-9000 kalite standartları serisinden birine sahip olmaları gerekmektedir. Böylece, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi daha kolay sağlanabilir.

Tablo 6.17'de, ankete katılan işletmelerin GB sonrasında işletmelerin standartlara uyum konusundaki çalışmalarına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.17: GB Sonrası İşletmelerin Standartlara Uyum Çalışmaları**

STANDART. UYUM ÇALIŞMASI	İŞLETME SAYISI	İŞLETME %
Evet	35	43.7
Hayır	35	43.7
Bu Konuda Bilgim Yok	6	7.6
Cevap Vermeyen İşletmeler	4	5.0
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>



Tablo 6.17'de görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %95'i GB sonrası standartlara uyum konusundaki soruyu cevaplandırırken, %5'i cevapsız kalmıştır. Cevap veren işletmelerin %43.7'si bu konudaki soruya evet, %43.7'si hayır, %7.6 oranındaki işletme yöneticileri ise bu konuda bilgim yok seçeneğini işaretlemiştir.

GB sonrası Türk işletmelerinin yaklaşık yarısı standartlara uyum konusunda çalışma içinde olurken, yarısı da herhangi bir çalışma içinde olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, Türk işletmeleri açısından bir sorun olarak değerlendirilebilir. Çünkü, Türk işletmelerinin AB pazarında rekabet edebilmesinin en önemli yolu, kalite olup bu da tüketici açısından kalite standartları ile belgelendirilmektedir. Dolayısıyla kalite standartlarına uyum çok önemlidir. Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşme açısından standartlara uyum konusunda çalışmaya başlamaları ve çalışmalarını hızlandırmaları gerektiği söylenebilir.

İşletmelerin GB sonrası standartlara uyum çalışmaları konusuna ilişkin verilerden hareketle Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından standartlara uyum sorunu olup olmadığına ilişkin aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu (Chi-Square Goodness of Fit Method) kullanılarak hipotez testi yapılmış olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin GB'ye girmesinden sonra standartlara uyum sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin GB'ye girmesinden sonra standartlara uyum sorunu vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 22.07024 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, ankete katılan işletmelerde GB sonrası standartlara uyum sorunu vardır.

## 6.5.12. İşletmelerin Yönetim Konusunda Karşılaştıkları Sorunları Çözebilmek İçin Yardım Aldıkları Kişi ve Kuruluşlar

Tablo 6.18'de, ankete katılan işletmelerin yönetim konusundaki sorunları çözmeye yardım aldıkları kişi ve kurumlara ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.18: İşletmelerin Yönetim Konusundaki Sorunları Çözmeye Yardım Aldıkları Kişi ve Kurumlar**

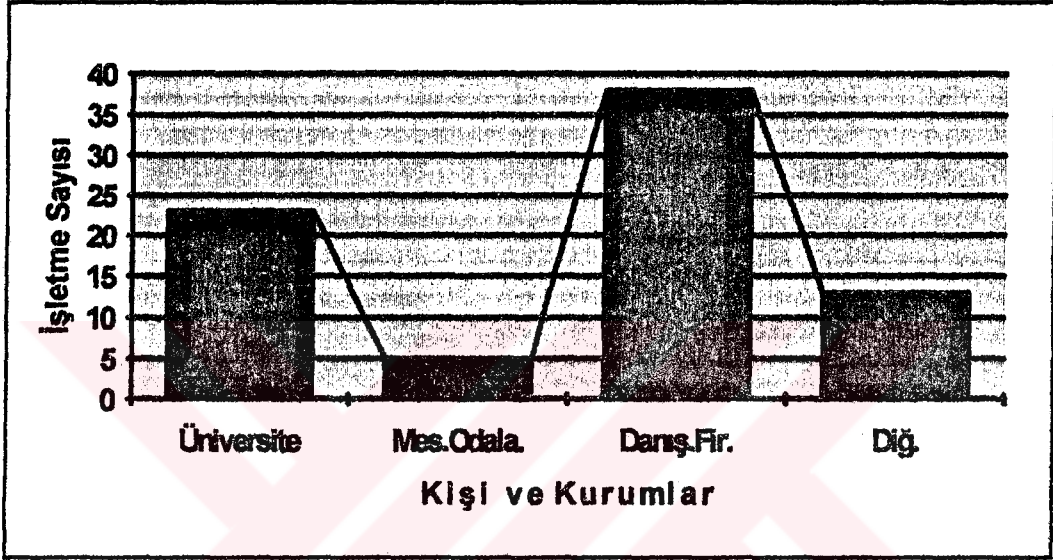
KİŞİ/KURUM*	VAR	YOK	C.SİZ	TOP.	V %	Y %	C.SİZ %	TOP. %
Üniversiteler	23	52	5	80	28.8	65.0	6.2	100.0
Meslek Odaları	5	70	5	80	6.2	87.6	6.2	100.0
Danışman Firmalar	38	37	5	80	47.6	46.2	6.2	100.0
Diğer**	13	62	5	80	16.3	77.5	6.2	100.0
Hiç Bir Yar. Alm. İşl.	14	61	5	80	17.6	76.2	6.2	100.0

(\*) Bazı işletmeler birden fazla kişi/kurumdan yardım almaktadır. (\*\*) Diğer grubu; Fransa'daki ana firmadan (1), TÜBİTAK (1), Yaşar Holding (1), Koç Holding (1), Oyak-Sabancı Grupları (1), Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (1), Bağlı Buldukları Kuruluşlar (1), Danışmanlar (2), Ar-Ge kuruluşları (1) ve belirtilmeyen (3) şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 6.18'de görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %93.8'i bu konudaki soruyu cevaplandırırken, %6.2'si cevapsız kalmıştır. Cevap veren işletmelerin %28.8'i üniversitelerden, %6.2'si meslek odalarından, %47.6'sı danışman firmalardan ve %16.3'ü de diğer kişi ve kurumlardan yönetim konusundaki sorunlarını çözmek için yardım aldıklarını belirtirken %17.6'lık oranı teşkil eden işletme de hiç bir yardım almadığını belirtmiştir. Cevap vermeyen işletmeler de gözönüne alınırsa, Türk işletmelerinin yaklaşık %25'inin yönetim konusundaki sorunları çözmek için yardım almadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu oran, işletmelerde yöneticilik yapanların işletme sahiplerine ilişkin oranla (%20) paralellik göstermektedir (Bu çalışma, Tablo 6.5, s.111). Bu durumda, Türk işletmelerinin geleneksel yönetim anlayışını bırakarak, modern yönetim anlayışına geçmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, işletme yönetimindeki

gelenekselcilik anlayışı doğrudan işletmenin üretim ve yönetim faaliyetlerine yansımaktadır. Oysa, işletme yönetimlerinin gelişmelere açık olması ve yönetim sorunlarına ilişkin yardıma gereksinim duyduğu zaman, ilgili yerlerde yardım almalıdır.

Şekil 6.7'de işletmelerin yönetim konusundaki sorunlarını çözmeye yardım aldıkları kişi ve kurumlar gösterilmiştir.



**Şekil 6.7: İşletmelerin Yönetim Konusundaki Sorunları Çözmede Yardım Aldıkları Kişi ve Kurumlar**

### **6.5.13. İşletmelerde Çalışan İşçilerin AB Üyesi Ülkelerin İşletmelerinde Çalışan İşçilerle Sosyo-Ekonomik Yönden Karşılaştırılması**

Tablo 6.19'da, ankete katılan işletmelerin AB Ülkelerindeki işletmelerde çalışan işçilere göre Türk işletmelerinde çalışan işçilerin sosyo-ekonomik durumuna ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %7.5-%10 arasında işletme bu konudaki soruya cevapsız bırakmıştır.

**Tablo 6.19: AB Ülkelerindeki İşletmelerde Çalışan İşçilere Göre Türk İşletmelerinde Çalışan İşçilerin Sosyo-Ekonomik Durumu**

SORUN. (AB Ülkelerine Göre,...)	EVET	HAYIR	C.SIZ	TOP.	E %	H %	C.SIZ %	TOP. %
Ekonomik Yaşam Standardı Düşüktür	70	4	6	80	87.5	5.0	7.5	100.0
Sosyal Haklar Yetersizdir	47	27	6	80	58.6	33.7	7.5	100.0
Geleneksel Aile Anlayışı Fazladır	69	3	8	80	86.3	3.7	10.0	100.0
Yüksek Öğr. İmkanı ve Düz. Düşüktür	69	5	6	80	86.3	6.2	7.5	100.0
Kültürel Yaşam Tarzları Farklıdır	73	1	6	80	91.3	1.2	7.5	100.0
Tüketim Alışkanlıkları Farklıdır	68	6	6	80	85.0	7.5	7.5	100.0
Sağlık Hizmetleri İmkanı Düşüktür	68	6	6	80	85.0	7.5	7.5	100.0
Kalifiye Düzeyi ve Verimliliği Düşüktür	49	25	6	80	61.3	31.2	7.5	100.0
Fikir ve Düşün. Belirt. Düz. Düşüktür	59	14	7	80	73.8	17.5	8.7	100.0
Diğer*	3	0	0,	3	3.7	0.0	0.0	3.7

(\*) Diğer grubu; çalışkandır, dürüsttür (1), işi benimseme ve sahiplenme düzeyi düşüktür (1) ve profesyonel davranış biçimi geridir (1) şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 6.19'daki bilgilerden yararlanılarak, AB üyesi ülkelerdeki işletmelerde çalışan işçilere göre, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sosyo-ekonomik durumlarına ilişkin konular aşağıda sırasıyla incelenecektir.

#### 6.5.13.1. Ekonomik Yaşam Standardı

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %87.5'i işletmelerinde çalışan işçilerin ekonomik yaşam standardının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük olduğunu belirtmiştir. İşletmelerden %5'i hayır cevabını verirken, %7.5'i de bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar Türk işletmelerinde çalışan işçilerin ciddi bir ekonomik sorunu bulunduğunu göstermektedir.

Türk işletmelerinin AB ile sorunsuz bütünleşebilmesi temel üretim faktörlerinden olan işgücünü, AB koşullarında bir ekonomik yaşam standardında

çalıştırmaları gerekir. Çünkü, yüksek ücret işçiler için hala önemli bir motivasyon unsuru olarak kullanılmaktadır.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre ekonomik yaşam standardının düşük olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin ekonomik yaşam standardı düşük değildir."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan ekonomik yaşam standardı düşüktür."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 58.86486 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin ekonomik yaşam standardının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

### **6.5.13.2. Sosyal Haklar**

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %58.6'sı işletmelerinde çalışan işçilerin sosyal haklarının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha yetersiz olduğunu belirtmiştir. İşletmelerden %33.7'si hayır cevabını verirken, %7.5'i de bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar Türk işletmelerinde çalışan işçilerin yaklaşık 2/3'ünün sosyal haklarının yetersiz olduğunu göstermektedir.

AB ülkeleri ile Türkiye'nin ekonomik ve sosyal güvenlik koşulları dikkate alındığında, Türk işçilerinin sosyal haklarının yetersizliğine ilişkin ortaya çıkan

%58.6'lık oranının gerçeği yansıtmadığı, bunun işletmelerin iyimser anlayışından kaynaklanan bir oran olduğu belirtilebilir. Türk işletmelerinin AB ile sorunsuz bütünleşebilmesi açısından öncelikle sosyal güvenlik sisteminin yeniden düzenlenmesi ve ILO'nun iş hayatına ilişkin yasal düzenlemelerinin Türkiye tarafından benimsenerek uygulamaya koymasına bağlıdır.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre sosyal haklarının yetersiz olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sosyal hakları yetersiz değildir."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sosyal hakları yetersizdir."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 5.40541 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin sosyal haklarının yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, 0.99 G.D.'ne göre 1 S.D.'de tablo değeri 6.635 olup, bulunan 5.40541 değerinden daha büyük olduğundan Ho hipotezi kabul edilmekte ve dolayısıyla analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin sosyal haklarının yetersiz olmadığı ortaya çıkmaktadır.

### **6.5.13.3. Geleneksel Aile Anlayışı**

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %86.3'ü işletmelerinde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha fazla olduğunu belirtmiştir. İşletmelerden %3.7'si hayır cevabını



verirken, %10'u da bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar Türk işletmelerinde çalışan işçilerin büyük oranda geleneksel aile anlayışına bağlı olduğunu göstermektedir.

İşletmelerde temel üretim faktörlerinden biri olarak işçiler, işletmelerin biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarını doğrudan etkilemektedirler. Dolayısıyla Türk işletmelerinde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışının fazla olması, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesinde özellikle biçimsel olmayan işletme yapılarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre geleneksel aile anlayışının daha fazla olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışı yoktur."

H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışı vardır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 60.50000 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışının olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.13.4. Yüksek Öğrenim İmkânı ve Düzeyi**

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %86.3'ü işletmelerinde çalışan işçilerin yüksek öğrenim imkânı ve düzeyinin AB



işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük olduğunu belirtmiştir. İşletmelerden %6.2'si hayır cevabını verirken, %7.5'i de bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar, işçilerde yüksek eğitim sorunu bulunduğunu göstermektedir.

Yüksek eğitim alan bir kişi, işletmedeki çalışma konusu ile ilgili teorik bilgileri yeterli düzeyde alma şansına sahiptir. Dolayısıyla kalifiye düzeyi yüksek olacaktır. Bu da daha kaliteli üretim yapılabilmesine imkan sağlayacaktır. Kaliteli üretim de rekabet gücünü artıracaktır. Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesinde yaşayabileceği en önemli sorunlardan bir de rekabet olup, işçilerin eğitim düzeyleri ile de ilişkilendirilebilir.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre yüksek öğrenim imkanı ve düzeyi daha düşük olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin yüksek öğrenim imkanı ve düzeyi düşük değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin yüksek öğrenim imkanı ve düzeyi düşüktür."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 55.35135 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin yüksek öğrenim imkanı ve düzeyinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

### 6.5.13.5. Kültürel Yaşam Tarzları

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %91.3'ü işletmelerinde çalışan işçilerin kültürel yaşam tarzlarının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha farklı olduğunu belirtmiştir. İşletmelerden %1.2'si hayır cevabını verirken, %7.5'i de bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar Türk işletmelerinde çalışan işçilerin AB işletmelerinde çalışan işçilere göre çok farklı bir kültürel yaşam tarzı olduğunu belirgin bir biçimde ortaya çıkarmıştır. göstermektedir. Ancak, küreselleşme süreciyle birlikte hızla değişen sosyo-kültürel yapı Türkiye'yi ve dolayısıyla Türk işçilerini de etkileyecektir. Diğer bir ifadeyle Türk işçilerinin kültürel yaşam tarzlarının farklılığı Türkiye'nin ve Türk işletmelerinin AB ile bütünleşmesine engel oluşturmamaktadır. Ayrıca, bütünleşmeye olumlu katkı sağlayacağı ve küreselleşme sürecinin getirdiği sosyo-kültürel değişim içinde özümselebilir. Önemli olan farklı toplumların aynı sosyo-ekonomik refah içinde olmasıdır.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre kültürel yaşam tarzlarının farklı olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kültürel yaşam tarzları, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklı değildir."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kültürel yaşam tarzları, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklıdır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 58.86486 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir.

Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin kültürel yaşam tarzlarının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha farklı olduğu ortaya çıkmıştır.

### 6.5.13.6. Tüketim Alışkanlıkları

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %85'i işletmelerinde çalışan işçilerin tüketim alışkanlıklarının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha farklı olduğunu belirtmiştir. İşletmelerden %7.5'i hayır cevabını verirken, %7.5'i de bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklı bir tüketim alışkanlığı olduğunu göstermektedir. Ancak, kültürel yaşam tarzlarındaki farklılıkta olduğu gibi, küreselleşme süreciyle birlikte hızla değişen sosyo-kültürel yapıdan dolayı, Türk işçilerinin tüketim alışkanlıklarının farklılığı Türkiye'nin ve Türk işletmelerinin AB ile bütünleşmesine engel oluşturmayacaktır.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre tüketim alışkanlıklarının farklı olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin tüketim alışkanlıkları, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklı değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin tüketim alışkanlıkları, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklıdır."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 51.94595 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin tüketim alışkanlıklarının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha farklı olduğu ortaya çıkmıştır.

### **6.5.13.7. Sağlık Hizmetleri İmkani**

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %85'i işletmelerinde çalışan işçilerin sağlık hizmetleri imkanının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük olduğunu belirtmiştir. İşletmelerden %7.5'i hayır cevabını verirken, %7.5'i de bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar Türk işletmelerinde çalışan işçilerin AB işletmelerinde çalışan işçilere göre çok düşük düzeyde sağlık hizmetleri imkanına sahip olduğunu göstermektedir.

Bu konuda Türkiye'de, ILO'nun çalışanların sağlık hizmetlerine ilişkin yaptığı düzenlemelerden hareketle yasal düzenlemelerin yapılması ve uygulamaların etkin olarak denetlenmesi gerekir. Çünkü, çalışma hayatında işçiler için en önemli konulardan biri de çalışanların sağlığı konusudur. İşletmeler çalışanlarına iş güvenliği ve gerekli sağlık hizmetleri imkanını yeterince sağlayamaz ise bir çok sorunun oluşmasına neden olabilir.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre sağlık hizmetleri imkanının düşük olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sağlık hizmetleri imkanı, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre düşük değildir."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sağlık hizmetleri imkanı, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşüktür."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 51.94595 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin sağlık hizmetleri imkanının AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.13.8. Kalifiye Düzeyi ve Verimlilik**

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %61.3' işletmelerinde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliği AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük olduğunu belirtmiştir. Işletmelerden %31.2'si hayır cevabını verirken, %7.5'i de bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar Türk işletmelerinde çalışan işçilerin 2/3'ünün AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük kalifiye düzeyi ve verimliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesinde işletmelerde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliği çok önemli bir konudur. Bu bakımdan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliğinin yükseltilmesi gerekir. Işilerin kalifiye düzeyi ve verimliliği eğitim ve yetiştirme, teknolojik imkanların kullanılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal güvenlik imkanlarının ve ekonomik koşulların artırılması ile daha iyi sağlanabilir.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre kalifiye düzeyi ve verimliliğinin daha düşük olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı zm Ek.2'de verilmiştir.

" $H_0$ : Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliği, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre düşük değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliği, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşüktür."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 7.78378 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Böylece, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliğinin AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **6.5.13.9. Fikir ve Düşüncelerini Belirtme**

Tablo 6.19'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %73.8'i işletmelerinde çalışan işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyinin AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük olduğunu belirtmiştir. İşletmelerden %17.5'i hayır cevabını verirken, %8.7'si de bu konudaki soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlar, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin AB işletmelerinde çalışan işçilere göre fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyinin çok düşük olduğunu göstermekte olup, bir sorun olarak değerlendirilebilir. Çünkü, çağdaş yönetim felsefesinde "işçilerin yönetime katılması" kabul gören bir anlayış haline gelmiştir. Kalite Kontrol Çemberleri buna bir örnek olarak gösterilebilir.

Eğer işçiler fikir ve düşüncelerini belirtme konusunda çekingen olmasalar, özellikle profesyonel yöneticiler, işçilerin olumlu fikir ve düşüncelerini büyük oranda dikkate alacaklardır. Böylece, işçilerin potansiyel fikir ve düşünceleri işletme yönetimi tarafından değerlendirilecek ve de işçiler işletme yönetimine katkıda bulunabileceklerdir.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, Türk işletmelerinde çalışan işçilerin, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyinin düşük olup olmadığı, Tablo 6.19'daki verilerden



hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözümler Ek.2'de verilmiştir.

"H<sub>0</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyi, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre düşük değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyi, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşüktür."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 27.73973 olup, 1 S.D.'ne göre 3.841 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyinin AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yukarıda ifade edilen sorunlardan hareketle, AB ülkelerindeki işletmelerde çalışan işçiler ile Türk işletmelerinde çalışan işçilerin sosyo-ekonomik koşullarına ilişkin ortaya çıkan durumun, Türk işçilerinin AB işçilerine göre oldukça farklı ve ekonomik sorunlar içinde bulunduğu söylenebilir. Bu sorunların giderilmesinde yasama organına, sendikalara ve Türk işletmelerine görevler düşmektedir. Gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ile işletmelerin yasal olarak çalıştırdıkları işçilere sağladıkları sosyo-ekonomik koşullar belli bir düzeyde olacaktır. Bu konuda sendikalara da önemli görevler düşmektedir. İşçilerin sosyo-ekonomik haklarını gerektiği şekilde savunmalıdırlar. İşletmelerinde bu konuda duyarlı olması ve çalıştırdığı işçilerin sosyo-ekonomik sorunlarını algılayarak çözmeye gayret etmeleri gerekmektedir.



#### 6.5.14. İşletmelerde Teknoloji Kullanım Durumu

Tablo 6.20'de, ankete katılan işletmelerin teknoloji kullanım durumuna ilişkin sonuçlar verilmiştir.

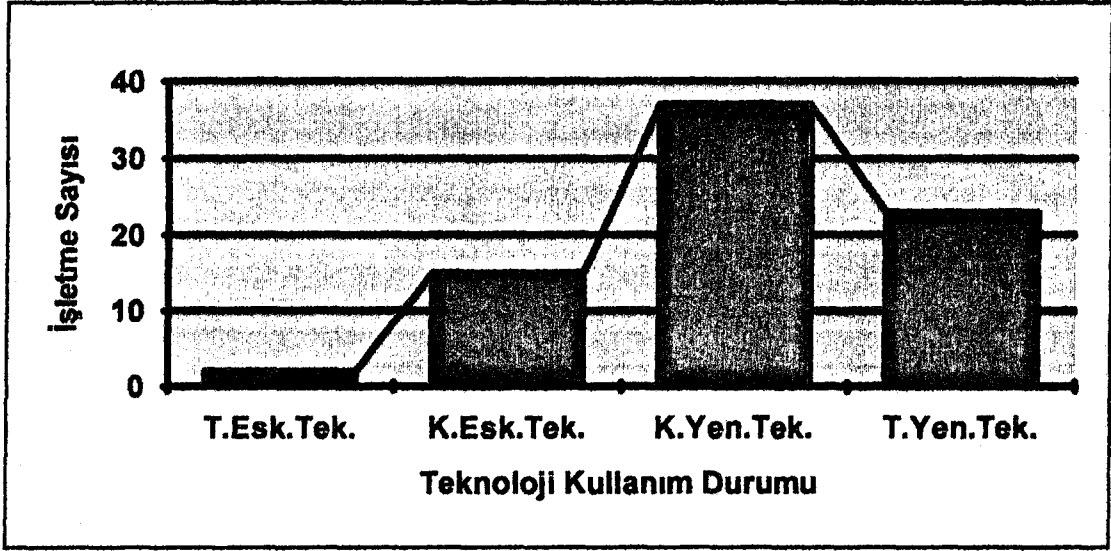
**Tablo 6.20: İşletmelerde Teknoloji Kullanım Durumu**

TEKNOLOJİ KULLANIM DURUMU	İŞLETME SAYISI	İŞLETME %
Tamamen Eski Teknoloji	2	2.5
Kısmen Eski Teknoloji	15	18.7
Kısmen Yeni Teknoloji	37	46.3
Tamamen Yeni Teknoloji	23	28.8
Cevap Vermeyen İşletmeler	3	3.7
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

Tablo 6.20'de görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %96.3'ü bu konudaki soruyu cevaplarken, %3.7 oranındaki işletme de cevapsız bırakmıştır. Analiz edilen işletmelerin %2.5'i eski teknoloji, %18.7'si kısmen eski teknoloji, %46.3'ü kısmen yeni teknoloji ve %28.8'i tamamen yeni teknoloji kullandıklarını belirtmişlerdir.

Türk işletmelerinin yeni teknoloji kullanım oranının AB işletmeleri karşısında yetersiz olmadığı söylenebilir. Ancak, teknolojinin transfer yoluyla sağlandığı dikkate alındığında aynı iyimserlikten sözedilemez. Çünkü, Türk işletmelerinin Ar-Ge konusunda AB işletmelerine göre oldukça kötü durumda olduğu bilinmektedir (Bu çalışma, Tablo 6.14, s.126). Türk işletmelerinin teknoloji transferinden çok teknoloji üreten ve teknoloji satan işletmeler konumuna gelmesi gerektiği söylenebilir. Bunun için de Ar-Ge konusuna gereken önemin verilmesi ve gerekli yatırımların yapılması gerekmektedir.

Şekil 6.8'de, işletmelerde teknoloji kullanım durumu gösterilmiştir.



Şekil 6.8: İşletmelerde Teknoloji Kullanım Durumu

#### 6.5.15. İşletmelerin Kurulurken Fizibilite Etüdü Yaptırmaları

Tablo 6.21'de, ankete katılan işletmelerin kuruluşunda fizibilite etüdü yaptırmaları konusuna ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Tablo 6.21: İşletmelerin Kuruluşunda Fizibilite Etüdü Yapma Durumu

FİZİBİLİTE ETÜDÜ YAPMA	İŞLETME SAYISI	İŞLETME %
Evet	73	91.3
Hayır	3	3.7
Cevap Vermeyen İşletmeler	4	5.0
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

Tablo 6.21'de görüldüğü gibi, analiz edilen 80 işletmeden %95'i bu konudaki soruya cevap verirken, %5'i de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmeler büyük

oranda (%91.3) kuruluş aşamasında fizibilite etüdü yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu anlamlı bir sonuç olup, işletmelerin kuruluş amacına ulaşmasına önemli katkılar sağlar. Çünkü fizibilite etüdü ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel açıdan yapılır. Etüd yapılarak kurulan işletmeler belirtilen yönlerden anlamlı sonuçlar aldıkları için kurulacağından, amaca ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Ancak, analiz edilen büyük ölçekli işletmelerin bu konudaki olumlu sonucu yanında, KOBİ'lerin aynı olumlu sonucu göstermedikleri gözlenmiştir. Çünkü, fizibilite etüdü yaptırmayan %3.7 oranındaki işletmeler ile cevap vermeyen %5 oranındaki bir kısım işletmeler KOBİ niteliğindedir. Türkiye'de özellikle KOBİ'lerin fizibilite etüdü konusunda daha duyarlı olmaları sağlanmalıdır.

### 6.5.16. İşletmelerde Planlama Yapanlar

Tablo 6.22'de, ankete katılan işletmelerde planlama yapanlara ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.22: İşletmelerde Planlama Yapanlar**

PLAN. YAPANL.*	EVET	HAYIR	C.S/Z	TOP.	E %	H %	C. S/Z %	TOP. %
İşletme Sahibi	11	66	3	80	13.7	82.5	3.7	100.0
Üst Yönetim	46	31	3	80	57.6	38.7	3.7	100.0
Planlama Departmanı	34	43	3	80	42.6	53.7	3.7	100.0
Diğer**	5	72	3	80	6.3	90.0	3.7	100.0

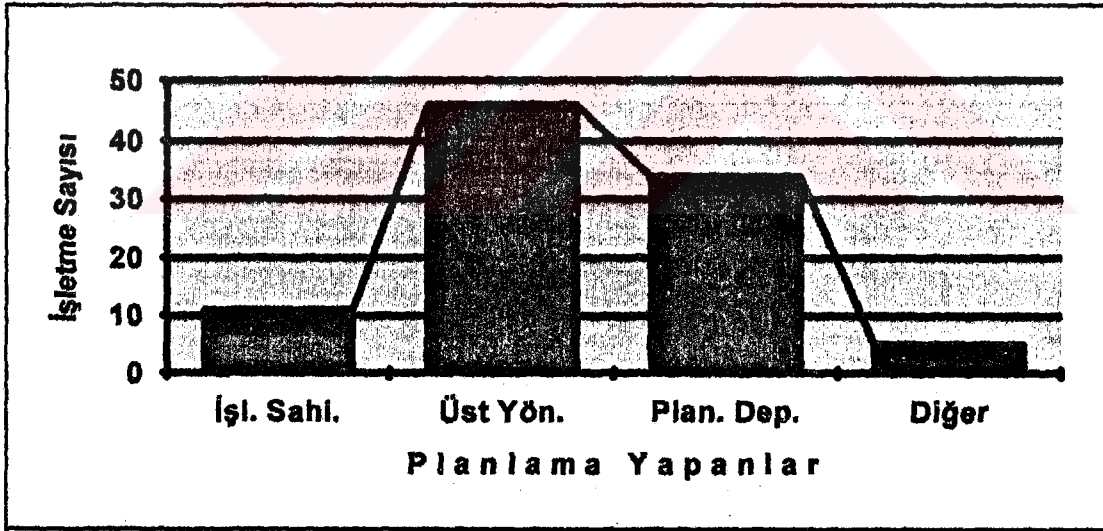
(\*)Bazı işletmelerde planlama birden fazla kişi/kurum tarafından yapılmaktadır. (\*\*) Diğer grubu; DPT Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (1), Yabancı Planlama Yöneticileri (1) ve departman yöneticileri (3) şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 6.22'de görüldüğü gibi, analiz edilen 80 işletmeden %96.3'ü bu konudaki soruya cevap verirken, %3.7'si de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmelerde planlamayı işletme sahiplerinin yapmalarına ilişkin oran (%13.7) ile işletmede yöneticilik yapan işletme sahiplerine ilişkin oranda (Bu çalışma, Tablo 6.5, s.111) paralellik bulunmaktadır. Üst yönetimin %57.6'lık bir oranda planlamayı

tek başına yapması da yüksek bir orandır. Planlama departmanının %42.6'lık bir oranda planlama yapıyor olması yetersiz bir oran olarak bulunabilir.

Planlama, bütünlük içeren bir faaliyet olup, alt, orta ve üst kademe yöneticilerinin, hatta zaman zaman bazı işgörenlerin de katılımı ile yapılması gerekmektedir. Çünkü, planlar tek kullanımlı (program, bütçe, proje ve özel planlar), sürekli (politika ve yöntemler) ve zamana bağlı (kısa, orta ve uzun vadeli olmakla birlikte taktik ve stratejik planlar) planlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bu kadar değişken amaçlı planlarda işletmedeki yönetici, teknik personel ve işgörenlerin katılımlarının olması doğaldır. Analiz edilen işletmelerdeki sonuçlar dikkate alındığında planlama departmanının daha öne çıkması gerektiği söylenebilir. Planlamanın etkinliği işletme amaçlarına uygunluğu ve işletme için reel olmasına bağlıdır. Bu da, planlama yapanların objektivitesi ile sağlanabilir.

Şekil 6.9'da işletmelerde planlama yapan kişi ve birimler gösterilmiştir.



Şekil 6.9: İşletmelerde Planlama Yapan Kişi ve Birimler

### 6.5.17. İşletmelerde Bulunan Bölümler (Departmanlar)

Tablo 6.23'de, ankete katılan işletmelerdeki bölümlere ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.23: İşletmelerde Bulunan Bölümler (Departmanlar)**

BÖLÜM. (DEPAR.)	VAR	YOK	C.SİZ	TOP.	V %	Y %	C.SİZ %	TOP. %
Yönetim	67	11	2	80	83.8	13.7	2.5	100.0
Satınalma	76	2	2	80	95.0	2.5	2.5	100.0
Üretim	76	2	2	80	95.0	2.5	2.5	100.0
Muhasebe	76	2	2	80	95.0	2.5	2.5	100.0
Personel	78	0	2	80	97.5	0.0	2.5	100.0
Finansman	53	25	2	80	66.3	31.2	2.5	100.0
Pazarlama	57	21	2	80	71.3	26.2	2.5	100.0
Ar-Ge	28	50	2	80	35.0	62.5	2.5	100.0
Halkla İlişkiler	16	62	2	80	20.0	77.5	2.5	100.0
Diğer**	22	56	2	80	27.5	70.0	2.5	100.0

(\*) Diğer grubu; insan kaynakları (3), toplam kalite (6), idari işler (1), tahıl depolama (1), mali işler (2), bilgi işlem (3), sistem otomasyon (1), fabrika mühendisliği (1), müşteri hizmetleri (1), kalite (5), satış sonrası-üretim planlama (1), dış ticaret (3), ihracat-ithalat (2), satış (1), stok (1), sosyal hizmetler (1), teknik departmanlar (6), montaj (1), ve proje kontrol (1) şeklinde oluşup, bu bölümlerden birden fazlası aynı işletmede bulunmaktadır.

Tablo 6.23'de görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %97.5'i bu konudaki soruya cevap verirken, %2.5'i de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmelerde yönetim, satınalma, üretim, muhasebe ve personel bölümleri işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörel dağılıma göre ortalama %95 oranında bulunmakta olup, bu oran yönetim ve organizasyon işlevleri açısından uygundur. Ancak, ankete katılan işletmelerde özellikle imalat sektörü büyük bir oran (%96.2) oluştururken (Bu çalışma, Tablo 6.3, s.108), bu sektör için oldukça önemli olan finansman bölümünün %66.3 ve pazarlama bölümünün %71.3 oranında bulunması önemli bir eksikliklerdir. Çünkü, Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren

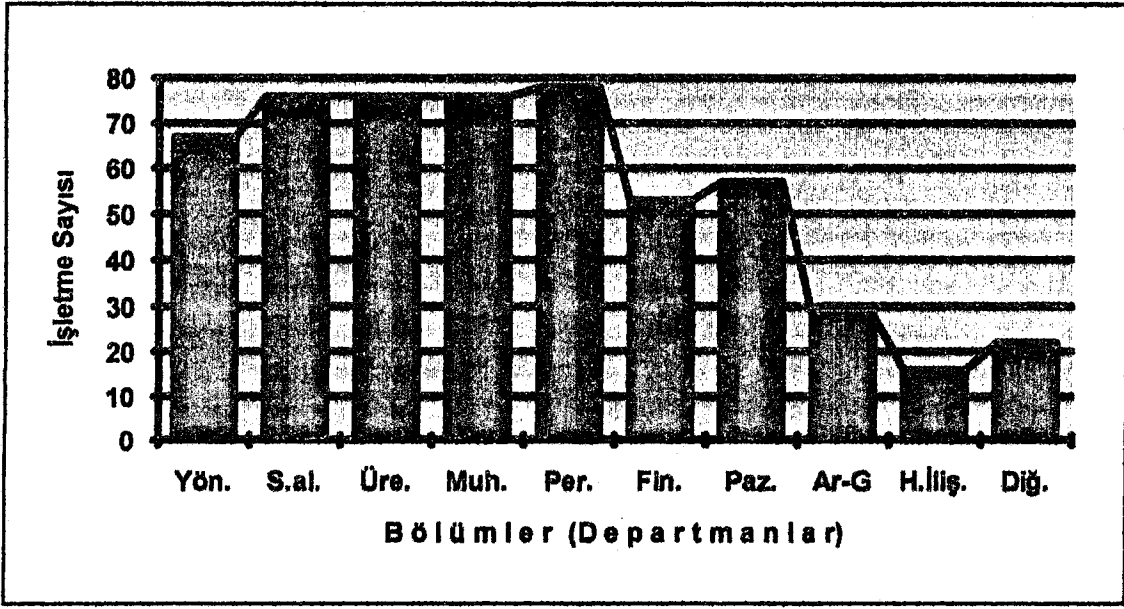
işletmelerin özellikle ekonomik istikrarsızlık ve yüksek enflasyon nedeniyle finansman sıkıntısı çektikleri, bundan dolayı işletme faaliyetlerine son verdiği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla finansman bölümünün işletmelerin tamamında bulunması, kriz ortamına girilmeden doğabilecek finansman sorunlarına daha çabuk çözüm getirebilir.

Pazarlama bölümünün yetersiz düzeyde bulunması da önemli bir sorundur. Çünkü, ankete katılan işletmeler GB sonrasında pazarlama sorununu, 3. dereceden sorun olarak belirtmişlerdir (Bu çalışma, Tablo 6.15, s.141). Dolayısıyla pazarlama bölümünün bulunmayışı ile pazarlamanın önemli bir sorun olarak ortaya çıkması arasında doğru orantılı bir ilişkiden söz edilebilir. Ayrıca, analiz edilen işletmelerin AB ülkelerine ihracat oranının (%65) ithalat oranını (%87.5) karşılayamamasında da (Bu çalışma, Tablo 6.13, s.124) aynı ilişkiden bahsedilebilir. Türk işletmelerinin AB pazarına açılmasında pazarlama bölümünün etken olarak çalışması önemli bir rol oynayabilir. Bu bakımdan tüm işletmelerin pazarlama bölümü oluşturmaları gerektiği söylenebilir.

Öte yandan, Tablo 6.23'de de görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerde Ar-Ge (%35) ve halkla ilişkiler (%20) bölümleri de yetersiz durumdadır. Daha öncede belirtildiği gibi Ar-Ge bölümünün oluşturulması teknoloji konusunda dışa bağımlılığı önleyecektir. Halkla ilişkiler bölümünün oldukça küçük bir oranda bulunması önemli bir sorun olarak görülebilir. Çünkü, halkla ilişkiler bölümü tüketicilerin olumlu ve olumsuz tepkilerini alabilmede önemli bir görev üstlenmektedir.

Şekil 6.10'da, işletmelerde bulunan bölümler (departmanlar) gösterilmiştir.





**Şekil 6.10: İşletmelerde Bulunan Bölümler (Departmanlar)**

#### 6.5.18. "Organizasyon Şeması" ve "Organizasyon El Kitabı" Durumu

Tablo 6.24'de, ankete katılan işletmelerdeki organizasyon şeması ve organizasyon el kitabına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.24: "Organizasyon Şeması ve Organizasyon El Kitabı" Durumu**

ORG. ŞEM. VE EL KİTABI OLMASI*	İŞLETME SAYISI	İŞLETME %
Evet	67	83.8
Hayır	11	13.7
Cevap Vermeyen İşletme	2	2.5
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

(\* ) Bazı işletmelerin "Organizasyon Şeması" var, ancak "Organizasyon El Kitabı" yok.



Tablo 6.24'de görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %97.5'i bu konudaki soruya cevap verirken, %2.5'i de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmelerin %83.8'inde organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı bulunurken, %13.7'sinde bulunmamaktadır. Ankete katılan işletmelerden %13.7'sinde organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı bulunmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, Türkiye'de ilk 500'e giren işletmelere ilişkin olduğundan, olumsuz olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bazı işletmelerin yönetim ve organizasyon anlayışında geleneksellikten kurtulamadığını göstermektedir. Büyük oranda (%83.8), işletmelerin organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı bulundurmasına rağmen, özellikle KOBİ durumundaki işletmelerin bir kısmında organizasyon şeması ve organizasyon el kitabının bulunmadığı; ayrıca, genelde işletme sahiplerinin yöneticilik yaptığı işletmelerin KOBİ olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin işletme sahibi olduğu işletmelerin oranı ile (Bu çalışma, Tablo 6.5, s.111) organizasyon şeması ve organizasyon ve organizasyon el kitabı bulundurmayan işletme oranı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Türk işletmelerinde, çağdaş yönetim anlayışı ve küreselleşme sürecinin getirdiği değişime uygun organizasyon şemaları hazırlanarak tüm işçi ve personelin görebileceği bir yere asılması, organizasyon el kitabının da hazırlanarak bastırılması ve tüm işçi ve personele birer adet dağıtılması gerekmektedir. Bu durum, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

#### **6.5.19. İşletmelerde İşçilerin İşe Motivasyonunda Yapılan Uygulamalar**

Tablo 6.25'de, ankete katılan işletmelerdeki işçilerin işe motivasyondaki uygulamalarına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %83.8'i bu konudaki soruya cevap verirken, %16.2'si de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmelerden %46.3'ü prim vererek, %21.3'ü ek ücret vererek, %2.5'i kardan pay vererek ve %18.8'i de diğer şekillerde çalıştırdıkları işçileri motive etmektedir.

**Tablo 6.25: İşçilerin İşe Motivasyonundaki Uygulamalar**

MOTİVAS. UYGU.*	EVET	HAYIR	C.SİZ	TOP.	E %	H %	C.SİZ %	TOP. %
Prim Verilir	37	30	13	80	46.3	37.5	16.2	100.0
Ek Ücret Verilir	17	50	13	80	21.3	62.5	16.2	100.0
Kardan Pay Verilir	2	65	13	80	2.5	81.3	16.2	100.0
Diğer**	15	52	13	80	18.8	65.0	16.2	100.0

(\*) Bazı işletmeler birden fazla motivasyon aracı uygulamaktadır. (\*\*) Diğer grubu; eğitim verilir (2), iletişim (1), hediye ve ödül verilir (8), kalite çemberleri uygulaması (1), toplu iş sözleşmesi (2), piyasanın üzerinde ücret verilir (1), sendikal haklar ve belirtilmeyen (1) şeklinde oluşmaktadır.

İşçilerin kardan pay alarak motive edilmesi işletmeye sahipmiş duygusu doğuracağından daha etkin bir motivasyon sağlayabilir. Tablo 6.25'den de görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerden %2.5'i kardan pay vererek işçilerini motive etmektedir. Bu oran oldukça düşüktür. Prim ve ek ücret uygulaması oranlarına yakın bir oranda işçilerin kardan pay verilerek motivasyonu, işçilerin verimliliğini artırırken işletmenin de verimliliğini ve karlılığını artıracaktır.

### 6.5.20. İşletmelerde İşçileri Cezalandırma Uygulamaları

Tablo 6.26'da, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin cezalandırılması uygulamalarına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.26: İşletmelerde İşçileri Cezalandırma Uygulamaları**

CEZALAN. UYGULA.*	EVET	HAYIR	C.SİZ	TOP.	E %	H %	C.SİZ %	TOP. %
İkaz, Kınama ve İhtar Edilir	70	7	3	80	87.6	8.7	3.7	100.0
Verdikleri Zarar Tazmin Edilir	20	57	3	80	25.0	71.3	3.7	100.0
Büyük Hatalarda İşten Atılır	43	34	3	80	53.8	42.5	3.7	100.0
Diğer**	7	70	3	80	8.8	87.5	3.7	100.0

(\*) Bazı işletmeler birden fazla cezalandırma aracı uygulamaktadır. (\*\*) Diğer grubu; toplu iş sözleşmesi yönetmeliği uygulanır (4) ve işyeri disiplin kurulu uygulaması (3) şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 6.26'da görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmelerden %96.3'ü bu konudaki soruya cevap verirken, %3.7'si de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmelerin %87.6'sı ikaz, kınama ve ihtar yoluyla, %25'i işçilerin verdikleri zararı tazmin ederek, %53.8'i işçileri büyük hatalarda işten atarak ve %8.8'i de diğer şekillerde işçileri cezalandırmaktadırlar.

Motivasyon araçları kadar, cezalandırma araçları da işletmeler için bir yönetim anlayışıdır. Ancak, ankete katılan işletmelerden %53.8'inde işçilerin büyük hatalarında işten atılarak cezalandırılması yüksek bir oramdır. Çünkü, işten atılan işçinin yerini dolduracak yeni işçiyi her zaman bulabilmek mümkün değildir. Atılan işçinin yerine yenisi alınsa bile, atılan işçinin performansını gösteremeyebilir. Zira, analiz edilen işletmelerde insan kaynaklarını planlamanın çok kötü durumda olduğu belirlenmiştir (Bu çalışma, Tablo 6.14, s.126). Bu durumda, cezalandırma aracı olarak, işçileri büyük hatalarda işten atmak daha az uygulanmalıdır. İyi bir insan kaynaklarını planlama ile ihtiyaç duyulan işçi ve personelin planlaması yapılarak işletme amaçlarına uygun olanlar seçileceğinden büyük hata yapmanın ve dolayısıyla işten atılma oranının daha düşük oranda kalacağı söylenebilir. Sorun niteliği taşıyan bu yüksek oranda işten atılma uygulamasının önlenmesinde insan kaynaklarını planlamanın rolü olabilir. Ayrıca, işçilerin büyük hataları yapmasına yol açan etkenlerin neler olduğunun bilinmesi gerekir. Buna bir neden olarak işçileri işe motivasyonda kardan pay verilmemesi gösterilebilir. Dolayısıyla motivasyon aracı olarak işçilere kardan pay verilmesi daha yoğun olarak uygulanmalıdır.

#### **6.5.21. Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki Devri Yapmaları**

Tablo 6.27'de, ankete katılan işletmelerde yöneticilerin bir alt yöneticiye yetki devri yapmasına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %95'i bu konudaki soruya cevap verirken, %5'i de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmelerden %27.5'i sürekli, %53.8'i bazen yetki devri yaparken, %13.7'si hiç yetki devri yapmamaktadır. Hiç yetki devri yapmayan

yöneticilerin oranı ile işletme sahiplerinin yöneticilik yaptığı işletmelerin oranı (%20) arasında bir paralellik bulunmaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.5, s.111). Anketler değerlendirilirken genellikle işletme sahiplerinin yöneticilik yaptığı işletmelerde hiç yetki devrinin yapılmadığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 6.27: İşletmelerde Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki Devri Yapması**

<b>YETKİ DEVRİ YAPMA</b>	<b>İŞLETME SAYISI</b>	<b>İŞLETME %</b>
Sürekli Yapar	22	27.5
Bazen Yapar	43	53.8
Hiç Yapmaz	11	13.7
Cevap Vermeyen İşletme Sayısı	4	5.0
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

Yetki devri, işletme yönetimi açısından çok önemli olup, yetki devri yapılmayan işletmelerde informel gruplaşmalar ortaya çıkabilir ve yetki devri yapılmayan alt yöneticiler örgüte karşı yabancılaşabilir. Kaldı ki günümüz işletme yönetimi anlayışında, yetki devrinden çok yetki paylaşımı kabul edilen bir görüş haline gelmiştir (Örneğin, Kalite Kontrol Çemberleri bir tür yetki paylaşımı olarak kabul edilebilir). Dolayısıyla, gerekli olduğu ve işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik her konuda yetki devri yapmaktan kaçınılmamalıdır. Böylece işletme amaçlarını gerçekleştirmek daha kolay olabilir.

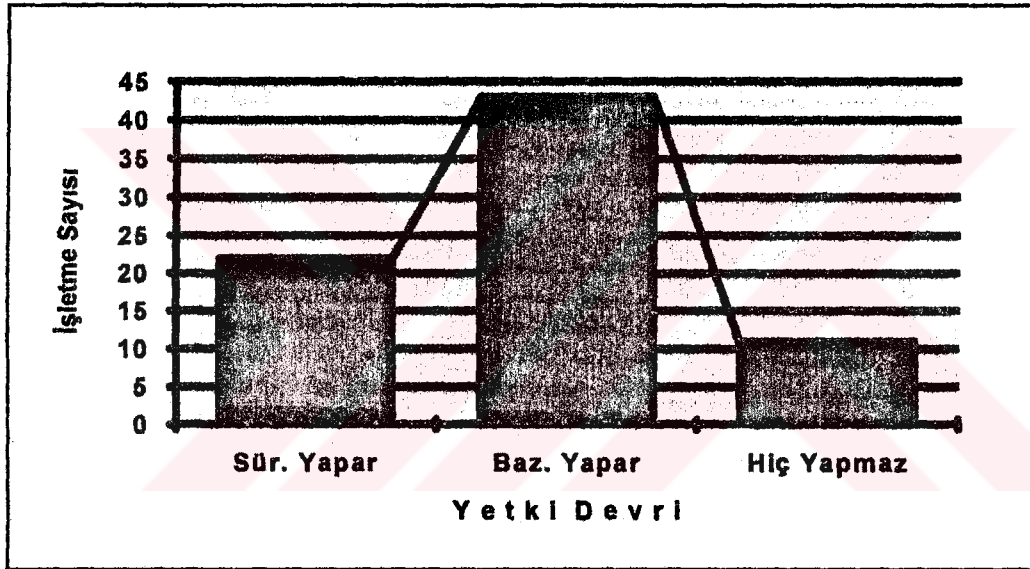
Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, yöneticilerin bir alt yöneticiye tam yetki devredip etmediği, Tablo 6.27'deki verilerden hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerin yöneticileri bir alt yöneticiye tam yetki devretmektedir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerin yöneticileri bir alt yöneticiye tam yetki devretmemektedir."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 20.70832 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde yöneticilerin bir alt yöneticiye tam yetki devretmediği ortaya çıkmıştır.

Şekil 6.11'de, işletmelerde yöneticilerin bir alt yöneticiye yetki devri yapmalarına ilişkin durumlar gösterilmiştir.



Şekil 6.11: İşletmelerde Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki Devri

#### 6.5.22. İşçilerin İşletme Yönetimine Katılımı

Tablo 6.28'de, ankete katılan işletmelerde işçilerin işletme yönetimine katılmalarına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %95'i bu konudaki soruya cevap verirken, %5'i de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmelerden %37.5'inde kısmen katılırken, hiç bir işletmede

işçilerin yönetime tam olarak katılmadığı ve %57.5'inde de işçilerin yönetime hiç katılmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 6.28: İşçilerin İşletme Yönetimine Katılma Durumu**

<b>İŞÇİLERİN YÖNETİME KATILIMI</b>	<b>İŞLETME SAYISI</b>	<b>İŞLETME %</b>
Kısmen Katılıyor	30	37.5
Tamamen Katılıyor	0	0.0
Hiç Katılmıyor	46	57.5
Diğer	0	0.0
Cevap vermeyen işletme	4	5.0
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

Tablo 6.28'de de görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin yaklaşık 2/3'ünde işçilerin yönetime hiç katılmaması ve 1/3'ün de ise kısmen katılması çağdaş yönetim anlayışı açısından bir sorun olarak değerlendirilebilir. İşçilerin işletme yönetimine katılımının yetersizliği, işçilerin düşünce ve yaklaşımlarının öğrenilmesini engelleyecektir. Çünkü işletmelerde çalışan işçilerin çok değişik fikirleri bulunabilir. Bu fikirlerde, işletme amaçlarına ulaşmaya katkı sağlayabilir. İşçilerin, temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerinde belli oranda yönetime katkısı sağlanmalıdır. İşçilerin yönetime katkısı, yöneticilere görüş zenginliği kazandıracaktır.

Ankete katılan işletmelerde ortaya çıkan, işçilerin yönetime katılmadaki yetersizliğinin diğer Türk işletmelerinde de olması sözkonusudur. Çağdaş işletmecilikte yerini bulan işçilerin yönetime katılma anlayışının Türk işletmelerinde de kısa sürede benimsenmesi gerektiği söylenebilir.

Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından, işçilerin işletme yönetimine tam olarak katılıp katılmadıkları, Tablo 6.28'deki verilerden



hareketle aşağıda Ki-Kare Uyum İyiliği Testi ile analiz edilmiş olup, bu hipotez testi ile ilgili ayrıntılı çözüm Ek.2'de verilmiştir.

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçiler işletme yönetimine tam olarak katılmaktadırlar."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçiler işletme yönetimine tam olarak katılmamaktadırlar."

Hesaplanan Ki-Kare değeri 42.88021 olup, 2 S.D.'ne göre 5.991 olan tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.95 G.D.'nde H1 hipotezi kabul edilir. Dolayısıyla, analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin işletme yönetimine tam olarak katılmadığı ortaya çıkmıştır.

### 6.5.23. İşletmelerde Kontrolü (Denetimi) Yapanlar

Tablo 6.29'da, ankete katılan işletmelerde kontrolü yapanlara ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.29: İşletmelerde Kontrolü (Denetimi) Yapanlar**

KONT. (DEN.) YAPANL.*	EVET	HAYIR	C.SİZ	TOP.	E %	H %	C.SİZ %	TOP. %
Sadece Üst Yönetici	14	62	4	80	17.5	77.5	5.0	100.0
Üst Yönetici-Teknik Personel	36	40	4	80	45.0	50.0	5.0	100.0
Birim Yöneticileri	46	30	4	80	57.5	37.5	5.0	100.0
Diğer**	9	67	4	80	11.2	83.8	5.0	100.0

(\*) Bazı işletmelerde birden fazla kişi/birim denetim yapmaktadır. (\*\*) Diğer grubu; planlama ile ilgili yöneticiler (1), teftiş kurulu (3), herkes kendi kontrolünden sorumludur (1), hiyerarşik bir denetim vardır (1), ortaklar, iç denetim bölümü (1), Türk Hava Kuvvetleri (1), kalite departmanı (1), kontrolör (1), yeminli mali müşavirlik (1) ve Koç Holding (1) şeklinde olup, bazı işletmelerde birden fazlası yer almaktadır.



Tablo 6.29'da görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %95'i bu konudaki soruya cevap verirken, %5'i de cevapsız kalmıştır. Ankete katılan işletmelerde denetimi, %17.5 oranında sadece üst yöneticiler, %45 oranında üst yönetici-teknik personel, %57.5 oranında birim yöneticileri ve %11.2 oranında da diğerleri yapmaktadır.

Sadece üst yöneticilerin denetim yapma oranı ile işletme sahiplerinin işletmelerde yöneticilik yapma oranı (%20; Bu çalışma, Tablo 6.5, s.111) doğru orantılı bir ilişki oluşturmaktadır. Anket değerlendirmesi yapılırken, işletme sahiplerinin yöneticilik yaptığı işletmelerin çoğunlukla KOBİ olduğu gözlemlenmiştir. Gerçekte denetim bir uzmanlık işi olup üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile teknik ve üretim alanına ilişkin uzman personelin görevidir. Dolayısıyla, işletme yönetimi profesyonellik gerektiren bir iş olup, işletme sahiplerinin değil profesyonel yöneticilerin işidir.

#### 6.5.24. İşletmelerde Bulunan/Kullanılan İletişim Araçları

Tablo 6.30'da, ankete katılan işletmelerde bulunan/kullanılan iletişim araçlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.30: İşletmelerde Bulunan/Kullanılan İletişim Araçları**

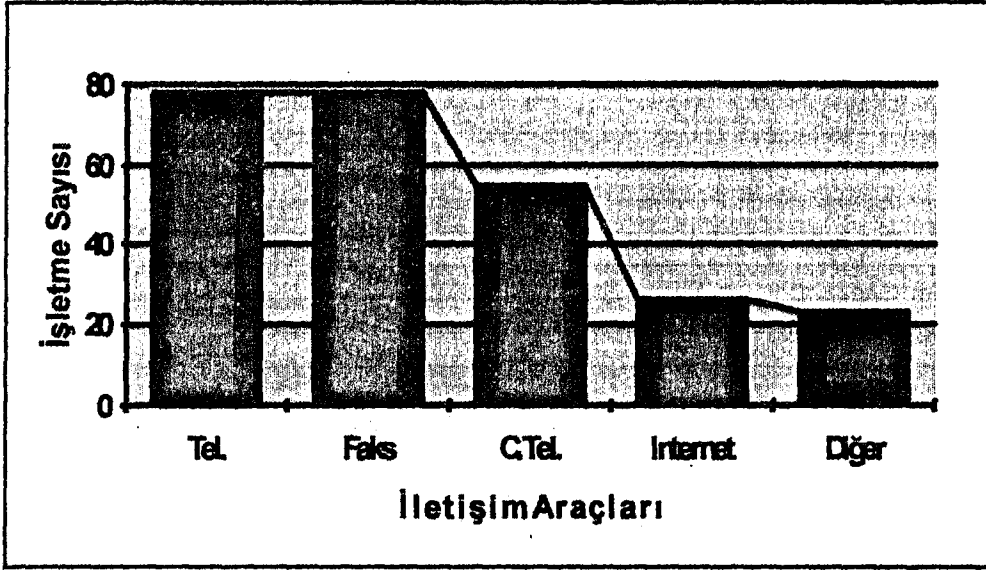
İLETİŞİM ARAÇ.*	VAR	YOK	C.SİZ	TOP.	V%	Y%	C.SİZ %	TOP. %
Telefon	78	0	2	80	97.5	0.0	2.5	100.0
Faks	78	0	2	80	97.5	0.0	2.5	100.0
Cep Telefonu	55	23	2	80	68.8	28.7	2.5	100.0
İnternet	26	52	2	80	32.5	65.0	2.5	100.0
Diğer**	23	55	2	80	28.7	68.8	2.5	100.0

(\*) Bazı işletmeler birden çok iletişim aracı bulundurmakta/kullanmaktadır. (\*\*) Diğer grubu; bilgi işlem (1), uydu (1), modem (2), Vizyon konferans sistemi (1), dergi, gazete ve duyurular (1), telsiz (12), araç telefonu (1), telex (6), çağrı cihazı (1), PC Netwok ortamında e-mail ile haberleşme (1) şeklinde olup, bazı işletmeler bu iletişim araçlarından birden fazlasını bulundurmakta/kullanmaktadır.

Tablo 6.30'da görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %97.5'i bu konudaki soruya cevap verirken, %2.5'i de cevapsız kalmıştır. Cevap veren işletmelerin tümünde telefon ve faks bulunurken, %68.8'inde cep telefonu ve %32.5'inde de internet bulunmaktadır.

Küreselleşme sürecinin üç temel kaynağından (ticaret, seyahat ve iletişim) biri ve en önemlisi olan iletişim, işletmeler içinde önemli bir etkidir. Dünyadaki değişimin çok hızlı yaşanmasının temel nedeni de iletişimdir. Dolayısıyla işletmelerin etkin bir iletişim sistemine sahip olması ortaya çıkan değişimleri anında öğrenebilmesini sağlayacaktır. Etkin bir iletişim sistemi de ancak, teknolojik gelişmelerle sağlanan iletişim araçlarından faydalanarak kurulabilir. Günümüzde her alanda kullanılan ve önemi artan bilgisayarlar yoluyla internet ağı kurulmuştur. İnternet yoluyla kısa sürede dünyanın her tarafına ulaşılmakta ve istenilen bilgilere anında ulaşılmaktadır. İnternet işletmeler için de oldukça önemlidir. Artık işletmeler interneti kullanarak ticaret yapabilmekte, iş teklifi yapabilmekte ve iş teklifi alabilmekte, rakip işletmelerin durumu hakkında bilgi sahibi olabilmekte, yeni ürünlerini tanıtılabilmekte ve reklam yapabilmektedir. Bir çok amaç için kullanılan internetin, Türk işletmelerinde yeterince kullanılmadığı (yaklaşık 1/3'ünde kullanılmakta) yapılan araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Anket yapılan işletmelerin Türkiye'nin önde gelen işletmeleri olduğu dikkate alınırsa bu oranın %10 ve hatta daha aşağılara düşmesi sözkonusudur. Analiz edilen işletmelerde üretim teknolojisinin oldukça iyi durumda olmasına rağmen (Bu çalışma, Tablo 6.20, s.161), iletişim teknolojisi kullanımında aynı gelişme sağlanamamıştır. Teknolojinin getirdiği tüm yeniliklerden işletmeler maksimum düzeyde faydalanmalıdırlar. Örneğin, internet ağına bağlanmaları, AB işletmeleri ile bütünleşmeye katkı sağlayacaktır.

Şekil 6.12'de, işletmelerde kullanılan iletişim araçları gösterilmiştir.



**Şekil 6.12: İşletmelerde Kullanılan İletişim Araçları**

#### 6.5.25. İşletmelerde İşçilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi İçin Yapılan Faaliyetler

Tablo 6.31'de, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 6.31: İşletmelerde Çalışan İşçilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi Faaliyetleri**

FAALİYETLER*	EVET	HAYIR	C.SIZ	TOP.	E %	H %	C.SIZ %	TOP. %
Hizmetiçi Eğitim	56	20	4	80	70.0	25.0	5.0	100.0
Üniver. İşbirliği	14	62	4	80	17.5	77.5	5.0	100.0
İş Başında Eğitim	64	12	4	80	80.0	15.0	5.0	100.0
Diğer**	11	65	4	80	13.8	81.2	5.0	100.0

(\*) Bazı işletmeler birden fazla yetiştirme ve geliştirme faaliyeti yapmaktadırlar. (\*\*) Diğer grubu; mesleki eğitim (2), değişik resmi ve özel eğitim kuruluşları ile işbirliği (7), bağlı oldukları Sabancı ve Oyak grubu (1) ve belirtilmeyen (1) şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 6.31'de görüldüğü gibi, ankete katılan 80 işletmeden %90'ı bu konudaki soruya cevap verirken, %5'i de cevapsız kalmıştır. Cevap veren işletmelerin %70'i hizmetiçi eğitim, %17.5'i üniversitelerle işbirliği, %80'i iş başında eğitim ve %13.8'i de diğer şekillerde işçilerini yetiştirmekte ve geliştirmektedir.

Ankete katılan işletmelerde işçilerin iş başında eğitimi oranının %80 gibi yüksek oranda olması, işletmelerde çalışan işçilerin kalifiye düzeyinin yetersiz olduğunu, hizmetiçi eğitim oranının %70 oranında olması da işletmelerde çalışan işçilerin eğitim alanına uygun işlerde çalışmadığını gösterebilir. Bu durum, Türk işletmelerinin AB işletmeleri ile bütünleşmesi açısından bir sorun olarak değerlendirilebilir. İşletme de çalışan işçilerin teknik-teknolojik, sosyal ve yönetsel alandaki gelişmeleri, iş başında eğitim ve hizmet içi eğitim yoluyla yeterli düzeyde sağlaması mümkün değildir. Bugün dünyadaki gelişmelere paralel olarak hizmet sektörünün hızla geliştiği ve hizmet sektörü içinde bir çok mesleğin doğduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla bu alanda yoğun bir kurumlaşma olmaktadır. Üniversitelerde bu değişikliklere cevap verebilecek fakülte, yüksek okul ve bölümler kurmaktadır. Bu nedenle işletmeler, işçilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için daha çok üniversitelerle ve özel eğitim kurumları ile işbirliğine gitmelidirler.

## BÖLÜM 7

### SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci ve bu süreçte Türk işletmelerinin yönetim sorunları bir anket çalışmasına dayalı olarak incelenmiştir. Çalışmaya ilişkin sonuçlar, dünyadaki değişimler ve Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci, AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin yönetim sorunları ve yapılan araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler olmak üzere üç grupta toplanabilir.

Dünyadaki değişimler, ekonomik siyasal, sosyo-kültürel, teknik ve teknolojik olmak üzere dört boyutta olmaktadır. Bu değişimler doğrudan ya da dolaylı olarak tüm dünya ülkelerini etkilemektedir. Değişmeleri takip edemeyen ülkeler bazı olumlu etkilenmelerle birlikte çoğunlukla olumsuz şekilde etkilenirken, takip eden ülkeler olumlu yönde etkilenmektedirler. Olumlu yönde etkilenen bu ülkeler uluslararası alanda özellikle ekonomik güç oluşturma çabasına girmişler ve çok sayıda ekonomik işbirliği anlaşmaları imzalamışlardır. Ancak, bölgesel bütünleşmelerle birlikte gelişmiş ve gelişen ülkelerin iktisat politikalarının birbirine bağımlı duruma gelmesi, tüm dünyayı bütünüyle serbest küresel pazar olarak değerlendirmek gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Küresel pazar olgusu, bölgesel entegrasyonların önemini artırırken, bir taraftan da sosyo-kültürel ilişkilerin

yaygınlaşmasına ve ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesini hızlandırmıştır.

Dünyadaki gelişmeler, Batı Avrupa'da AB ile, Doğu Avrupa'da Sovyetler Birliği'nin yıkılışı ve komünizmin çöküşü ile, Uzak Doğu'da Japonya'nın, Dört Kaplanlar'ın (Güney Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur) ve Bebek Kaplanlar'ın (Malezya, Endonezya, Vietnam ve Tayland) hızla ekonomik gelişmesi ile, yine Uzak Doğu'da Çin'in hala önemli bir nüfus gücü ve ekonomik güç olarak kısmen kapalı bir ekonomi içinde sürdürdüğü politikalarla ve gelişmekte olan ülkelerin elinde bulundurdukları imkanları kullanma çabaları ile şekillenmektedir. Bu gelişmeler içerisinde Batı Avrupa'daki AB, dünyada en önemli ekonomik entegrasyon ve de özellikle Maastricht Anlaşması ile siyasal bir güç olarak da kendini göstermiştir.

Tüm ticaret engellerinin kaldırılarak üçüncü ülkelere karşı ekonomik, teknik-teknolojik, sosyo-kültürel ve siyasal boyutlarda ortak politikalar izlenmesi amacıyla birden fazla ülkelerin oluşturduğu birlik olarak tanımlanabilen ekonomik bütünleşme, iktisat alanında 1950'lerde konu edilmeye başlanmıştır. Ancak, 1776 tarihli Wealth of Nations (Milletlerin Servetleri) adlı, Adam Smith'in eserindeki ekonomik bütünleşme düşüncesi 1960'lara kadar literatürden uzak tutulmuştur. 1948 yılında, GATT'ın kabulü ve WTO'ya dönüşerek kurumsallaşması ile bölgesel ekonomik bütünleşmeler başlamıştır. Bugün dünyadaki en önemli ekonomik bütünleşme AB'dir.

Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci, 31 Temmuz 1959'da "ortak üyelik" başvurusu yapması ile başlamış ve 12 Eylül 1963'te Türkiye-AB arasında imzalanan Ankara Anlaşması sonucu "ortak üye" olmasıyla devam etmiştir. Ankara Anlaşması 1 Aralık 1964'te yürürlüğe girmiştir. Türk ekonomisinin durumu, AB'ye hemen girmeye uygun olmadığından, Ankara Anlaşması'nda Türkiye ile AB arasında gümrük birliğinin aşamalı bir şekilde gerçekleştirilmesi öngörülmüştür. Bu aşama, hazırlık dönemi, geçiş dönemi ve tam üyelik olarak belirlenmiştir. 23 Kasım 1970'te



AB ile Türkiye arasında imzalanan ve 1 Ocak 1973'te yürürlüğe giren Katma Protokol, geçiş döneminin gerçekleşme koşullarını, usullerini, sıra ve sürelerini belirleyen bir anlaşma niteliğindedir. 1973-1980 dönemindeki siyasal istikrarsızlıklar Türk ekonomisini olumsuz yönde etkilerken, 24 Ocak 1980'de yoğun ekonomik istikrar önlemleri uygulanmaya başlamıştır. Ancak, Türkiye'de devam eden siyasal istikrarsızlık 12 Eylül 1980'de askeri müdahale yapılmasına neden olmuştur. Daha sonra, ülkede sağlanan iç güvenlikten sonra, 1983'te siyasi partiler kurularak seçime gidilmiş ve yönetim sivil idareye devredilmiştir. Ancak, 1973-1983 dönemindeki 10 yıllık sürede, Türkiye ile AB arasındaki ilişkiler zayıflamış ve durma noktasına gelmiştir. Turgut ÖZAL Başbakanlığı'nda iktidara gelen yeni hükümet 1984'ten sonra hızlı bir dışa açılma politikası izlemiştir. Bu politikalar Türkiye-AB ilişkilerine de yansımış ve Türkiye 14 Nisan 1987'de AB Konsey Başkanlığı'na tam üyelik için başvuruda bulunmuştur. AB Komisyonu, Türkiye'nin tam üyeliğe henüz gerçemeyeceği görüşüne varmıştır. Bununla birlikte Türkiye AB ile ilişkilerini sürdürerek, 1/95 sayılı Avrupa Konsey'i kararı ile 01.01.1996 tarihinden itibaren GB'ye girmiştir. 12-13/12/1997 tarihli Lüksemburg zirvesinde AB üyeleri Türkiye'yi, AB'ye aday 11 ülke ile birlikte potansiyel aday olarak görmüşlerdir.

Türkiye'nin AB ile bütünleşmesinde makro boyutta, Türk ekonomisindeki sektörlerin bazı olumlu ve olumsuz etkilerle karşılaşmaları söz konusudur. Mikro boyutta ise, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinin bazı yönetim sorunları bulunmaktadır. Türk işletmelerinin karşılaşılabileceği muhtemel yönetim sorunlarının başlıcaları yönetim ve organizasyon, insan kaynaklarının planlanması ve personel yetiştirme, finansman, teknoloji, Ar-Ge, rekabet, pazarlama, iletişim, stratejik planlama, halkla ilişkiler, yetki devri, işçilerin yönetime katılımı ve sosyal sorumluluk olarak sıralanabilir. Bu sorunların çözümünde, Türkiye'nin AB'ye tam üye olması durumunda Türk işletmelerinin AB pazarında rekabet edebilmeleri için çok uluslu organizasyona gitmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, Türk işletmeleri uluslararası alanda kullanılan yönetim yaklaşımlarını kullanmalıdır.



1995 yılı için İSO'nun belirlediği Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinden 200'üne anket yoluyla ulaşılmış ve bunların %40'ı ankete cevap vermiş olup, araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen verilerden hareketle yapılan analiz sonuçları da aynı sorunların olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca araştırma sonucunda, GB sonrasında standartlara uyum çalışmalarında yetersizlik, işletmelerde çalışan işçilerin ekonomik yaşam standardında, sosyal haklarında, öğrenim imkanları ve düzeylerinde, sağlık hizmetleri imkanında, kalifiye ve verimliliğinde ve fikir ve düşüncelerini belirtmede yetersizlikler olduğu; işçilerin geleneksel aile anlayışının fazla, kültürel yaşam tarzlarının ve tüketim alışkanlıklarının belirgin şekilde AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklılık içerdiği belirlenmiştir. Yine Türk işletmelerinde; yöneticilerin bir alt yöneticiye yetki devrini tam olarak yapmadıkları ve işçilerin işletme yönetimine gerekli katılımının sağlanmadığı da ortaya çıkmıştır.

Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde literatürdeki teorik bilgiler ve Türk işletmelerinin karşılaşılabileceği yönetim sorunlarının belirlenmesine yönelik olarak yapılan ankete dayalı araştırmadan elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerin dikkate alınması gerekir:

**(1)** Türkiye'nin AB ile bütünleşmesinde, Türk ekonomisinde istikrarın sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde nüfus artışı sorunu, işsizlik sorunu, borçlanma sorunu, bütçe açıkları sorunu, enflasyon sorunu, eğitim sorunu ve sosyal güvenlik sorunu gibi makro sorunlarını kısa ve orta vadeli planlarla çözmelidir. Ayrıca, Türkiye zaman geçirmeden insan hakları, çalışma koşulları ve çalışanların hakları ve sosyo-kültürel alanda toplumun ihtiyaçlarına ve küresel değişime uygun yasal düzenlemeleri yapmalıdır. Böylece, Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi ve Türk işletmelerinin dünya pazarlarına açılabilmesi daha kolay gerçekleşebilir.

**(2)** KOBİ ve büyük ölçekli Türk işletmelerinde, Modern Yönetim Sistemi'nde yerini bulan profesyonel yöneticilik anlayışı yeterince gelişmemiştir. Çünkü, Ankete katılan 80 işletmeden yaklaşık %60'ında profesyonel yönetici yöneticilik yapmaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.5, s.111). Ankete katılan 80 işletmenin İSO tarafından belirlenen Türkiye'nin ilk 500'e giren en büyük işletmelerden olduğu dikkate alınır, diğer büyük ölçekli işletmelerde ve KOBİ'lerde profesyonel yöneticilik anlayışının daha az geliştiği söylenebilir. Ayrıca, ankete katılan işletmelerin %18.7'sinde yöneticileri devlet atamaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.5, s.111). Bu işletmeler Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) olarak faaliyet göstermektedirler. Türkiye ekonomisindeki borçlanmanın ve kamu açıklarının önemli bir nedeni olan KİT'lerin tümünü kısa sürede özelleştirmelidir. Böylece, devlet yönetiminde yeterince gelişmeyen ve kar sağlayamayan KİT'ler özel girişimcilerin yönetiminde daha kolay gelişecek ve karlı hale gelecektir. KİT'lerin özelleştirilmesi profesyonel yöneticilik anlayışının gelişmesine de katkı sağlayacaktır. Yapılan analiz testi de bu sonucu doğrulamıştır (Bu çalışma, Ek 2, s.208). Dolayısıyla, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde zaman geçirilmeden profesyonel yöneticilik anlayışının gelişmesi gerekir. Profesyonel yöneticilik anlayışı, Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde önemli bir etkiye sahip olacağı gibi, Türk işletmelerinin küresel pazarda rekabet gücü sağlayabilmeleri için de önemlidir.

**(3)** Ankete katılan işletmelerde yöneticilik yapanların %87'sinde üniversite mezunları yöneticilik yapmakla birlikte, %13'ünde ise ilokul-ortaokul ve lise mezunları yöneticilik yapmaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.6, s.114). Her ne kadar yüksek bir oranda üniversite mezunları yöneticilik yapsa bile, 500 büyük işletme dışındaki çoğu KOBİ'lerde ilkokul-ortaokul ve lise mezunlarının yöneticilik yaptığı gözlenmektedir. Ayrıca, ankete katılan işletmelerin %52'sinde mühendisler yöneticilik yaparken, %48'inde işletmeciler, iktisatçı, hukukçu ve diğer sosyal bilim dallarından mezun olanlar yöneticilik yapmaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.7, s.115). Oysa yöneticilik, bir mühendislik işi olmayıp, sosyal bilimlerle ilgilidir. Mühendislik

işletmelerin teknik yönlerini ilgilendirir. Bu durumda, Türk işletmelerinde AB ile bütünleşme ve küreselleşme sürecine uyum açısından üniversitelerin sosyal bilimler alanından mezun olanlar yöneticilik yapmalıdır.

(4) Ankete katılan işletmelerdeki yöneticilerin %35'i İngilizce, %4.9'u Almanca, %5'i Fransızca, %0.6'sı İtalyanca yabancı dillerini bilirken, %1'i ise diğer yabancı dilleri bilmektedir. Yöneticilerin %50'si ise hiç bir yabancı dil bilmemektedir (Bu çalışma, Tablo 6.8, s.117). Günümüzde İngilizce hemen hemen evrensel dil haline gelmiş ve çoğu küresel işletme yöneticileri yanında bir çok insan İngilizce'yi ikinci dil olarak konuşabilmektedir. Oysa, ankete katılan işletmelerdeki yöneticilerin yarısının yabancı dil bilmemesi büyük bir eksikliklerdir. Dil iletişim açısından en önemli unsur konumundadır. Uluslararası bilimsel çalışmaların çoğunluğu İngilizce yapılmakta ve işletmeler açısından önemli bir iletişim aracı haline gelen İnternet yazılımı dili İngilizce olarak düzenlenmiştir. Bu nedenle, Türk işletmelerinde yöneticilik yapanların mutlaka İngilizceyi uluslararası alanda konuşabilecek ve yazabilecek düzeyde bilmeleri gerekir. İşletmelerde bu yönde dil kursları düzenlenmeli veya yöneticiler özel dil kurslarına gönderilmelidir. Gerekirse yöneticiler dil öğrenebilmeleri için yurtdışına gönderilmelidirler.

(5) Ankete katılan işletmelerdeki yöneticilerin %37.5'i yılda 1-2 defa, %22.5'i yılda 3-4 defa, %30'u yılda 5 ve daha fazla yurtdışı seyahatı yaparken, ankete katılan işletmelerin %10'unda yöneticiler yurtdışı seyahatı yapmamaktadırlar (Bu çalışma, Tablo 6.11, s.121). Yöneticiler yurtdışı seyahatleri ile, uluslararası deneyim kazanabilirler ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde ortaya çıkan gelişmeleri öğrenebilirler. Bu nedenle, Türk işletmelerinde yöneticilik yapanlar özellikle iş gezisi, eğitim ve seminer amaçlı olarak yılda en az 5 defa yurt dışı gezileri yapmalıdırlar.

(6) Ankete katılan işletmelerin %35'i planlama, %32.5'i organizasyon, %42.4'ü motivasyon, %23.8'i koordinasyon, %18.8'i denetim, %45'i işçilerin yetiştirilmesi, %30'u teknolojik yenilikleri kullanma, %68.8'i Ar-Ge, %12.4'ü kalite, %48.8'i pazar araştırması, %56'sı insan kaynaklarını planlama, %45'i yeni mal ve hizmet geliştirme, %41.2'si ise yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme konusunda AB ülkelerine göre daha kötü durumda olduklarını belirtmiştir (Bu çalışma, Tablo 6.14, s.126). Ortaya çıkan sonuçlar, ankete katılan işletmelerin bazı temel işletme fonksiyonları ve temel yönetim fonksiyonları bakımından AB'ye göre daha kötü durumda olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yapılan analiz testleri de Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde Türk işletmelerinde planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetim ve yukarıda belirtilen diğer fonksiyonlar bakımından sorun olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bu çalışma, Ek 2, s.208). Gerek AB ile bütünleşme ve gerekse küresel işletmelerin yönetim ve organizasyon anlayışlarına uyum sağlayabilmek için Türk işletmelerinin temel işletme ve yönetim fonksiyonlarını yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. İşletmeler, bu düzenlemeleri uluslararası alanda kabul görmüş yönetim yaklaşımlarına uygun yapmalıdırlar.

(7) GB'ye girişten bugüne, ankete katılan işletmelerin karşılaştıkları sorunların başında %37.5'lik bir oranla gerekli yasal düzenlemelerin yapılmaması gelmektedir (Bu çalışma, Tablo 6.15, s.141). Bu sonuç, Türkiye'nin AB koşullarına uygun yasal düzenlemeleri bir an önce yapması gerektiğini göstermektedir. Böylece, Türk işletmeleri yönetim ve organizasyon yönünden AB koşullarına ve küreselleşme sürecine uygun yapılanmasını daha kolay gerçekleştirebilecektir. Öte yandan, ankete katılan işletmelerin %43.7'si GB sonrası AB standartlarına uyum konusunda herhangi bir çalışma yapmadığını belirtmiştir (Bu çalışma, Tablo 6.17, s.146). Bu sonucun, 500 büyük işletme dışındaki işletmelerde dikkate alındığında daha yüksek bir orana ulaşması mümkündür. Kalite standardı, AB ile bütünleşmenin yanında küresel pazarlara girebilmenin de önemli bir unsurudur. Bu nedenle, Türk işletmelerinin dünyada gittikçe yaygınlaşan ve uluslararası alanda da kabul edilen ISO-9000 kalite güvence sistemlerine geçmeleri gerekir.

**(8)** AB ülkelerindeki işçilere göre, ankete katılan işletmelerin %87.5'i kendi işletmelerinde çalışan işçilerin ekonomik yaşam standardının daha düşük olduğunu, %58.6'sı işçilerin sosyal haklarının daha yetersiz olduğunu, %86.3'ü işçilerin geleneksel aile anlayışına bağlı olduğunu, %86.3'ü işçilerin yüksek öğrenim imkanı ve düzeyinin daha düşük olduğunu, %91.3'ü işçilerin kültürel yaşam tarzlarının farklı olduğunu, %85'i işçilerin tüketim alışkanlıklarının farklı olduğunu, %85'i işçilerin sağlık hizmetleri imkanının daha düşük olduğunu, %61.3'ü işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliğinin daha düşük olduğunu, %73.8'i ise işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyinin daha düşük olduğunu belirtmiştir (Bu çalışma, Tablo 6.19, s.150). Bu konularda Tablo 6.19'daki bulgulardan faydalanarak yapılan analizler de sorun olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bu çalışma, Ek 2, s.208). Genel olarak tüm işletmelerin beşeri ve maddi kaynaklar olmak üzere iki temel kaynağı vardır. Dolayısıyla işletmelerde çalışan işçiler beşeri kaynaklar olup, işçilerin içinde bulunduğu sorunlar işletme yönetimini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda, Türk işletmelerinin AB ile bütünleşme sürecinde işçilerin ekonomik sorunlarını çözmeleri ve işçilerin sosyo-kültürel yapılarını bilmeleri gerekir. Çünkü, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler başarılı olabilmek için, faaliyet gösterdiği ülke insanların sosyo-kültürel yapısına önem vermektelerdir.

**(9)** Ankete katılan işletmelerin %31.2'sinde finansman, %26.2'sinde pazarlama, %62.5'inde Ar-Ge ve %77.5'inde halkla ilişkiler bölümleri bulunmamaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.23, s.165). İşletmeler açısından en önemli işlevlerden bir de finansman sağlamaktır. Finansman sağlama, uluslararası alanda faaliyet gösterecek bir işletme için daha da önemlidir. Türk işletmelerinin AB pazarı ve küresel pazarlara girebilmesi için pazarlama bölümüne önemli işlevler düşmektedir. Ar-Ge, bütün gelişmiş ülkelerde işletmeler yanında devletin de politikası haline gelmişti. Halkla ilişkiler, işletmelerin tüketiciye en etkin şekilde ulaşabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Bu nedenlerle, Türk işletmeleri finansman, pazarlama, Ar-Ge ve halkla ilişkiler bölümlerine organizasyon yapılarında mutlaka yer vermelidirler.



(10) Ankete katılan işletmelerden %27.5'inde sürekli ve %53.8'inde yöneticiler bazen yetki devri yaparken, %13.7'isinde ise yöneticiler hiç yetki devri yapmamaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.27, s.171). Tablo 6.27'deki bulgulardan faydalanılarak yapılan analiz sonucu da bu konuda sorun olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bu çalışma, Ek 2, s.208). Oysa yetki devri, üst yöneticinin belli konularda emir-komuta yetkisini bir alt yöneticiye kullandırması olmakla birlikte, temel yönetim fonksiyonlarından organizasyon, koordinasyon ve denetim ile işletmelerde iş bölümü gereği olması gereken bir işlemdir. Ayrıca, genellikle çok uluslu işletmelerin kullandığı matriks organizasyon yapısı belli oranda yetki devrini sağlamaktadır. Bu nedenle, Türk işletmelerinde yetki devrinin yaygınlaştırılması gerekir ki, bu da profesyonel yöneticiliğin gelişmesi ile mümkün olabilecektir.

(11) Ankete katılan işletmelerin %37.5'inde işçiler işletme yönetimine kısmen katılmakta, %0'ında işçiler işletme yönetimine tamamen katılmakta ve %57.5'inde ise işçiler işletme yönetimine hiç katılmamaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.28, s.173). Ankete katılan işletmelerin ISO tarafından Türkiye'de ilk 500'e giren işletmeler olduğu gözönünde tutulursa, araştırmanın kapsamı genişletildiğinde %57.5'lik oranın daha da yüksek çıkması kaçınılmazdır. Tablo 6.28'deki bulgularından faydalanılarak yapılan analiz sonucu da bu konuda sorun olduğu ortaya çıkarmıştır (Bu çalışma, Ek 2, s.208). Oysa, işçilerin işletme yönetimine katılımı çağdaş yönetim anlayışında yerini bulmuştur. Küresel işletmelerde de özellikle kalite kontrol çemberleri, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme (Kaizen) ve yalın yönetim (lean management) yoluyla işçilerin işletme yönetimine katılımı sağlanmaktadır. Aynı yöntemlerin Türk işletmelerinde de kullanımının yaygınlaştırılması ve bu yöntemlerin uygulanması yoluyla işçilerin işletme yönetimine katılımının sağlanması, bu konudaki sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

**(12)** Ankete katılan işletmelerin %65'inde Internet bulunmamaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.30, s.175). Dolayısıyla, işletmelerde iletişim konusunda da sorun vardır. Özellikle günümüzde işletmelerin her alanında kullandığı Internet iletişim ağı, ankete katılan işletmelerin çoğunluğunda bulunmamaktadır. Gittikçe kullanım alanı ve iletişim alanında önemi artan Interneti tüm işletmeler kullanmalıdır. Bu nedenle, öncelikle üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler Internet kullanımı konusunda eğitilmeli ve dah sonra da işletmedeki görevinden dolayı Internet kullanması gereken diğer personller yetiştirilmelidir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, işletmeler için önemli bir çalışma konusu olmalıdır.

**(13)** Ankete katılan işletmelerde işçilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak; işletmelerin %70'i hizmet içi eğitim, %17.5'i üniversitelerle işbirliği, %80'i iş başında eğitim ve %13.8'i de diğer şekillerde çalışmalar yaptığını belirtmiştir. Burada belirtilen aynı yetiştirme ve geliştirme çalışmasını birden çok işletme kullanmaktadır (Bu çalışma, Tablo 6.31, s.177). Ankete katılan işletmelerde işçilerin iş başında eğitim oranının %80 gibi çok yüksek bir oranda olması, işçilerin eğitim ve kalifiye düzeyinin yetersiz olduğunu, hizmet içi eğitim oranının %70 olması da işçilerin eğitim alanına uygun işlerde çalışmadığını gösterebilir. Oysa, işletmeler iş analizi ve işgören analizi yaparak hangi işe hangi özelliklere sahip işçinin alınacağını önceden belirlemelidir. Bu konuda, Türk işletmelerinde bir yönetim sorunu olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin üniversitelerle olan işbirliğinin çok düşük oranda olması Türkiye'de üniversite-işdünyası ilişkilerinin yetersiz olduğunu da göstermektedir ki, bu ilişkinin geliştirilmesi Türk işletmelerinde yönetim sorunlarının çözümüne büyük oranda olumlu katkılar sağlayacaktır.

**(14)** Türk işletmeleri sosyal sorumluluk anlayışı gereği, mali ve bilimsel araştırmacılara doğru bilgiler sağlayarak, yasal incelemelerin ve bilimsel araştırmaların doğruluğuna katkıda bulunmalıdırlar.



## KAYNAKÇA

### MAKALELER

**AKDERE, A. Halis** (1996), "GATT Anlaşması, Gümrük Birliği ve Türkiye Tarımı", *Tarım ve Köy*, Sayı: 108/Mart-Nisan, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Ankara.

**AKIN, E. Fezal** (1995), "Gümrük Birliği Sürecinin KOBİ'lere Getireceği Mali Yükler ve Bu Yüklerin Hafifletilmesine Yönelik Olanaklar", *Uzman Gözüyle Bankacılık*, Yıl: 3 Sayı: 12-Aralık, Ankara.

**ALGAN, Neşe** (1994), "Küçük ve Orta Ölçekli (KOBİ) Sanayi İşletmelerinde Etkinlik Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1994-3, MPM Yayınları, Ankara.

**ALSTON, Jon P.** (1988), "Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea", *Business Horizons*, March-April.

**ANDRES, George** (1989), "Going Global: Vision Reality", *The Wall Street Journal*, Sept. 22.

**BİLEN, Alber** (1995), "Gümrük Birliği Karşısında Türk Kimya Sektörünün Durumu", *Süreç*, Özel Sayı: 17-18, İstanbul.

**BUCKLEY, Jerry** (1988), "We Learned That Them May Be Us", *U.S. News and World Report*, May 9.

**CARROLL, Archie B.** (1991), "The Pyramid of Social Responsibility", *Business Horizons*, Vol.: 34, No: 4, USA.

**DANIŞMAN, Ahmet Ümit** (1990), "Avrupa Toplulukları Karşısında Türk Sanayiinin Durumu", *Avrupa Topluluğu'na Giriş Hazırlıkları ve Standardizasyonun Önemi Sempozyumu*, Ankara.

- DEMİR**, Osman ve Orhan **ÇOBAN** (1996), "Türk Otomotiv Sanayiinin AB Otomotiv Sanayii Karşısındaki Rekabet Gücü", *İŞVEREN*, Cilt: XXXIV, Sayı:9/Haziran, Ankara.
- EGE**, Aylin (1996), "Türkiye-AB İlişkileri", *Tarım ve Köy*, Sayı: 108/Mart-Nisan, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Dergisi, Ankara.
- ESİN**, Arif (1995), "1/95 Sayılı Ortaklık Konseyi Kararı'nın Türk Elektronik Sektörüne Etkileri", *Süreç*, Özel Sayı: 17-18, İstanbul.
- FIRAT**, Seniye Ümit Oktay (1995), "AB ile Gümrük Birliği Yaklaşırken Türkiye İmalat Sanayiinin Seçilmiş Sektörlerinde Üst Düzey Yöneticilerin Profilleri", *Yönetim*, Yıl: 6, Sayı: 20/Ocak, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Der., İstanbul.
- FRIEDRICH**, Otto (1990), "Freed From Greed?", *Time*, January 1.
- GÖKBUNAR**, Ramazan ve Cevdet A. **KAYALI** (1995), "Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Ar-Ge Politikaları", *Ç.Ü. İİBF Dergisi Doç. Dr. Ümit Rüstem Algan'a Armağan*, Cilt: 5, Sayı: 1, Adana.
- GÖKDERE**, Ahmet (1988), "Otuzuncu Yılın Eşiğinde Türkiye AET İlişkileri", *İŞVEREN*, Cilt: XXVI, Sayı 10 (Temmuz), Ankara.
- GÜNGÖR**, Tefrik (1996), "Asgari Ücret Dünya Ölçüsünde Düşük mü?", *Dünya Gazetesi*, 12 Ağustos 1996.
- GÜNUĞUR**, Haluk (1995), "Türkiye-AB İlişkileri Tarihçesi", *T.C. Merkez Bankası Avrupa Birliği El Kitabı*, Ankara.
- HECTOR**, Gray (1990), "Why Mexico Is Looking Better", *Fortune*, January 15.
- HOLSTEIN**, William J., Pete **ENGARDIO** and Dan **COOK** (1986), "Will Sake and Sour Mash Together", *Business Week*, July 14.
- KOÇ**, Ahmet N. (1995), "Globalleşme Kaynakları ve Etkileri", Türkiye'nin Geleceğine Dönük Ekonomik Stratejiler, *KSÜ Rektörlüğü Konferansı*, K.Maraş.

- LAKE**, Michael (1996), "Tarihsel Karar: Gümrük Birliği", *Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Güncel Avrupa Dergisi*, Sayı: 1/Ocak, Ankara.
- MACLUP**, F. (1978), "A History of Thought on Economic Integration", *Economic Integration World Wide, Regional, Sectoral*, The Macmillan Press Ltd., UK.
- MILES**, Raymond E. and Charles C. **SNOW** (1984), "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, McGraw-Hill, USA.
- MİNİBAŞ**, Türkel (1995), "Gümrük Birliği'ne Girerken Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler", *Banka ve Ekonomik Yorumlar*, Yıl: 32, Sayı: 7-Temmuz.
- NIENHAUS**, Volker (1988), "Financial Integration and Monetary Policy in Europe and Turkey", *Middle East Business and Banking*, Vol.: 7, Num.:10-October.
- OĞUZ**, Sedefhan (1996), "Dünden Bugüne Yönetime Katılım", *Hedef*, Sayı: 34-Ekim, İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Dergisi, İstanbul.
- ÖZALP**, İnan, Melih **TOPALOĞLU** ve Ali **AKDEMİR** (1990), "Yönetime Katılma Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri ve Bir Otomotiv Yan Sanayii İşletmesindeki Uygulama: Yaysan A.Ş. Örneği", *Prof. Dr. İlhan Cemalçular'ın Hatırasına Armağan*, Anadolu Üniversitesi İİBF, Eskişehir.
- ÖZERMAN**, M. Erkut (1997), "Türkiye Otomotiv Sanayinin Dünü ve Bugünü", *İGEME*, Sayı: 1/Ocak-Mart, Ankara.
- ÖZGEN**, Hüseyin ve Azmi **YALÇIN** (1992), "İşletmede Yönetimsel Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: X, Sayı: 1-2, Eskişehir.
- ÖZGEN**, Hüseyin vd. (1994), "Çağdaş İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı", *Ç.Ü. İİBF*, Adana.
- ÖZTEKİN**, Basri (1983), "Katılmada Türk Sanayiinin Karşılaşacağı Sorunlar", *AET Birinci Eğitim Semineri*, İKV Yayınları, İstanbul.

**PAKSOY, H. Mustafa** (1995), "Milli Sınırlardan Global Dünyaya Doğru Giderken İnsan Kaynakları Planlaması", *Bildiriler II, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu (12-13 Ekim)*, Kara Harp Okulu, Ankara.

**RAPOPORT, Carla** (1990), "Japan's Capital Spending Spree", *Fortune*, April 9.

**SCHARES, Gail** (1988), "When The Kremlin Calls, Capitalists Lend More Than an Ear", *Business Week*, August 15.

**TALIM, Metin** (1992), "Avrupa Topluluğu ve Türk Tarımının Yapısı", *Avrupa Topluluğu İle Bütünleşme Hareketlerinde Türk Tarımı*, İzmir Ticaret Borsası 100. Yıl Etkinlikleri (26-27 Eylül 1991), Yayın No: 44, İzmir.

**TARAKÇIOĞLU, Işık** (1995), "Gümrük Birliği'nin Tekstil ve Konfeksiyon Sanayimize Muhtemel Etkileri", *Tekstil*, Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası (TTSİS) Aylık Dergi, Sayı:194, İstanbul.

**TAYLOR, Alex** (1988), "Japan's Carmakers Take on The World", *Fortune*, June 20.

**TÖRE, Nahit** (1996), "Ekonomik Bütünleşme Kuramı", *Avrupa Birliği El Kitabı*, T.C. Merkez Bankası Yayınları, Ankara.

**TULLY, Shawn** (1990), "The Hunt for the Global Manager", *Fortune*, May 21.

**YAŞAR, Ertuğ** (1995), "Gümrük Birliği ve Türk Tekstil-Konfeksiyon Sektörü", *Süreç*, Özel Sayı: 17-18, İstanbul.

## KİTAPLAR

- ACARI**, Birgül (1991), *Rakamlarla Dünya Ülkeleri*, ITO Yayın No: 1991-2, İstanbul.
- AKDEMİR**, Ali (1992), *AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Kütahya İİBF, No: 8, Eskişehir.
- ARGIN**, Aydın (1993), *Avrupa Topluluğu Tek Pazarına Uyum Açısından Türk Bankacılık Sisteminin Uyum Gereklere*, Türkiye Bankalar Birliği, Ankara.
- BAGULEY**, Phil (1994), *Effective Communication For Modern Business*, McGraw-Hill Book Company, England.
- BARTOL**, Kathryn M. and David C. **MARTIN** (1991), *Management*, McGraw- Hill, Inc., USA.
- BARTOL**, Kathryn M. and David C. **MARTIN** (1994), *Management*, Second Edition, McGraw-Hill, Inc., USA.
- BERK**, Niyazi (1985), *Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkileri*, Yapı Kredi Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü, Bankacılık Araştırmaları Dizisi, No: 4, Binbirdere Matbaacılık A.Ş., İstanbul.
- BOVEE**, Courtland L. vd. (1993), *Management*, McGraw-Hill, USA.
- CATEORA**, Philip R. (1993), *International Marketing*, Eighth Edition, Richard D. Irwin, Inc., USA.
- CERTO**, Samuel C. (1992), *Modern Management*, Fifth Edition, Allyn and Bacon, USA.
- CEYHAN**, Haluk (1994), *İşletmeler Yönünden Türkiye-Avrupa Birliği Gümrük Birliği*, Borusan Holding A.Ş., İstanbul.

- CHACHOLIADES**, Miltiades (1988), *International Trade Theory and Policy*, 3. Baskı, McGraw-Hill Book Co., Singapore.
- ÇAĞAN**, Nami (1991), *Avrupa Topluluğu Vergi Politikasının Hukuki Çerçevesi*, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 1, Ankara.
- ÇELİKOĞLU**, İlyas (1994), *Sosyal Güvenlik Sistemlerinin Finansman Yöntemleri ve Türkiye Uygulaması*, DPT Yayın No: 2355, Ankara.
- DAVID**, Fred R. (1995), *Strategic Management*, Fifth Edition, Prentice Hall, USA.
- DİNÇER**, Ömer (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Basım ve Ticaret Sanayii A.Ş., İstanbul.
- DUNCAN**, Jack (1983), *Management*, Random Business Division, New York.
- EGE**, Ayşe, Şule **EĞİTİM** ve Ufuk **ACAR** (1995), *Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Muhtemel Etkileri ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, KOSGEB, Ankara.
- EKİN**, Nusret (1996), *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1996-32, İstanbul.
- ERDOĞAN**, İrfan (1986), *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 86, İstanbul.
- EREN**, Erol (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, 3. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 234, İstanbul.
- ERTÜRK**, Emin (1993), *Ekonomik Entegrasyon Teorisi ve Türkiye'nin İçinde Bulunduğu Entegrasyonlar*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- GEYLAN**, Ramazan (1994), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Birlik Ofset, Eskişehir.
- GLOBERMAN**, Steven (1986), *Fundamentals of International Business Management*, Prentice Hall International Editions, New Jersey.

- GÜNGÖR**, Murat (1994), *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisindeki Durumu ve Avrupa Birliği Ülkeleriyle Karşılaştırılması*, Anadolu Üniversitesi S. B. E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- GÜLEÇ**, Kemal (1994), *Türkiye'de ve Dünyada Teknolojik Gelişmeler*, DPT Yapısal Uyum Sosyal Politikalar ve Koordinasyon Genel Müd., Ankara.
- GÜRLESEL**, Can Fuat, Kerem **ALKİN** ve Sadi **UZUNOĞLU** (1997), *Avrupa Sermaye Piyasaları Bütünleşme ve Türk Sermaye Piyasası*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları No:10, İstanbul.
- HERSEY**, Paul and Kenneth H. **BLANCHARD** (1993), *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, Sixth Edition, Prentice Hall International, Inc., USA.
- HESS**, Peter and Julie **SICILIANO** (1996), *Management Responsibility For Performance*, International Edition, McGraw-Hill, USA.
- HODGETTS**, Richard M. and Fred **LUTHANS** (1991), *International Management*, McGraw-Hill, Singapore.
- İNCEKARA**, Ahmet (1995), *Globalleşme ve Bölgeselleşme Sürecinde Nafta ve Etkileri*, İTO Yayını, İstanbul.
- İYİBOZKURT**, Erol (1994), *Türkiye-AT Gümrük Birliği*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- KARLUK**, Rıdvan (1995), *Avrupa Birliği ve Türkiye*, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- KOZLU**, Cem (1995), *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No:335, Ankara.



**LÖK**, Hasan (1995), *Avrupa Birliği'ne Entegrasyonda Türk Turizm Sektörünün Rekabet Şansını Arttırıcı Yeni Teşvik Politikaları*, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası A.O., İstanbul.

**MANİSALI**, Erol (1994), *Avrupa Birliği'ne Alınmayan Türkiye'yi Gümrük Birliği'nde Bekleyen Sorunlar*, Bağlam Yayınları No: 76, İstanbul.

**McHUGH**, Francis P. (1992), *Ethics (İş Ahlakı, Çev.: TÜSİAD)*, TÜSİAD Yayın No: 92, 8-154, İstanbul.

**MORDEN**, Tony (1993), *Business Strategy and Planning*, McGraw-Hill, UK.

**MÜFTÜOĞLU**, Rıza (1995), *Küreselleşme ve Türkiye*, Ankara.

**NAISBITT**, John ve Patricia **ABURDENE** (1990), *Megatrends 2000 (Çev.: Erdal Güven)*, Form Yayınları No: 7, İstanbul.

**ÖZALP**, İnan (1995), *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 849, İİBF Yayın No: 105, Eskişehir.

**ÖZEL**, Mustafa (Derleyen ve Türkçeleştiren) (1994), *Küresel Rekabet*, İz Yayıncılık, Yayın No: 90, İstanbul.

**PHATAK**, Arvind (1980), *Uluslararası Yönetim* (Çev.: Prof. Dr. Atilla Baransel, Arş. Gör. Tomris Somay), Yön Ajans, İstanbul.

**PHATAK**, Arvind (1992), *International Dimension of Management*, Pws-Kent Publishing Company, Boston.

**POHL**, Gerhard and Piritta **SORSA** (1992), *European Integration and Trade With The Developing World*, The World Bank, Policy and Research Series No: 21, Washington-USA.

**SAVAŞ**, Vural (1986), *Kalkınma Ekonomisi*, 4. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın No: 85, İstanbul.

- SELÇUK**, Aygıtşat (1992),  *Holding Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İ. Ü. S. B. E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- SESSER**, Stan (1992), *A Nation of Contradictions ("Bir Çelişkiler Ulusu")*, New York.
- SEYİDOĞLU**, Halil (1991), *Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama*, Geliştirilmiş 8. Baskı, Güzem Yayınları No: 3, İstanbul.
- ŞİMŞEK**, Şerif (1995), *Yönetim ve Organizasyon*, Özgü Matbaa ve Cild Sanayi, Konya.
- TAGGART**, James H. and Michael C. **McDERMOTT** (1993), *The Essence of International Business*, Prentice Hall Europe, Great Britain.
- WEIHRICH**, Heinz and Harold **KOONTZ** (1993), *Management A Global Perspective*, Tenth Edition (International Edition), McGraw-Hill, USA.
- WEISMAN**, E. (1990), *Trade in Services and Imperfect Competition*, UK.
- WERTHER**, William B. Jr. and Keith **DAVIS** (1989), *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill Book Company, Singapore.
- WOLFEREN**, Karel van (1992), *Japon Gücünün Sırrı (Çeviren: İnci Kurmuş)*, 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- ZENOFF**, B. David (1986), *International Business Management*, McMillan Book Company, New York.
- ZIKMUND**, William G. (1994), *Business Research Methods*, Fourth Edition, The Dryden Press, USA.

## DİĞER KAYNAKLAR

- AKŞAM GAZETESİ (1995)**, 20 ve 22 Aralık 1995 Tarihli Sayıları
- AKTT (1996)**, "Avrupa'da KOBİ'ler İçin Ortak Bir Tanım", *Güncel Avrupa Dergisi*, Sayı: 2-3/ Şubat-Mart, Ankara
- BULLETIN (1992)**, World Bank Policy Research, *Volume: 3*, Number:3- May- July.
- BUSINESS WEEK (1990)**, *May 14*.
- DEİK (1995a)**, *Japonya Bilgi Notu*, Şubat, İstanbul.
- DEİK (1995b)**, *Malezya Bilgi Notu*, Mayıs, İstanbul.
- DİE (1993)**, *1990 Genel Nüfus Sayımı Nüfusun Sosyal ve Ekonomik Nitelikleri*, Yayın No: 1616, Ankara.
- DİE (1996)**, *İstatistiklerle Türkiye 1995*, DİE Yayın No: 1850, Ankara.
- DPT (1991)**, *Başlıca Ekonomik Göstergeler (Türkiye-AT-EFTA) ve Önemli Projeler*, Ankara.
- DPT (1992)**, *Uluslararası Ekonomik Göstergeler*, Ankara.
- DPT (1995a)**, *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*, VII. BYKP Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No: DPT: 2375-ÖİK: 440, Ankara.
- DPT (1995b)**, *Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye*, VII. BYKP Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No: DPT: 2374-ÖİK: 439, Ankara.
- DPT (1995c)**, *Türkiye-Karadeniz Ekonomik İşbirliği İlişkileri*, VII. BYKP Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No: DPT:2379-ÖİK:443, Ankara.

**DPT (1995d), *Türkiye ve Avrupa Entegrasyonu*, VII. BYKP Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No: DPT:2377-ÖİK:441, Ankara.**

**DPT (1996), *Uluslararası Ekonomik Göstergeler*, Ankara.**

**EUROPEAN FILE (1988), *A European Financial Area: The Liberalization of Capital Movements*, Commission of The European Communities, 12/88, June-July.**

**EUROSTAT (Statistical Office of The European Communitie) (1995), *Basic Statistics of The European Union*, Germany.**

**HDTM (1995), *Ekonomik Göstergeler 1995*, Ankara.**

**İKV (1987), *Avrupa Topluluğu ve Türkiye-AT İlişkileri*, İKV Yayın No: 49, İstanbul.**

**İKV (1988), *İKV Araştırmalarında Türkiye'nin AT Karşısında Durumu*, İKV Yayın No: 59, İstanbul.**

**İŞVEREN (1996a), "Türkiye'nin Rekabet Gücü: AB Ülkeleri, Japonya ve ABD Karşılaştırmalı", *TİSK Dergisi*, Cilt: XXXIV, Sayı: 4/Ocak, Ankara.**

**İŞVEREN (1996b), "Bazı AB Ülkelerinde Sosyal Güvenlik Alanındaki Gelişmeler", *TİSK Dergisi*, Cilt: XXXIV, Sayı:5/Şubat, Ankara.**

**İTO (1995), *Gümrük Birliği'nin Ekonomik Boyutları ve Malların Serbest Dolaşımı*, 2. Baskı, İTO Yayın No: 1995-22, İstanbul.**

**THE WALL STREET JOURNAL (1989), "The Global Giants", September 22.**

**TİSK (1996), *Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Sosyal Güvenlik Sistemlerinin Yeniden Yapılandırılması*, İnceleme Yayınları No: 18, Ankara.**

**TOBB** (1988), *AT ve Türkiye-AT İlişkileri Semineri*, TOBB Yayın No:82, Ankara.

**TTSİS** (1992), "Kendinizi 21'nci Yüzyıldaki İşletme Yönetimine Hazırlıyorsunuzunuz?", *Tekstil*, TTSİS Aylık Dergisi, Sayı:167, İstanbul.

**TURİZM BAKANLIĞI** (1994), *Turizm İstatistikleri Bülteni*, Ankara.

**TÜGİAD** (1992), *Global Rekabet Ortamı Karşısında Yeni Bir Sanayileşme Modeli*, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul.

**TÜSİAD** (1988), *AT ve Türkiye'de Bankacılık-Uyumla İlgili Sorunlar*, Yayın No: TÜSİAD-T/88.12.120, İstanbul.

**UNITED NATIONS** (1996), *Trade and Development Report 1996*, United Nations Publications, New York and Geneva.

**VAKIFBANK** (1995), *Gümrük Birliği'nin Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri 1*, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Araştırma Yayınları Dizisi:1, Ankara.

**EKLER**

# EK. 1: ANKET FORMU



ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
İŞLETME BÖLÜMÜ

...01.../...10.../1996.

Sayın Yönetici,

Doktora tez danışmanı bulunduğum Araştırma Görevlisi H. Mustafa PAKSOY "Türkiye'nin Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları" konulu doktora tez çalışmasını sürdürmektedir.

21. yüzyıla girerken küreselleşme sürecinin büyük bir hızla devam ettiği gerçeğinden hareketle, Türkiye'nin ve Türk işletmelerinin dünya ile bütünleşmesinin kaçınılmaz olduğu ortadadır. Bu bütünleşmenin en önemli adımı da Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşmesinden geçmektedir. Bu doktora tez çalışması, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde Türk İşletmelerinin karşılaştıkları yönetim sorunlarını tespit etmeyi ve bu sorunlara ilişkin çözüm yollarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ancak, söz konusu sorunların neler olduğunu tam olarak belirleyebilmek için sizlerin değerli katkılarına ihtiyaç duyulmaktadır.

İlişikte gönderilen "anket formu"nu en kısa zamanda doldurup üzerinde açık adres yazılı dönüş zarfına koyarak postaya vermeniz, sözü edilen doktora tez çalışmasının daha verimli bir şekilde yapılarak tamamlanmasına önemli katkıda bulunacaktır.

Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN  
Çukurova Üniversitesi  
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

## Haberleşme Adresi:

Arş. Gör. H. Mustafa PAKSOY  
K. Maraş Sütçü İmam Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
46100 - K. MARAŞ

Tel : 0.344.223 76 66'dan 368

Fax: 0.344.223 74 09



## ANKET FORMU

1. İşletmenizin hukuki şeklini işaretleyiniz.

- Anonim Şirket       Limited Şirket  
 Kollektif Şirket       Komandit Şirket       Diğer:.....

2. İşletmenizin faaliyette bulunduğu il(ler)i ve/veya ilçe(ler)i yazınız.

- Merkez:.....  
 Şube(ler)(şubeniz varsa):.....

3. İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektörü işaretleyiniz.

- İmalat Sektörü       Ticaret Sektörü  
 Hizmet Sektörü       Diğer:.....

4. İşletmenizde çalışan işçi (personel) sayısına ilişkin seçeneği işaretleyiniz.

- 1-50       51-99       100-200  
 201-499       500 ve daha çok

5. İşletmenizde yöneticiliği kim yapıyor?

- İşletme sahibi       Profesyonel yönetici  
 Devlet atıyor       Diğer:.....

6. Öğrenim durumlarına göre işletmenizdeki yönetici(ler)in sayısını belirtiniz.

- (....)İlkokul      (....)Orta-Lise  
(....)Üniversite      (....)Yüksek Lisans ve Doktora

7. 6. soruya cevabınız "üniversite veya yüksek lisans ve doktora" ise uzmanlık alanlarına göre yönetici(ler)in sayısını belirtiniz.

- (....)İşletmeci      (....)İktisatçı      (....)Mühendis  
(....)Hukukcu      (....)Diğer:.....

8. İşletmenizdeki yönetici(ler)in sayısını bildikleri yabancı dillere göre işaretleyiniz.

<u>Bildikleri Yabancı Diller</u>	<u>Yabancı Dil</u>	<u>Bilen Yöneticilerin Sayısı</u>						
			1	2	3	4	5	Diğer:(....)
İngilizce			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Almanca			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fransızca			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İtalyanca			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer:.....			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dil bilmeyen yöneticiler			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Yöneticileriniz yurtdışı seyahati yapıyorsa, seyahat yapılan ülkeleri seyahat nedenlerine göre işaretleyiniz. (Yöneticileriniz yurtdışı seyahati yapmıyorsa bu soruyu işaretlemeyiniz.)

<u>Seyahat Yapılan Ülkeler</u>	<u>Yurtdışı Seyahatinin Nedenleri</u>				
	<u>İş Gezisi</u>	<u>Eğitim</u>	<u>Seminer</u>	<u>Tatil</u>	<u>Diğer Neden.</u>
<i>Avrupa Birliği Ülkeleri*</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Amerika Birleşik Devletleri</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Uzak Doğu Ülkeleri**</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Orta Asya Türk Cum.***</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Diğer Ülkeler:.....</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Avrupa Birliği Ülkeleri\*: Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Fransa, Almanya, İtalya, Danimarka, İngiltere, Yunanistan, İrlanda, Portekiz, İspanya, Finlandiya, Avusturya ve İsveç'tir.**  
**Uzak Doğu Ülkeleri\*\*: Japonya, Çin, Güney Kore, Hong Kong, Singapur vd.**  
**Orta Asya Türk Cumhuriyetleri\*\*\*: Azeraycan, Türkmenistan, Kırgızistan, Kazakistan, Özbekistan ve Tacikistan'dır.**

10. Yöneticilerinizin yılda ortalama yaptıkları yurtdışı seyahat sayısını işaretleyiniz. (Yöneticileriniz yurtdışı seyahati yapmıyorsa bu soruyu işaretlemeyiniz.)

- 1-2      3-4      5 ve fazlası

11. İşletmenizde yabancı uyruklu personel çalışıyorsa, çalışma alanlarına göre sayılarını işaretleyiniz. (Yabancı uyruklu personel çalışmıyorsa bu soruyu işaretlemeyiniz.)

**Çalışma Alanları Çalışan Yabancı Uyruklu Personelin Sayıları**

	1	2	3	4	5	Diğer:(.....)
<i>Yönetici Olarak</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Mühendis Olarak</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Danışman Olarak</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Uzman Olarak</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Diğer:..... Olarak</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. İşletmenizin ihracat yaptığı Avrupa Birliği ülkesi var mı?

- Evet      Hayır

13. İşletmenizin ithalat yaptığı Avrupa Birliği ülkesi var mı?

- Evet      Hayır

14. İşletmeniz Avrupa Birliği ülkelerinden yabancı sermaye kullanıyor mu?

- Evet      Hayır

15. İşletmenizin ortak yatırım yaptığı Avrupa Birliği ülkesi var mı?

- Evet      Hayır

16. İşletmenizi faaliyetinde bulunduğu sektöre göre Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırdığınızda, aşağıdaki konularda işletmenizin durumunu gösteren düzeyi işaretleyiniz.

Konular	İyi	Kötü	Aynı
a) AB ülkelerine göre, planlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) AB ülkelerine göre, organizasyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) AB ülkelerine göre, işçileri işe motivasyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) AB ülkelerine göre, işlerin koordinasyonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) AB ülkelerine göre, işlerin denetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) AB ülkelerine göre, işçilerin yetiştirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) AB ülkelerine göre, teknolojik yenilikleri kullanma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) AB ülkelerine göre, araştırma-geliştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ı) AB ülkelerine göre, kalite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) AB ülkelerine göre, pazar araştırması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) AB ülkelerine göre, insan kaynaklarını planlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) AB ülkelerine göre, yeni mal ve hizmet geliştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) AB ülkelerine göre, yönetim ile ilgili gelişmeleri öğrenme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Diğer: AB ülkelerine göre, .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Türkiye'nin Gümrük Birliği'ne girişinden bugüne kadar geçen sürede işletmenizin karşılaştığı sorunları önem derecelerine göre numara vererek belirtiniz.

- a (.....)Kalite sorunu  
b (.....)Araştırma-Geliştirme sorunu  
c (.....)Teknoloji sorunu  
d (.....)Rekabet sorunu  
e (.....)Pazarlama sorunu  
f (.....)Profesyonel yönetici eksikliği sorunu  
g (.....)Gerekli yasal düzenlemelerin yapılmaması sorunu  
h (.....)Diğer:.....

18. İşletmenizin sahip olduğu kalite standartları hangileridir?

- TSE ISO-9000 \*\*\*\*\* (otel vb.) Diğer:.....

19. Gümrük Birliği sonrasında işletmenizin standartlarda meydana gelecek uyum konusunda herhangi bir çalışması var mı? ("CE Marking" işareti vb. gibi)

- Evet Hayır Bu konuda bilgim yok Diğer:.....

20. İşletmeniz yönetim konusunda karşılaştığı sorunları çözmek için yöneticileriniz dışında hangi kişi ve kuruluşlardan yardım almaktadır?

- Üniversiteler'den Meslek Odaları'ndan  
Danışman firmalardan Diğer:.....

21. Avrupa Birliğine (AB) üye devletlerdeki işletmelerde çalışan işçilere göre işletmenizde çalışan işçilerin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumları belirtiniz.

<b>Sorunlar</b>	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>
a) AB'ye göre, ekonomik yaşam standardı düşüktür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) AB'ye göre, sosyal haklar yetersizdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) AB'ye göre, geleneksel aile anlayışı fazladır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) AB'ye göre, yüksek öğrenim imkanı ve düzeyi düşüktür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) AB'ye göre, kültürel yaşam tarzları farklıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) AB'ye göre, tüketim alışkanlıkları farklıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) AB'ye göre, sağlık hizmetleri imkanı düşüktür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) AB'ye göre, kalifiye düzeyi ve verimliliği düşüktür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ı) AB'ye göre, fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyi düşüktür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) AB'ye göre,.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. İşletmenizde teknoloji kullanım durumunu gösteren seçeneği işaretleyiniz.

- Tamamen eski       Kısmen eski  
 Kısmen yeni       Tamamen yeni

23. İşletmeniz kurulurken fizibilite etüdü yapıldı mı?

- Evet       Hayır

24. İşletmenizde planlama kim(ler) tarafından yapılmaktadır.

- İşletme sahibi       Üst yönetim  
 Planlama Departmanı       Diğer:.....

25. İşletmenizde, şağıdaki bölümlerden (departmanlar) hangileri bulunmaktadır?

- Yönetim       Satınalma       Üretim       Muhasebe  
 Personel       Finansman       Pazarlama       Araştırma-Geliştirme  
 Halkla ilişkiler       Diğer:.....

26. İşletmenizin "organizasyon şeması" ve yazılı "organizasyon el kitabı" var mı?

- Evet       Hayır

27. İşletmenizde, işçilerin işe motivasyonu (daha iyi çalışmaları) için yapılan uygulamalar nelerdir?

- Pirim verilir       Ek ücret verilir  
 Kardan pay verilir       Diğer:.....

28. İşletmenizde işçilerin cezalandırılması için yapılan uygulamalar nelerdir?

- İkaz, kınama ve ihtar edilir       Verdikleri zararlar tazmin edilir  
 Büyük hatalardada işten atılır       Diğer:.....

29. İşletme yönetiminiz, bazan bir alt yöneticiye yetki devri yapmakta mıdır?

- Sürekli yapar  Bazan yapar  
 Hiç yapmaz  Diğer:.....

30. İşletmenizde çalışan işçilerin "işletme yönetimine katılma" durumunu belirtiniz.

- Kısmen katılıyor  Tamamen katılıyor  
 Hiç katılmıyor  Diğer:.....

31. İşletmenizde kontrolü (denetimi) kim(ler) yapmaktadır?

- Sadece üst yönetici  Üst yönetici-teknik personel  
 Birim yöneticileri  Diğer:.....

32. İşletmenizde  aşağıdaki iletişim araçlarından hangileri bulunmakta ve/veya kullanılmaktadır?

- Telefon  Faks  Cep Telefonu  
 İnternet  Diğer:.....

33. İşletmenizde  işçilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için ne tür faaliyetlerde bulunuluyor?

- Hizmetiçi eğitim  Üniversitelerle işbirliği  
 İş başında eğitim  Diğer:.....

**ANKETİ CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## EK. 2: Kİ-KARE ( $\chi^2$ ) HIPOTEZ TESTİ ÇÖZÜMLERİ

Ek. 2'de, hipotez testlerine ilişkin yapılan çözümler ayrıntılı olarak verilmiştir.

Analizde kullanılan Ki-Kare Uyum İyiliği Metodu (Chi-Square Goodness of Fit), frekans dağılımının analizinde anlamlılık testi yapma imkanı sağlar. Böylece cinsiyet, eğitim veya iki cevaplı olarak sınıflandırılan verilerin istatistiksel analizi yapılabilir ve aşağıdaki formül kullanılır (Zikmund, 1994, s.500-502):

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

$\chi^2$ : Ki-Kare

$O_i$ : i hücresindeki gözlenen frekans değeri

$E_i$ : i hücresindeki beklenen frekans değeri

Bu çalışmada, hipotezler aşağıdaki formüller kullanılarak test edilmiştir.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2}{E} \dots$$

Serbestlik Derecesi (S.D.) =  $k - 1 \Rightarrow k$ : Sütun

Güven Düzeyi =  $(1 - \alpha) \Rightarrow G.D.$

Ki-Kare tablo değeri ile hesaplanan Ki-Kare değeri karşılaştırılır. Eğer hesaplanan Ki-Kare değeri, Ki-Kare tablo değerinden büyük ise  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Tersi ise  $H_0$  hipotezi kabul edilir.

Aşağıda hipotez testleri ile ilgili çözümler sırasıyla ayrıntılı olarak yapılmıştır.

## (1) Birinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerin yönetim türü (Tablo 6.5'in verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerdeki yönetim türü, modern yönetim anlayışı açısından bir yönetim sorunu oluşturmamaktadır."

"H1: Ankete katılan işletmelerdeki yönetim türü, modern yönetim anlayışı açısından bir yönetim sorunu oluşturmaktadır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2 + (O4 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(16 - 20)^2 + (47 - 20)^2 + (15 - 20)^2 + (2 - 20)^2}{20} = 54.70000$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 4 - 1 = 3$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 7.815$$

(Ki-Kare  $_{54.70000} > \text{Ki-Kare } _{7.815}$  ve S.D. = 3, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H1 Kabul)

## (2) İkinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde planlama (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından planlama sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından planlama sorunu vardır."



$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(3 - 23)^2 + (28 - 23)^2 + (38 - 23)^2}{23} = 28.26087$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{128.26087} >$  Ki-Kare  $_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>0</sub> Kabul)

### (3) Üçüncü Hipotezin Çözümü

İşletmelerin organizasyon yapısı (Tablo 6.14'ün verileri)

"H<sub>0</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından organizasyon sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından organizasyon sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(7 - 23)^2 + (26 - 23)^2 + (36 - 23)^2}{23} = 18.86956$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{118.86956} > \text{Ki-Kare}_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow H_1$  Kabul)

#### (4) Dördüncü Hipotezin Çözümü

İşletmelerde işçileri işe motivasyon (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından motivasyon sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından motivasyon sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$
$$\chi^2 = \sum \frac{(11 - 23)^2 + (34 - 23)^2 + (24 - 23)^2}{23} = 11.56522$$

$$\text{S.D.} = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2 \quad \text{G.D.} = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{111.56522} > \text{Ki-Kare}_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow H_1$  Kabul)

#### (5) Beşinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde işlerin koordinasyonu (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından koordinasyon sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından koordinasyon sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$
$$\chi^2 = \sum \frac{(7 - 23)^2 + (19 - 23)^2 + (42 - 23)^2}{23} = 27.51002$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{h27.51002} > \text{Ki-Kare}_{t5.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H1 Kabul)

## (6) Altıncı Hipotezin Çözümü

İşletmelerde işlerin denetimi (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından denetim sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından denetim sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$
$$\chi^2 = \sum \frac{(10 - 23)^2 + (15 - 23)^2 + (44 - 23)^2}{23} = 29.30435$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{129.30435} >$  Ki-Kare  $_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

### (7) Yedinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde işçilerin yetiştirilmesi (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından işçilerin yetiştirilmesi sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından işçilerin yetiştirilmesi sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2 + (O_3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$
$$\chi^2 = \sum \frac{(2 - 23)^2 + (36 - 23)^2 + (30 - 23)^2}{23} = 28.84211$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{128.84211} >$  Ki-Kare  $_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

### (8) Sekizinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde teknolojik yenilikleri kullanma (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından teknolojik yenilikleri kullanma sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından teknolojik yenilikleri kullanma sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2 + (O_3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$
$$\chi^2 = \sum \frac{(10 - 23)^2 + (24 - 23)^2 + (35 - 23)^2}{23} = 13.65217$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{13.65217} >$  Ki-Kare  $_{5.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

### (9) Dokuzuncu Hipotezin Çözümü

İşletmelerde Araştırma-Geliştirme (Tablo 6.14'ün verileri)

"H<sub>0</sub>: Ankte katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından Ar-Ge sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankte katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından Ar-Ge sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2 + (O_3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$
$$\chi^2 = \sum \frac{(2 - 23)^2 + (55 - 23)^2 + (13 - 23)^2}{23} = 66.69840$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{h66.69840} > \text{Ki-Kare}_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow H_1$  Kabul)

### (10) Onuncu Hipotezin Çözümü

İşletmelerde kaliteli mal ve hizmet üretimi (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından kalite sorunu yoktur."

"H1: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından kalite sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(11 - 23)^2 + (10 - 23)^2 + (49 - 23)^2}{23} = 42.09182$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{h42.09182} > \text{Ki-Kare}_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow H_1$  Kabul)

### (11) Onbirinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerin pazar araştırması (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından pazar araştırması sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından pazar araştırması sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(3 - 23)^2 + (39 - 23)^2 + (28 - 23)^2}{23} = 29.03433$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{29.03433} >$  Ki-Kare  $_{5.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

## (12) Onikinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde insan kaynaklarının planlanması (Tablo 6.14'ün verileri)

"H<sub>0</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından insan kaynaklarını planlama sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından insan kaynaklarını planlama sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(0 - 22)^2 + (39 - 22)^2 + (28 - 22)^2}{22} = 45.10582$$



$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{h45.10582} >$  Ki-Kare  $_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

### (13) Onüçüncü Hipotezin Çözümü

İşletmelerin yeni mal ve hizmet geliştirmesi (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından yeni mal ve hizmet geliştirme sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından yeni mal ve hizmet geliştirme sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2 + (O_3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(6 - 22)^2 + (36 - 22)^2 + (25 - 22)^2}{22} = 20.49840$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{h20.49840} >$  Ki-Kare  $_{15.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

### (14) Ondördüncü Hipotezin Çözümü

İşletmelerde yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme (Tablo 6.14'ün verileri)

"Ho: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin AB ile bütünleşme süreci açısından yönetimle ilgili gelişmeleri öğrenme sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2 + (O_3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(6 - 23)^2 + (33 - 23)^2 + (30 - 23)^2}{23} = 19.04348$$

S.D. = (k - 1) ⇒ 3 - 1 = 2      G.D. = (1 - α) ⇒ 1 - 0.05 = 0.95

χ<sup>2</sup> Tablo Değeri = 5.991

(Ki-Kare <sub>h19.04348</sub> > Ki-Kare <sub>15.991</sub> ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95 ⇒ H<sub>1</sub> Kabul)

**(15) Onbeşinci Hipotezin Çözümü**

İşletmelerin GB sonrası standartlara uyum çalışmaları (Tablo 6.17'nin verileri)

"H<sub>0</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin GB'ye girmesinden sonra standartlara uyum sorunu yoktur."

"H<sub>1</sub>: Ankete katılan işletmelerde, Türkiye'nin GB'ye girmesinden sonra standartlara uyum sorunu vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2 + (O_3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(35 - 25)^2 + (35 - 25)^2 + (6 - 25)^2}{25} = 22.07024$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{h22.07024} >$  Ki-Kare  $_{t5.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

### (16) Onaltıncı Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin ekonomik yaşam standardı (Tablo 6.19'un verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin ekonomik yaşam standardı düşük değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan ekonomik yaşam standardı düşüktür."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(70 - 37)^2 + (4 - 37)^2}{37} = 58.86486$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare  $_{h58.86486} >$  Ki-Kare  $_{t3.841}$  ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

### (17) Onyedinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin sosyal hakları (Tablo 6.19'un verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sosyal hakları yetersiz değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sosyal hakları yetersizdir."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(47 - 37)^2 + (27 - 37)^2}{37} = 5.40541$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare  $_{5.40541} >$  Ki-Kare  $_{3.841}$  ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

Ayrıca, 0.99 güven düzeyine göre 1 serbestlik derecesinde tablo değeri 6.635 olup, bulunan 5.40541 değerinden daha büyük olduğundan Ho hipotezi kabul edilmekte ve dolayısıyla analiz edilen işletmelerde çalışan işçilerin sosyal haklarının yetersizliği sorunu bulunmamaktadır.

### (18) Onsekizinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışı (Tablo 6.19'un verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışı yoktur."

H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin geleneksel aile anlayışı vardır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(69 - 36)^2 + (3 - 36)^2}{36} = 60.50000$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare  $_{60.50000} >$  Ki-Kare  $_{3.841}$  ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

## (19) Ondokuzuncu Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin yüksek öğrenim imkanı ve düzeyi (Tablo 6.19'un verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin yüksek öğrenim imkanı ve düzeyi düşüktür."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin yüksek öğrenim imkanı ve düzeyi düşüktür."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(69 - 37)^2 + (5 - 37)^2}{37} = 55.35135$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare  $_{55.35135} >$  Ki-Kare  $_{3.841}$  ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H1 Kabul)

## (20) Yirminci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin kültürel yaşam tarzları (Tablo 6.19'un verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kültürel yaşam tarzları, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklı değildir."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kültürel yaşam tarzları, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklıdır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(73 - 37)^2 + (1 - 37)^2}{37} = 58.86486$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare  $_{h58.86486}$  > Ki-Kare  $_{t3.841}$  ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

## (21) Yirmibirinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin tüketim alışkanlıkları (Tablo 6.19'un verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin tüketim alışkanlıkları, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklı değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin tüketim alışkanlıkları, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre farklıdır."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(68 - 37)^2 + (6 - 37)^2}{37} = 51.94595$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare  $_{h51.94595}$  > Ki-Kare  $_{t3.841}$  ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

## (22) Yirmiikinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin sağlık hizmetleri imkanı (Tablo 6.19'un verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sağlık hizmetleri imkanı, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre düşük değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin sağlık hizmetleri imkanı, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşüktür."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(68 - 37)^2 + (6 - 37)^2}{37} = 51.94595$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare <sub>51.94595</sub> > Ki-Kare <sub>3.841</sub> ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

### (23) Yirmiüçüncü Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliği (Tablo 6.19'un verileri)

"H<sub>0</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliği, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre düşük değildir."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin kalifiye düzeyi ve verimliliği, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşüktür."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_1 - E)^2 + (O_2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(49 - 37)^2 + (25 - 37)^2}{37} = 7.78378$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1 \quad G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare <sub>7.78378</sub> > Ki-Kare <sub>3.841</sub> ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)



## (24) Yirmidördüncü Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyi (Tablo 6.19'un verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyi, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre düşük değildir."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçilerin fikir ve düşüncelerini belirtme düzeyi, AB işletmelerinde çalışan işçilere göre daha düşüktür."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2}{E} \Rightarrow \chi^2 = \sum \frac{(59 - 36.5)^2 + (14 - 36.5)^2}{36.5} = 27.73973$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 2 - 1 = 1$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 3.841$$

(Ki-Kare  $_{27.73973} >$  Ki-Kare  $_{3.841}$  ve S.D. = 1, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H1 Kabul)

## (25) Yirmibeşinci Hipotezin Çözümü

İşletmelerde yöneticilerin bir alt yöneticiye yetki devri (Tablo 6.27'nin verileri)

"Ho: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerin yöneticileri bir alt yöneticiye tam yetki devretmektedir."

"H1: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerin yöneticileri bir alt yöneticiye tam yetki devretmemektedir."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(22 - 25)^2 + (43 - 25)^2 + (11 - 25)^2}{25} = 20.70832$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{20.70832} >$  Ki-Kare  $_{5.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

## (26) Yirmialtıncı Hipotezin Çözümü

İşletmelerde çalışan işçilerin işletme yönetimine katılması (Tablo 6.28'in verileri)

"H<sub>0</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçiler işletme yönetimine tam olarak katılmaktadırlar."

"H<sub>1</sub>: Türkiye'nin AB ile bütünleşme sürecinde, ankete katılan işletmelerde çalışan işçiler işletme yönetimine tam olarak katılmamaktadırlar."

$$\chi^2 = \sum \frac{(O1 - E)^2 + (O2 - E)^2 + (O3 - E)^2}{E} \Rightarrow$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(30 - 25)^2 + (0 - 25)^2 + (46 - 25)^2}{25} = 42.88021$$

$$S.D. = (k - 1) \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$G.D. = (1 - \alpha) \Rightarrow 1 - 0.05 = 0.95$$

$$\chi^2 \text{ Tablo Değeri} = 5.991$$

(Ki-Kare  $_{42.88021} >$  Ki-Kare  $_{5.991}$  ve S.D. = 2, G.D. = 1 - 0.05 = 0.95  $\Rightarrow$  H<sub>1</sub> Kabul)

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : H. Mustafa PAKSOY  
D. Yeri : Andırın (Kahramanmaraş)  
D. Tarihi : 10.04.1968  
Mesleği : Araştırma Görevlisi  
İş Yeri : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Kahramanmaraş

### Öğrenim Durumu:

### Bitiş Tarihi:

İlkokul	: Bostandere İlkokulu	1978
Ortaokul	: Andırın Ortaokulu	1982
Lise	: Andırın Lisesi	07.10.1985
Üniversite	: Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. İşl. Böl.	04.09.1990
Yüksek Lisans	: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	21.07.1994
Doktora	: Çukurova Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İşletme Anabilim Dalı	03.02.1998

Akademik Durumu : Dr.

Akademik Çalışm. : Kendi konusu ile ilgili 10'un üzerinde makale vb. yayınları bulunmaktadır.

Sertifikalar vb. : Çukurova Üniversitei Eğitim Fakültesi İşletme Eğitim-Öğretim Programı'nda "Öğretmenlik Sertifikası" almıştır.

Bil. Yabancı Dil : İngilizce

Askerlik Durumu : Tecilli

Medeni Hali : Evli ve bir çocuk sahibidir.