



T.C.  
BAŞBAKANLIK  
GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ  
BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI

HRÜ İİBF GAP YAYIN (PROJE) NO: 1

# GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ (GAP) BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİ

YRD. DOÇ. DR. H. MUSTAFA PAKSOY

T.C.  
BAŞBAKANLIK  
GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ  
BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI

HRÜ İİBF GAP YAYIN (PROJE) NO: 1

GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ (GAP) BÖLGESİNDE  
FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ İŞLETMELERİNDE  
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİ

YRD. DOÇ. DR. H. MUSTAFA PAKSOY

ŞANLIURFA - 2002

T.C. BAŞBAKANLIK GAP BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI DOKÜMANTASYON MERKEZİ	
YER NO	16-A
DEMİRBAŞ NO	4918

## SUNUŞ

Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) ülkemiz tarihinin en büyük bölgesel kalkınma projesidir. Entegre bir proje olan GAP; sanayi, tarım, ulaşım, sağlık, eğitim ve turizm sektörlerini kapsamaktadır. Sulama ile birlikte tarım ürünlerinde önemli artışlar olacaktır. Bu ürünlerin işlenmesi ve tüketiciye sunulması tarıma dayalı sanayinin gelişmesine bağlıdır.

Bölgesel kalkınmada hedefe ulaşmak için elde edilen ürünlerin işlenmesi ve katma değer yaratılması kaçınılmazdır. Bölge kalkınmasında lokomotif sektör olan sanayinin gelişmesi konusunda yönetici önemli bir faktördür. Bu anlamda, GAP bölgesi yöneticilerinin mesleki tecrübelerini kullanarak, hızla gelişen ve değişen dünya ölçeğinde mesleklerini daha iyi bir şekilde devam ettirmeleri için, eksiklerin tespit edilerek bilgilendirilmeleri gerekir. Bu amaçla GAP Bölge Kalkınma İdaresi Bölge Müdürlüğü, Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile birlikte GAP bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin profili çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmada GAP'ın kapsamında bulunan Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Şanlıurfa ve Şırnak illerinde yer alan sanayi işletmelerinde örnekleme yöntemi ile anket çalışması yapılmıştır. Bu anketler değerlendirilerek GAP Bölgesi sanayi işletmeleri yönetici profili ortaya çıkarılmıştır.

GAP Bölgesinde gerek sanayinin gelişmesi gerekse mevcut sanayinin daha verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için yöneticilerin bilgilendirilmesi konusunda rehber olacağına inandığım bu çalışmayı titizlikle yürütüp tamamlayan Yrd. Doç. Dr. H. Mustafa PAKSOY'a, GAP İdaresi ile Harran Üniversitesi arasındaki ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayan İİBF Dekanı Prof. Dr. Mustafa PİRİLLİ'ye ve Rektör Prof. Dr. Uğur BÜYÜKBURÇ'a ve bu çalışmada tüm emeği geçenlere teşekkürlerimi sunarım.

**Mustafa H. AYDOĞDU**  
**GAP BKİ Bölge Müdürü**



## ÖNSÖZ

GAP, Türkiye'nin en büyük ve dünyanın sayılı entegre projelerinden biri olup, Türkiye'de bölgeler arası gelişmişlik farkını gidermeyi amaçlamakla birlikte bölge insanının sosyo-kültürel yönden gelişmesini de hedeflemektedir. Diğer bir ifadeyle, projenin ekonomik yönü ile birlikte sosyal boyutları da bulunmaktadır.

GAP bölgesi kapsamında; Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illeri olmak üzere toplam 9 il bulunmaktadır. Bu illerden, özellikle Gaziantep sanayileşme sürecine girmiş ve bu yolda çok önemli mesafe almıştır. Öte yandan, nüfus yoğunluğu ile Diyarbakır bölgenin dikkat çekmekte iken, Şanlıurfa projenin idari yapılması ve proje kapsamı itibarıyla GAP'ın merkezi olarak görülmektedir. Diğer iller ise, tarıma dayalı bir ekonomik yapı görünümündedirler.

GAP bölgesindeki illerin mevcut sorunları ile birlikte gözlemlenen en önemli sorunlardan biri de işletmenin temel kaynakları olan beşeri ve maddi kaynakları bir araya getirerek ve riskleri üstlenerek yatırıma dönüştürecek **“girişimcilik kültürünün”** çok zayıf olduğunun gözlemlenmesidir. Bu nedenle GAP bölgesindeki illerde, düşük bir sanayileşme trendi olduğu söylenebilir. “Girişimci”, yatırım riskini üstlenecek kişi olarak, yatırımın planlanan amaçlara ulaşmasını ve işletmenin devamlılığını, en önemlisi de karı hedeflemektedir. “Girişimci”nin bu hedefe tek başına ulaşmasını imkansızdır. Bu nedenle, işletmenin profesyonel yönetim anlayışı ile ve “profesyonel yöneticiler” tarafından yönetilmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla, “profesyonel yönetici” kimdir, hangi özelliklere ve karakterlere sahip olmalıdır sorularının cevabı ancak, yönetici profilini belirlemekle mümkündür. Bu nedenle, “GAP Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Profilleri”nin bilinmesinde yarar görülmüştür. Araştırmadan, yönetici profillerine ilişkin çok önemli sonuçlar çıkarılmıştır.

Araştırmanın yapılmasında, öncelikle projeyi destekleyen GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'na, Bölge Müdürü Erkan ALEMDAROĞLU'na, anketlerin yapılmasında büyük emeği geçen Ekonomi Uzmanları Hasan KILIÇ'a ve Ahmet DÜZGÖR'e, anketleri cevaplayan tüm işletme yöneticilerine, fikirlerinden yararlandığım HRÜ İİBF öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr. Sadettin PAKSOY'a, HRÜ İİBF Dekanı Prof.Dr. Mustafa PİRİLİ'ye ve Üniversitemizde



dinamik ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayan Rektörümüz Prof.Dr. Uğur BÜYÜKBURÇ'a, ve son olarak da araştırmanın yürütülmesi sürecinde kendilerine yeterli vakit ayıramadığım hatta anketlerin tasnifinde kendilerinden yardım aldığım kızım ve eşime içtenlikle teşekkür ederim.

Çalışmanın, GAP bölgesi girişimcilerine, yatırımcılara, araştırmacılara ve bilim adamlarına yararlı olmasını dilerim.

**Ş.Urfa, Temmuz 2001**

**Yrd. Doç. Dr. H. Mustafa PAKSOY**  
**HRÜ İİBF Öğretim Üyesi**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	7
TABLolar LİSTESİ .....	12
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>17</b>
GİRİŞ.....	17
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>19</b>
GAP HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....	19
2.1. GAP'IN KURULUŞ YERİ, AMACI VE ÖNEMİ .....	19
2.1.1. GAP'ın Kuruluş Yeri .....	19
2.1.2. GAP'ın Amacı .....	21
2.1.3. GAP'ın Önemi.....	22
2.2. GAP'IN FİNANSAL DURUMU .....	23
2.2.1. Mevcut Durum .....	23
2.2.2. GAP'ın Finansman Kaynakları .....	25
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>27</b>
GAP BÖLGESİNİN SOSYO-EKONOMİK GÖSTERGELERİ VE SANAYİ İŞLETMELERİ PROFİLİ .....	27
3.1. GAP BÖLGESİNİN SOSYO-EKONOMİK ÖZELLİKLERİ .....	27
3.1.1. GAP'ın Temel Büyüklükleri .....	27
3.1.2. Yüzölçümü .....	28

3.1.3. Nüfus ve Nüfus Artış Hızı .....	29
3.1.4. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH).....	30
3.1.5. Kişi Başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla.....	31
3.1.6. Kamu Yatırım Harcamaları .....	31
3.1.7. Genel Bütçe Vergi Gelirleri .....	32
3.1.8. Vergi Mükellef Sayıları.....	33
3.1.9. Özel Sektör Yatırım Teşvikleri .....	33
3.1.10. Toplam Banka Mevduatı .....	34
3.1.11. Toplam Banka Kredileri .....	35
3.1.12. Tarımsal Üretim Değerleri .....	35
3.1.13. Eğitim Kademelerine Göre Okul, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.....	36
3.1.14. Sağlık Göstergeleri .....	37
3.1.15. Emekli Sandığından Emekli Aylığı Alanların Sayısı SSK'ya Bağlı Sigortalı ve Emekli Aylığı Alanların Sayısı BAĞKUR'a Bağlı Sigortalı ve Emekli Aylığı Alanların Sayısı.....	37
3.1.16. Motorlu Kara Taşıtı Sayısı .....	38
3.1.17. Elektrik Tüketimlerinin Sektörel Dağılımı .....	39
3.2. GAP KAPSAMINDAKİ İLLERDE SANAYİ İŞLETMELERİ PROFİLİ .....	40
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>43</b>
<b>PROFESYONEL YÖNETİCİ VE TÜRKİYE'DE YÖNETİCİ PROFİLİ .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1. PROFESYONEL YÖNETİCİ VE ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>43</b>
4.1.1. Profesyonel Yönetici .....	43
4.1.2. Profesyonel Yöneticinin Özellikleri .....	43
<b>4.2. TÜRKİYE'DE YÖNETİCİ PROFİLİ .....</b>	<b>45</b>
4.2.1. Türkiye'de Yönetim Kültürü ve Yönetici Profili.....	45



4.2.2. Türk Yönetici Tipolojisi .....	47
4.2.2.1. Yenilikçiler .....	47
4.2.2.2. Arayolcular .....	48
4.2.2.3. Muhafazakar-Diplomatlar .....	48
4.2.3. Türk Yöneticileri İçin Küresel Ufuklar .....	48
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>51</b>
<b>GAP KAPSAMINDAKİ İLLERDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>51</b>
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	51
5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI .....	52
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	52
5.3.1. Örnek Kütle Seçimi .....	52
5.3.2. Veri Toplama Yöntemi .....	52
5.3.3. Verileri Değerlendirme Yöntemi .....	52
5.4. ANKETLERİN CEVAPLANMA ORANI .....	53
5.5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	53
5.5.1. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İller .....	53
5.5.2. İşletmelerin Faaliyet Alanları .....	54
5.5.3. İşletmelerin Hukuki Şekilleri .....	55
5.5.4. Çalışan İşçi (Personel) Sayılarına Göre İşletme Büyüklükleri .....	56
5.5.5. İşletmelerde Üst Düzey Yöneticilik Yapanlar .....	57
5.5.6. Üst Düzey Yöneticilerin Görevleri .....	57
5.5.7. Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Grupları .....	58
5.5.8. Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyetleri .....	59
5.5.9. Üst Düzey Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri .....	59
5.5.10. Üst Düzey Yöneticilerin Uzmanlık Alanları .....	60

5.5.11. Üst Düzey Yöneticilerin Bildikleri Yabancı Diller .....	61
5.5.12. Üst Düzey Yöneticilerin Yıllık Yurt Dışı Seyahatleri .....	61
5.5.13a. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Adıyaman İli) .....	62
5.5.13b. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Batman İli).....	63
5.5.13c. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Diyarbakır İli).....	64
5.5.13d. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Gaziantep İli).....	65
5.5.13e. Üst Düzey Yöne .....	66
5.5.13f. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Mardin İli) .....	67
5.5.13g. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Şanlıurfa İli) .....	68
5.5.14. Üst Düzey Yöneticilere Göre Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik İlişkilerini Geliştirmesi Gereken Ülkeler .....	68
5.5.15. Üst Düzey Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki ve Sorumluluk Verme Anlayışı .....	70
5.5.16. Üst Düzey Yöneticilerin Sergilediği Liderlik Davranışları (Liderlik Modelleri).....	70
5.5.17. Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı İletişim Araçları .....	71
5.5.18. Üst Düzey Yöneticilerin İş Dışında Kalan Boş Zamanlarında Yaptığı Uğraşlar .....	72
5.5.19. Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı Tütünden Mamul Madde ve Alkollü İçki Türleri .....	73
5.5.20. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Zaman Harcadığı İşler .....	74
5.5.21. Üst Düzey Yöneticilerin Takip Ettiği Yayınlar .....	75
5.5.22. Üst Düzey Yöneticilerin Kendilerini Geliştirme Uğraşları.....	76
5.5.23a. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Adıyaman İli) .....	77

5.5.23b. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Batman İli) .....	78
5.5.23c. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Diyarbakır İli).....	79
5.5.23d. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Gaziantep İli).....	79
5.5.23e. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Kilis İli) .....	80
5.5.23f. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Mardin İli) .....	81
5.5.23g. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Şanlıurfa İli) .....	82
5.5.24. Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Karakterler .....	83
5.5.25. Üst Düzey Yöneticilerin Üye Olduğu Kuruluşlar .....	84
5.5.26. Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumları .....	85
5.5.27a. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Adıyaman .....	86
5.5.27b. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Batman .....	87
5.5.27c. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Diyarbakır .....	87
5.5.27d. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Gaziantep .....	88
5.5.27e. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Kilis .....	89
5.5.27f. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Mardin .....	90
5.5.27g. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Şanlıurfa.....	91
5.5.28. Üst Düzey Yöneticilere Göre Kendi İlleri İçin Öncelikli Yatırım Alanları .....	92
6.5.29. Üst Düzey Yöneticilerin GAP Bölgesi İçin Belirttiği Öncelikli Yatırım Alanları ...	96
<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>99</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>99</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>109</b>



## TABLolar LİSTESİ

TABLO NUMARASI VE ADI	Sayfa
Tablo 2.1: Dış Finansman Kaynakları ve Sağlanan Kredi Miktarı .....	24
Tablo 2.2: GAP Proje Maliyeti ve Sektörel Nakdi Gerçekleşme (1998 Fiyatları, Milyar TL) .....	24
Tablo 2.3: GAP'a Yapılan Yatırım Tahsislerinin 1998 Yılı Sabit Fiyatları ile Karşılaştırmalı Gelişimi (1998 Fiyatları, Milyar TL).....	25
Tablo 3.1: GAP Kapsamındaki İllerin Yüzölçümleri .....	29
Tablo 3.2: GAP Kapsamındaki İller ve Türkiye Ortalaması Nüfus ve Nüfus Artış Hızı .....	30
Tablo 3.3: GAP Kapsamındaki İller ve Türkiye Ortalaması GSYİH (Cari Fiyatlarla Milyon TL) .....	30
Tablo 3.4: GAP Kapsamındaki İller ve Türkiye Ortalaması Kişi Başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (1987 Yılı Fiyatlarıyla TL) .....	31
Tablo 3.5: GAP Kapsamındaki İller ve Türkiye Ortalaması Kamu Yatırım Harcamaları (Cari fiyatlarla Milyon TL).....	32
Tablo 3.6: Genel Bütçe Vergi Gelirleri (1997-Cari Fiyatlarla) .....	32
Tablo 3.7: Vergi Mükellef Sayıları (1997) .....	33
Tablo 3.8: Özel Sektör Yatırım Teşvikleri (Cari Fiyatlarla, Milyon TL).....	34
Tablo 3.9: Toplam Banka Mevduatı (Cari Fiyatlarla) .....	34
Tablo 3.10: Toplam Banka Kredileri (Cari Fiyatlarla) .....	35
Tablo 3.11: Tarımsal Üretim Değerleri (1996-Cari Fiyatlarla Milyon TL) .....	36
Tablo 3.12: Eğitim Kademelerine Göre Okul, Öğrenci Ve Öğretmen Sayıları (1997/1998 Öğretim Yılı) .....	36
Tablo 3.13: Sağlık Göstergeleri (1996).....	37
Tablo 3.14: Emekli Sandığı'ndan Emekli Aylığı Alanların Sayısı (1997) SSK'ya Bağlı, Sigortalı ve Emekli Aylığı Alanların Sayısı (1997) BAĞKUR'a Bağlı Sigortalı ve Emekli Aylığı Alanların Sayısı(1997) .....	38
Tablo 3.15: Motorlu Kara Taşıtı Sayısı (1997).....	39

Tablo 3.16:	Elektrik Tüketimlerinin Sektörel Dağılımı (1997) .....	39
Tablo 3.17:	GAP İllerinde Faal Olan Yatırımların Sektörel Dağılımı .....	40
Tablo 3.18:	GAP Bölgesi İmalat Sanayiinin İşyeri-İstihdam ve Oluşturduğu Katma Değer İtibariyle İllere Göre Dağılımı .....	41
Tablo 5.1:	İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İller .....	54
Tablo 5.2:	Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanları .....	55
Tablo 5.3:	Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Şekilleri .....	56
Tablo 5.4:	Çalışan İşçi Sayılarına Göre İşletme Büyüklükleri .....	56
Tablo 5.5.:	Ankete Katılan İşletmelerde Üst Düzey Yöneticilik Yapanlar .....	57
Tablo 5.6:	Anketi Cevaplayan Üst Düzey Yöneticilerin Görevleri .....	58
Tablo 5.7:	Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Grupları .....	58
Tablo 5.8:	Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyetleri .....	59
Tablo 5.9:	Üst Düzey Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri .....	60
Tablo 5.10:	Üst Düzey Yöneticilerin Uzmanlık Alanları .....	60
Tablo 5.11:	Üst Düzey Yöneticilerin Bildikleri Yabancı Diller .....	61
Tablo 5.12:	Üst Düzey Yöneticilerin Yıllık Yurtdışı Seyahatleri .....	62
Tablo 5.13a:	Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Adıyaman İli) .....	63
Tablo 5.13b:	Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Batman İli) .....	64
Tablo 5.13c:	Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Diyarbakır İli) .....	65
Tablo 5.13d:	Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Gaziantep İli) .....	66
Tablo 5.13e:	Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Kilis İli) .....	66
Tablo 5.13f:	Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Mardin İli) .....	67
Tablo 5.13g:	Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Şanlıurfa İli) .....	68
Tablo 5.14:	Üst Düzey Yöneticiler Göre Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik İlişkilerini Geliştirmesi Gereken Ülkeler .....	69



Tablo 5.15:	Üst Düzey Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki ve Sorumluluk Verme Anlayışı .....	70
Tablo 5.16:	Üst Düzey Yöneticilerin Sergilediği Liderlik Davranışları (Liderlik Modelleri) .....	71
Tablo 5.17:	Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı İletişim Araçları .....	72
Tablo 5.18:	Üst Düzey Yöneticilerin İş Dışında Kalan Boş Zamanlarında Yaptığı Uğraşlar .....	73
Tablo 5.19:	Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı Tütünden Mamul Madde ve Alkollü İçki Türleri .....	74
Tablo 5.20:	Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Zaman Harcadığı İşler .....	75
Tablo 5.21:	Üst Düzey Yöneticilerin Takip Ettiği Yayınlar .....	76
Tablo 5.22:	Üst Düzey Yöneticilerin Kendilerini Geliştirme Uğraşları .....	77
Tablo 5.23a:	Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Adıyaman İli .....	78
Tablo 5.23b:	Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Batman İli .....	78
Tablo 5.23c:	Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Diyarbakır İli .....	79
Tablo 5.23d:	Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Gaziantep İli .....	80
Tablo 5.23e:	Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Kilis İli .....	81
Tablo 5.23f:	Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Mardin İli .....	82
Tablo 5.23g:	Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Şanlıurfa İli .....	83
Tablo 5.24:	Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Karakterler .....	84
Tablo 5.25:	Üst Düzey Yöneticilerin Üye Olduğu Kuruluşlar .....	85
Tablo 5.26:	Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumları .....	85
Tablo 5.27a:	Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Adıyaman .....	86
Tablo 5.27b:	Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsur-Batman .....	87
Tablo 5.27c:	Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Diyarbakır .....	88



Tablo 5.27d: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsur-Gaziantep.....	89
Tablo 5.27e: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Kilis .....	90
Tablo 5.27f: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Mardin .....	91
Tablo 5.27g: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Şanlıurfa .....	92
Tablo 5.28. Üst Düzey Yöneticilere Göre Kendi İlleri İçin Öncelikli Yatırım Alanları .....	95
Tablo 5.29. Üst Düzey Yöneticilerin GAP Bölgesi İçin Belirttiği Öncelikli Yatırım Alanları .....	97

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Dünyada hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreç, özellikle iletişim ve bilgisayar teknolojisinde adeta kovalamaca oynarcasına bir türlü arkasından yetişilemeyen bir hızla devam etmektedir. Bu gelişmeler, her alanda etkili olmaktadır. Yani, değişim yönetilmek ve yönlendirilmek zorundadır.

İşletmeler açısından hiç kuşkusuz değişim, bireylere etkisinden daha fazla etki etmektedir. Dolayısıyla işletmeler, değişimi yönetmenin yollarını bulmak zorundadır. Türkiye gibi, gelişme sürecinin neresinde olduğumuz konusunda ortak noktayı bulamadığımız ülkelerde değişimi yönlendirebilmek çok daha önemlidir. Çünkü, teknoloji üretemeyen bir ülkenin değişimleri de yönetememesi durumunda çok kötü sonuçlara razı olmaktan başka yapacağı bir iş kalmayabilir. Ülke ekonomimizin damarları olan işletmeler, söz konusu değişimi iyi görmek ve iyi hedefler çizmek durumundadırlar. İşletmelerin hedef çizebilmeleri için öncelikle gelecekleri tahmin edebilecek yöneticilere sahip olmaları gerekir. Türkiye’de ne acıdır ki, ilk beş yüze giren işletmelerin bir bölümü bile aile şirketi yapısı ve yönetim anlayışı içerisinde. Durum böyle iken, diğer işletmelerin ne halde olduğunu düşünmek zor olmamaktadır. Diğer bir ifade ile, Türk işletmeleri teknoloji üretmedikleri ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini yeterince yapmadıkları gibi maalesef değişimi görece ve yönetecek profesyonel yönetim ve yöneticilik anlayışına da sahip olamamaktadırlar. Değişimi yönetmenin anahtarı da burada gizlidir. "Parayı ben verdim, işletmeyi ben yönetirim" mantığı ile hareket etme anlayışının sahip olduğu geleneksel Türk girişimcilik kültürü, hala bu anlayışı bırakmamış durumdadır. Türkiye’nin bütün bölgelerinde yaygın olan geleneksel anlayışın Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) bölgesi için de geçerli olduğunu gözlemlenmektedir.

GAP kapsamında bulunan Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerinden özellikle Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır ve Mardin illerinde tarıma dayalı sanayi ve gıda sanayininin yeşerme sürecinde olduğu, hatta Gaziantep ilinin Türkiye’de çok önemli bir sanayi şehri haline geldiği görülmektedir. Ancak, profesyonel yönetim ve yöneticilik anlayışının yeterince yerleşmediği, dolayısıyla değişimin yönetilmesinin de güç olacağı söylenebilir. Bununla birlikte, bu çalışmanın amacını oluşturan GAP bölgesinde faali-

yet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilerin profillerini belirleyerek, bölgedeki profesyonel yönetim ve yöneticilik düzeyini araştırmaya dayalı ortaya koyarak sorunların neler olduğunu ve çözüm yollarını sıralamak daha yararlı olacaktır.

Çalışma, Giriş, GAP Hakkında Genel Bilgiler, GAP Bölgesi'nin Sosyo-Ekonomik Göstergeleri ve Sanayi İşletmeleri Profili, Profesyonel Yönetici ve Türkiye'de Yönetici Profili, GAP Kapsamındaki İllerde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Profilleri Üzerine Bir Araştırma ve Sonuç bölümleri olmak üzere toplam altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmada, 1-4 arası bölümler teorik bölümler olup, literatürden yararlanılarak yazılmıştır. Beşinci bölüm araştırma bölümü olup, araştırma kapsamı olarak belirlenen GAP bölgesindeki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilerin profillerini belirleyebilmek için anket yöntemi kullanılarak, üst düzey yöneticilerin profillerini belirleyebilmek için işletmeler hakkında genel bilgiler, ankete cevap veren yöneticilere; işletmedeki görevi, yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, uzmanlık alanı, bildiği yabancı dil, yurt dışı seyahati ve seyahat ettiği ülkeler/ülke grupları, sergilediği liderlik davranışı (modeli), kullandığı iletişim araçları, boş zamanlarını nasıl değerlendirdiği, kullandıkları zararlı maddeler, en çok zaman harcadıkları işler, takip ettiği yayınlar, kendilerini geliştirmek için yaptıkları işler, en çok dikkat ettikleri davranışlar, sahip oldukları karakterler, üye oldukları kuruluşlar, medeni durumları ve en çok önem verdikleri unsurlar ile işletmelerin faaliyette bulunduğu il ve GAP bölgesi için öncelikli yatırım alanlarının neler olabileceği sorulmuştur.

Araştırma bölümünde, anket yolu ile sağlanan veriler, tablolar haline getirilerek sayısal ve oransal olarak gösterilmiştir. Daha sonra, tablolar haline getirilen veriler, Basit Yüzde Yöntemi ile değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Son bölüm olan sonuç bölümünde ise, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin öneriler sıralanmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### GAP HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 2.1. GAP'IN KURULUŞ YERİ, AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmada bütünlüğün sağlanması açısından, araştırmanın kapsamını oluşturan GAP'ın, kısaca kuruluş yerini, amacını ve önemini belirterek tanıtımını yapmak faydalı olacaktır (<http://www.gap.gov.tr>, 23.05.2000).

##### 2.1.1. GAP'ın Kuruluş Yeri

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerinin kapsadığı alan "GAP Bölgesi" olarak tanımlanmaktadır. Güneyde Suriye, güneydoğuda ise Irak'la sınırı bulunan bu bölgenin yüzölçümü 75,358 kilometrekare olup ülkemizin toplam yüzölçümünün yüzde 9.7'sini oluşturmaktadır. Türkiye'de sulanabilir 8.5 milyon hektar araziden yüzde 20'si, Aşağı Fırat ve Dicle havzalarındaki geniş ovalardan oluşan GAP Bölgesi'nde yer almaktadır.

Verimli Hilal (Fertile Crescent) adıyla anılan ve eski çağlarda medeniyetin beşiği olarak tanımlanan bu Bölge, aynı zamanda "Yukarı Mezopotamya" olarak bilinir. GAP Bölgesi, tarih boyunca Anadolu ve Mezopotamya toprakları arasında geçişi sağlayan bir köprü görevi görmüştür. Bu özelliği nedeniyle bölgenin tarihi, dünyanın en eski ve köklü uygarlıklarının beşiği olan Anadolu ve Mezopotamya tarihleri ile bütünleşmiştir.

Türkiye'nin iki önemli akarsuyu Fırat ve Dicle GAP Bölgesi'nden geçer. Doğu Anadolu Bölgesi'nden kaynaklanan bu iki akarsu sularını, Basra Körfezi'ne boşaltır. Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Türkiye'nin diğer bölgelerine oranla daha az yağış almaktadır. Bu nedenle öncelikle bölgenin çok zengin su kaynaklarından olan Fırat ve Dicle nehirleri sulamının, sulama ve enerji üretimi amacıyla değerlendirilmesi ve bu arada düzensiz akışı olan bu iki nehrin sularının dizginlenmesi düşünülmüştür.

Suları rasyonel şekilde değerlendirme kararı Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Atatürk'ündür. Ülkenin maddi-manevi her alanda değişim ve gelişim çabası içinde bulunduğu sıralarda, özellikle elektrik enerjisi gereksinimi en belirgin ve öncelikli ihtiyaç olarak ortaya

çıkmıştır. Böylece yurdun boşuna akıp giden su servetinden elektrik enerjisi elde edilmesi için Atatürk'ün emri ile 1936 yılında Elektrik İşleri Etüt İdaresi kurulmuştur. İdare "Keban Projesi" ile yoğun etütlere başlamıştır. Fırat nehrinin her açıdan tetkiki ve sonuçlarının tespiti için rasat istasyonları kurulmuştur. 1938 yılında Keban boğazında jeolojik ve topoğrafik etütlere girilmiştir. 1950 - 1960 yılları arasında gerek Fırat gerekse Dicle üzerinde Elektrik İşleri Etüt İdaresi tarafından sondaj çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Yeni ihtiyaçların ortaya çıkması üzerine 1954 yılında Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü kurulmuştur.

Böylece Türkiye'de havza çalışmaları yapılması fikri oluşmuş ve DSİ çalışmaları çerçevesinde Türkiye 26 havzaya ayrılarak, etüt ve planlama çalışmalarına başlanmıştır. 1961 yılında Diyarbakır'da kurulan Fırat Planlama Amirliği'nce yapılan çalışmalar sonunda 1964 yılında Fırat Havzası'nın sulama ve enerji potansiyelini belirleyen "Fırat Havzası İstikşaf Raporu" hazırlanmıştır. Bu rapora ilaveten 1966 yılında "Aşağı Fırat İstikşaf Raporu" geliştirilmiştir. Dicle Havzası içinde, aynı paralelde çalışmalar DSİ Diyarbakır Bölge Müdürlüğü'nce sürdürülmüştür.

Böylece Aşağı Fırat Havzası ile Dicle Havzası'ndan ne şekilde faydalanılacağı açıklık kazanmış ve 1977 yılında bu iki havza projelerinin "Güneydoğu Anadolu Projesi" şeklinde adlandırılması benimsenmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin Bölgesel Planlama çerçevesinde ele alınması, yürürlükte olan faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması ve yönlendirilmesi görevi 1986 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'na verilmiştir.

Kuruluş amacı; Güneydoğu Anadolu Projesi kapsamına giren yörelerin süratle kalkındırılması ve yatırımların gerçekleştirilmesi için, plan altyapı, ruhsat, konut, sanayi, maden, tarım, enerji, ulaştırma ve diğer hizmetleri yapmak veya yaptırmak, yöre halkının eğitim düzeyini yükseltmek için gerekli tedbirleri almak veya aldırarak, kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak olan Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Teşkilatı, 6 Kasım 1989 tarih ve 20334 sayılı resmi gazete de yayınlanan 388 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. GAP Yüksek Kurulu, Başbakan veya görevlendireceği bir Devlet Bakanı'nın Başkanlığında, GAP'tan sorumlu Devlet Bakanı, DPT Müsteşarlığı'nın bağlı olduğu Devlet Bakanı ile Bayındırlık ve İskan Bakanı'ndan oluşmuştur.

GAP İdaresi; Başkanlık Ankara'da ve Bölge Müdürlüğü Şanlıurfa'da olmak üzere örgütlenmiştir.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin 9 ilini kapsayan "Güneydoğu Anadolu Projesi" kavramı, Fırat ve Dicle nehirleri üzerinde yapımı öngörüler barajlar, hidroelektrik santraller ile sulama tesislerinin yanı sıra kentsel ve kırsal altyapı, tarımsal altyapı, ulaştırma, sanayi, eğitim, sağlık, konut, turizm ve diğer sektörlerdeki yatırımları da içine alan sadece Güney-



doğu Anadolu Bölgesi'ni değil tüm ölkemizi etkileyecek değişimleri de beraberinde getirecek çok yönlü bir bölgesel kalkınma projesi olarak anlaşılmaktadır.

Proje tamamlandığında, birlikte yılda 50 milyar m<sup>3</sup>'den fazla su akıtan Fırat ve Dicle nehirleri üzerindeki tesislerle, Türkiye toplam su potansiyelinin yüzde 28'i kontrol altına alınacak, 1.7 milyon hektarın üzerinde arazinin sulanması ve 7,460 megavatın üzerinde bir kurulu kapasiteyle yılda 27 milyar kilovat saatlik elektrik enerjisi üretilmesi sağlanacaktır.

GAP'ın meydana getireceği yüksek tarım ve sanayi potansiyeli, bölgede gelir düzeyini 5 kat arttıracak, 2005 yılında 9 milyonu aşacak bölge nüfusunun yaklaşık 3.5 milyonuna iş imkanı yaratılacaktır.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin kalkınmasıyla ilgili bütün çalışma ve faaliyetlerin tüm sosyal ve ekonomik sektörleri içine alacak "geniş kapsamlı bölgesel planlama yaklaşımı" içinde kalkınmanın amaç, hedef ve stratejileri ile uyumlu bir şekilde planlanması ve yürütülmesi GAP İdaresi'nin asil görevidir.

Bölgenin bu kapsamlı planlaması ile karar vericiyle bölgenin gelişme yönleri ve büyüklükleri gösterilirken, tüm proje bileşenlerinin birbirleriyle ilişkisini kurmak ve sektörel yatırımları zaman ve mekan boyutları içinde değerlendirerek somut çerçeveler çizmek amaçlanmaktadır. Hazırlanmış olan GAP Master Planı bu konuda temel rehber olarak kullanılmaktadır. Proje uygulamaları ile kentsel altyapı geliştirilerek, bölgedeki şehirlerin nüfus emme kapasitesi yükseltilecektir. Ayrıca, Bölge kaynakları harekete geçirilip, kararlı ve devamlı bir ekonomik büyüme gerçekleştirilerek ihracat artacaktır.

Toplam yatırım değeri 1995 yılı ocak fiyatlarıyla 1,232.4 trilyon TL olacağı tahmin edilen proje Türkiye Cumhuriyeti'nin en büyük projesi olma özelliğini taşımaktadır. Projenin gerçekleşmesi için 1994 sonuna kadar 459.7 trilyon TL harcanmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti ölkenin sosyo-ekonomik gelişmesinde bölgeler arası eşitsizliklerin giderilmesine giderek artan bir önem vermektedir. Bu yalnızca adil bir kalkınma özleminin yansıması değildir. Aynı zamanda az gelişmiş bölgelerdeki kalkınma potansiyellerinin ortaya çıkarılmasının kendi başına ekonomik büyüme, toplumsal istikrar ve ihracatın teşviki şeklinde ulusal hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunacağı yolunda çok isabetli teşhisten kaynaklanmaktadır. Kısacası GAP Yukarı Mezopotamya'ya medeniyeti yeniden iade etmektedir.

### **2.1.2. GAP'ın Amacı**

Güneydoğu Anadolu Projesi ölkemizin bugüne kadar gerçekleştirdiği en büyük projelerden birisidir. GAP, Fırat ve Dicle nehirleri üzerinde yapımı öngörölen barajlar, hidroelektrik

rik santraller ve sulama tesislerinin yanı sıra tarım, ulaştırma, konut, sanayi, eğitim, sağlık ve diğer sektörleri de kapsayan entegre bir projedir. Ülkenin sosyo-ekonomik bütünlüğü içinde bölgenin nispi konumu, kalkınma potansiyeli, mevcut darboğazlar ve yukarıda sözü edilen ulusal kalkınma amaçları çerçevesinde GAP kalkınma amaçları şöyle ifade edilebilir:

- Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki toprak ve su kaynaklarının geliştirilmesi ve bunun sonucu hızla artacak ekonomik ve sosyal faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde düzenlenmesi,
- Bölgenin üretim ve refah seviyesinin artırılarak bölgelerarası farklılığın giderilmesi,
- Bölgenin üretim ve istihdam kapasitesinin artırılması,
- Nüfus büyümesi ve kentleşmenin ortaya çıkaracağı yerleşim yeri, altyapı gibi ihtiyaçların karşılanması,
- Kırsal alandaki sosyal, ekonomik ve fiziki altyapının düzenlenmesi, kaynaklardan en verimli şekilde faydalanılması ve kentsel büyümenin kontrol edilip, yönlendirilmesi,
- Bölge kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasıyla kararlı ve devamlı bir ekonomik büyümenin gerçekleşmesi, ihracat artışının teşviki ve sosyal istikrarın sağlanması gibi ülke çapındaki kalkınma amaçlarına katkıda bulunulması.

### 2.1.3. GAP'ın Önemi

Güneydoğu Anadolu Proje bölgesi, dokuz ilin kapsamı olarak tanımlanmaktadır: Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şırnak ve Şanlıurfa. GAP bölgesi, toplam ülke yüzölçümünün yüzde 9.7'sine denk düşen 75,358 km<sup>2</sup>lik bir yüzölçümüne sahiptir. Türkiye'nin güneydoğu bölgesinde yer alan GAP Bölgesi güneydoğuda Irak, güneyde Suriye'ye komşudur.

1990 nüfus sayımına göre GAP bölgesinin toplam nüfusu 5,158,013'dür ve 56,473,035 olan ülke nüfusunun % 9.1 'ini oluşturmaktadır. Bölgedeki bütün illerden diğer bölgelere sürekli net dış göç söz konusudur. Buna karşın son yirmi yılda bölgede 2.9 olan yıllık nüfus artışı ortalaması, % 2.4'lük ulusal ortalamanın hayli üzerindedir.

GAP bölgesi Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinden biridir. Bölgenin 1990 tahminine göre kişi başına gayri safi bölgesel hasılatı, Türkiye'nin kişi başına gayri safi yurtiçi hasılatının yüzde 47'si kadardır. Bununla birlikte, GAP bölgesi buğday, et ve süt ürünleri dahil temel gıda maddeleri açısından kendi kendine yeterlilik düzeyine ulaşmış bulunmaktadır. Yine GAP bölgesi, ulusal üretimde yüksek payı olan bazı temel ürünlerin önde gelen üretim alanlarından biridir.



Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP), Türkiye Cumhuriyeti'nin en büyük bölgesel kalkınma projesi olup, dünyada uygulanan kalkınma projeleri arasında da en büyüklerinden biridir. Proje kapsamında Devlet Su İşleri (DSİ) tarafından planlanan, sulama ve hidroelektrik üretimine yönelik 13 büyük proje demeti yer almaktadır. GAP, Dicle ve Fırat nehirleri ile kolları üzerinde 22 baraj ve 19 hidroelektrik santralının inşasını öngörmektedir. Proje tamamlandığında 1.7 milyon hektarın üzerinde arazinin sulanması ve 7,500 megavatın üzerinde bir kurulu kapasiteyle yılda 27 milyar kilovat saatlik elektrik enerjisi üretilmesi planlanmaktadır.

Planlanan toplam sulama alanı, Türkiye'deki ekonomik olarak sulanabilir toplam alanın % 19'una (8.5 milyon hektar); ve toplam yıllık elektrik üretimi, Türkiye'nin ekonomik olarak gerçekleştirilebilir hidroelektrik enerji potansiyelinin % 22'sine (118 milyar kilovat/saat) tekabül etmektedir.

GAP, dünyada bugüne kadar denenmiş bölgesel kalkınma projelerinin en iddialılarından biridir. Proje, orijinal sulama ve elektrik enerjisi projelerine ek olarak sanayi, madencilik, ulaşım, eğitim, sağlık, haberleşme de dahil tüm ilgili sosyal ve ekonomik sektörleri kapsamaktadır.

## **2.2. GAP'IN FİNANSAL DURUMU**

GAP'ın finansal durumuna ilişkin bilgiler, mevcut durum ve finansman kaynakları olarak tablolar yardımı ile aşağıda aktarılmıştır. (<http://www.gap.gov.tr/Turkish/Frames/fr23.html>, 23.05.200).

### **2.2.1. Mevcut Durum**

Toplam yatırım ihtiyacı 7 katrilyon 224 trilyon 452 milyar TL (32 milyar ABD Doları eşdeğeri) olan Güneydoğu Anadolu Projesi için, 1998 yılı sonuna kadar 3 katrilyon 094 milyar TL (13.7 milyar ABD Doları eşdeğeri) harcama yapılmış ve nakdi gerçekleştirme % 42.8 düzeyine ulaşmış bulunmaktadır.

GAP kapsamındaki muhtelif projeler (barajlar, hidroelektrik santralleri, içme suyu projeleri, sağlık projesi, tarımsal yayım ve araştırma uygulamaları projesi vb.) için sağlanan ve aşağıda dökümü verilen 2.1 milyar ABD Doları'na tekabül eden dış kredi de yapılan harcamalar içinde yer almaktadır. Bu kapsam içinde yer alan ve anahtar teslimi esasına göre gerçekleştirilmekte olan Karkamış Barajı ve HES'in 192 milyar ABD Doları tutarındaki yatırım maliyetinin tamamı Avusturya Konsorsiyumu tarafından finanse edilmektedir. Ayrıca, Yap-İşlet-Devret (BOT) modeli ile gerçekleştirilmekte olan Birecik Barajı için 1.5 milyar ABD Doları eşdeğeri dış finansman katkısı sağlanmış bulunmaktadır.

**Tablo 2.1: Dış Finansman Kaynakları ve Sağlanan Kredi Miktarı**

FİNANSMAN KAYNAKLARI	FİNANSMAN TUTARI (MİLYON \$)
ABD Exim Bank	111
İsviçre Ticari	467
İsviçre-Alman Ticari	782
Avrupa Yatırım Bankası	104
Dünya Bankası	120
A.K.S.K.F.(*)	183
İtalyan Hükümet Kredisi	85
Fransa Hükümet Kredisi	33
Almanya Hükümet Kredisi	15
Avusturya Hükümet Kredisi	200
TOPLAM	2.100
(*) Avrupa Konseyi Sosyal Kalkınma Fonu	

1998 Yılı Yatırım Programı'nda Güneydoğu Anadolu Projesi'ne, ekonomik sektörlerde (tarım, madencilik, enerji, ulaştırma, turizm) yaklaşık 125 trilyon TL ve sosyal sektörlerde de (konut, eğitim, sağlık, belediye altyapıları ve diğer kamu hizmetleri) yaklaşık 44 trilyon TL olmak üzere toplam 169 trilyon TL'lik yatırım ödeneği tahsis edilmiştir.

**Tablo 2.2: GAP Proje Maliyeti ve Sektörel Nakdi Gerçekleşme (1998 Fiyatları, Milyar TL)**

SEKTÖRLER	TOPLAM MALİYET (İHTİYAÇ)	1998 YILI SONUNA KADAR HARCAMA (KÜM. YATIRIM)	NAKİ GERÇEKLEŞME (%)
Tarım	2 186 582	260 512	11.9
Enerji	2 323 059	1 720 774	74.1
Madencilik	167 690	163 556	97.5
İmalat	322 824	130 467	40.4
Ulaştırma+Haberleşme	1 599 313	476 525	29.8
Turizm	12 141	2 952	24.3
Konut	69 883	23 932	34.2
Eğitim	143 979	89 072	61.9
Sağlık	47 661	45 935	96.4
Diğer Kamu Hizmetleri	351 320	180 370	51.3
TOPLAM	7 224 452	3 094 095	42.8

Not: 1998 yılı sabit fiyatları, Devlet Planlama Teşkilatı'nın açıkladığı 1997 yılı deflatörü kullanılarak bulunmuştur.

**Tablo 2.3: GAP'a Yapılan Yatırım Tahsislerinin 1998 Yılı Sabit Fiyatları ile Karşılaştırmalı Gelişimi (1998 Fiyatları, Milyar TL)**

Yıllar	Türkiye		GAP		GAP'ın Türkiye İçindeki Payı (%)
	Yatırım Tahsisi	Artış (%)	Yatırım Tahsisi	Artış (%)	
1990	1 997 244	-5.2	162 293	-0.4	8.1
1991	1 893 206	+3.8	161 645	-10.8	8.5
1992	1 893 206	-4.3	144 262	-1.2	7.3
1993	1 880 216	-24.0	142 593	-24.5	7.6
1994	1 429 109	-26.9	107 594	-30.1	7.5
1995	1 044 483	+33.6	75 214	+28.1	7.2
1996	1 395 368	+18.4	96 383	+31.9	6.9
1997	1 653 284	+53.3	127 159	+32.6	7.7
1998	2 535 000		168 563		6.6

Not: Mahalli İdare yatırımları dahil değildir.

Kaynak: GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, 1998 Yılı Program Çalışmaları

### 2.2.2. GAP'ın Finansman Kaynakları

GAP'ın finansman kaynakları iç ve dış olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Bunlardaki dağılım şöyledir:

-İç Kaynaklar : 5 490 (% 76) trilyon TL

-Dış Kaynaklar : 1 734 (% 24) trilyon TL

Toplam Yatırım İhtiyacı : 7 224 (% 100) trilyon TL

GAP'ın toplam finansman ihtiyacının 1 katrilyon 734 trilyon TL (7.7 milyar ABD Doları eşdeğeri) tutarındaki tahmini dış para gereksinimi çeşitli krediler şeklinde dış kaynaklardan, geri kalanı ise genel bütçe ve bütçe dışı tahsislerle iç kaynaklardan karşılanmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GAP BÖLGESİNİN SOSYO-EKONOMİK GÖSTERGELERİ VE SANAYİ İŞLETMELERİ PROFİLİ

#### 3.1. GAP BÖLGESİNİN SOSYO-EKONOMİK ÖZELLİKLERİ

##### 3.1.1. GAP'ın Temel Büyüklükleri

GAP'ın temel büyüklüklerine ilişkin bilgiler şöyledir (<http://www.gap.gov.tr/Turkish/Frames/fr1.html>, 23.05.2000): Proje tamamlandığında, yılda toplam 52.94 milyar metreküpten fazla su akıtan Fırat ve Dicle nehirleri üzerindeki tesislerle, Türkiye toplam su potansiyelinin % 28.5'i kontrol altına alınacak, Çukurova'nın 4.5 katı olan 1.7 milyon hektarın üzerinde arazinin sulanması ve 7460 megavatın üzerinde kurulu güç kapasitesiyle yılda 27 milyar kilovat saatlik hidroelektrik enerjisi üretilmesi sağlanacaktır. Planlanan toplam sulama alanı, Türkiye'de ekonomik olarak sulanabilir toplam alanın % 20'sine ve toplam yıllık elektrik üretimi, Türkiye'de ekonomik olarak gerçekleştirilebilir elektrik enerjisi potansiyelinin % 22'sine eşdeğerdir. GAP enerji programının tamamıyla uygulanması sonucunda üretilecek enerji 1988 yılında Türkiye'de elde edilen toplam hidroelektrik enerjisine eşit olacaktır.

Karakaya ve Atatürk barajları, ülkemiz enterkonnekte sistemine giren enerjinin önemli bir bölümünü sağlamaktadır. 1997 yılı Temmuz sonu itibarıyla bu iki barajdan elde edilen elektrik enerjisi arzı, 116 milyar kilovat saate ulaşmıştır. Üretim değeri olarak yaklaşık 7.8 milyar dolara eşittir ve Türkiye'nin toplam hidrolik enerji üretiminin de yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Ülkemiz, toplam enerji üretiminde (termik-hidrolik) GAP'ın payı ise % 20'dir. Söz konusu barajlardan sağlanan toplam enerjinin, 28 milyon ton fueloil veya 23 milyon metreküp doğalgaza eşdeğer olduğu göz önüne alınırsa; ülke ekonomisine katkısının önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Türkiye'nin bölgesel kalkınmaya yönelik en büyük yatırımı olan GAP'ın sulama projeleri tamamlandığında ise, Türkiye'de şimdiye kadar devlet eliyle gerçekleştirilen sulama alanına eşit bir alan daha sulu tarıma açılmış olacaktır. Böylece GAP'ın meydana getireceği yüksek tarım ve sanayi potansiyeli, bölgede ekonomik hasılayı 4.5 misli artıracak, nüfusu 9-10 milyona ulaşacak Bölge halkının yaklaşık 3.5 milyonuna iş imkanı yaratacaktır. Ayrıca sulanan alan-

lardaki artışlara bağılı olarak buğday üretiminde % 104, arpa üretiminde % 69, pamuk üretiminde % 388, domates üretiminde % 556, mercimek üretiminde % 24, sebze üretiminde % 80 oranında artış olacağı tahmin edilmektedir. Halihazırda, tüm GAP Bölgesi'nde DSİ Genel Müdürlüğü'nce inşa edilen sulama şebekeleri vasıtalarıyla 203 080 hektar alan sulanmakta ve Türkiye kütlü pamuk üretiminin yaklaşık % 36'sı (DSİ, KHGM ve halk sulamaları) bu sulanan alanlardan sağlanmaktadır.

GAP Master Planı'nın baz alındığı 1985 yılı itibarıyla, kişi başına Gayrisafi Bölgesel Hasıla (GSBH), Türkiye'nin Gayrisafi Yurtiçi Hasıla'nın (GSYİH) % 47'si kadardır. GAP Master Planı projeksiyonlarında GAP GSBH'nin yılda % 7.7 oranında artması, sektörler itibarıyla bu artışın aşağıdaki oranlarda gerçekleşmesi öngörülmektedir (1987 yılı sabit üretici fiyatlarıyla).

- Gayrisafi Bölgesel Hasılının yılda % 7.7
- Tarım sektörünün yılda % 4.9
- Sanayi sektörünün yılda % 10.0
- İnşaat sektörünün yılda % 6.6
- Hizmetler sektörünün ise yılda % 9.0

Bölge ekonomik yapısındaki değişimle, tarım payı itibarıyla % 40'dan % 23'e gerilerken, sanayi % 15'den % 24'e, hizmetler % 44'den % 53'e yükselecektir. Kişi başına gayrisafi bölgesel hasıla ise, 1997 yılı fiyatlarıyla yaklaşık iki kat artarak 235 milyon TL'sına ulaşacaktır. GAP Master Planında 2005 yılına kadar olan sürede Bölge Nüfusunun % 3.9, istihdamın da % 4.0 oranında büyüyeceği tahmin edilmiştir.

### 3.1.2. Yüzölçümü

Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerini içine alan GAP Bölgesi toplam ülke yüzölçümünün % 9.7' sine tekabül eden 79.722 km<sup>2</sup>'lik bir alana sahiptir (<http://www.gap.gov.tr/Turkish/Frames/fr1.html>, 23.05.2000).

**Tablo 3.1: GAP Kapsamındaki İllerin Yüzölçümleri**

İLLER	YÜZÖLÇÜMLERİ
Adıyaman	7614 km <sup>2</sup>
Batman	4649 km <sup>2</sup>
Diyarbakır	15355 km <sup>2</sup>
Gaziantep + Kilis	7642 km <sup>2</sup>
Kilis	Gaziantep ile beraber
Mardin	12760 km <sup>2</sup>
Siirt	5406 km <sup>2</sup>
Şanlıurfa	18584 km <sup>2</sup>
Şırnak	7712 km <sup>2</sup>
<b>TOPLAM</b>	<b>79722 km<sup>2</sup></b>

### 3.1.3. Nüfus ve Nüfus Artış Hızı

1997 Yılı Nüfus Tespiti kesin sonuçlarına göre; 62 865 574 kişi olan ülke toplam nüfusunun % 9.7'sine tekabül eden GAP Bölgesi nüfusu 6 128 973 kişi olup, bu nüfusun % 64'ü kentlerde % 36'sı kırsal alanlarda yaşamaktadır. 1990-1997 döneminde nüfus artış hızı bölgede % 2.5, ülke genelinde ise % 1.5 olarak gerçekleşmiştir (<http://www.gap.gov.tr/Turkish/Frames/fr1.html>, 23.05.2000).

Ülke ve Bölge düzeyinde kentsel ve kırsal alanlardaki nüfus artış hızlarına bakıldığında, bölgede kentsel nüfus artış hızının % 4.6 olduğu görülmektedir. Bu değer, ülke genelinde kentsel nüfus artış hızı % 2.9'un oldukça üzerindedir. Kırsal alandaki nüfus artış hızında ise hem Bölge hem de ülke genelinde azalma söz konusudur. Ancak, nispi bir azalmayı gösteren bu değer Bölge için % -0.5, ülke için % -0.7'dir. Bu oranlara Türkiye'de kırsal alanlarda meydana gelen nüfus azalış hızının bölgeye göre daha yüksek olduğunu işaret etmektedir. 1990 yılı itibarıyla Bölge toplam nüfusu içinde % 56'lık paya sahip olan kent nüfusu 1997 yılında % 64'e çıkarken, kırsal alan nüfusu % 44'ten % 36'ya düşmektedir (<http://www.gap.gov.tr/Turkish/Frames/fr1.html>, 23.05.2000).

GAP Bölgesi'nde kentsel nüfustaki bu yüksek artış hızı sadece mevcut ve yetersiz düzeydeki kentsel altyapı hizmetlerinin daha da yetersiz hale gelmesini değil, aynı zamanda gerekli önlemler alınmadığı takdirde giderek artan oranlarda istihdam sorununu da beraberinde getirecektir.

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi, GAP kapsamındaki iller içinde nüfus büyüklüğü bakımından, birinci sırada Şanlıurfa, ikinci sırada Diyarbakır ve üçüncü sırada Gaziantep yer alırken, nüfus artış hızı bakımından sırasıyla Adıyaman, Şanlıurfa ve Şırnak ilk üç sırada yer almaktadır.



**Tablo 3.2: GAP Kapsamındaki İller ve Türkiye Ortalaması Nüfus ve Nüfus Artış Hızı**

İller	1990	1997	Yıllık Nüfus Artış Hızı (Binde)
Adıyaman	513.131	678.999	39,40
Diyarbakır	1.096.447	1.282.678	22,07
Gaziantep	1.010.396	1.127.686	15,45
Mardin	558.275	646.826	20,71
Siirt	243.435	262.371	10,54
Şanlıurfa	1.001.455	1.303.589	37,09
Batman	344.121	400.380	21,30
Şırnak (*)	262.006	316.536	28,38
Kilis	130.198	109.908	-23,83
<b>Türkiye</b>	<b>56.473.035</b>	<b>62.865.574</b>	<b>15,08</b>

KAYNAK: DİE; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/01.xls>, 26.10.2000.

(\*) Şırnak ili Güçlükonak ilçesinde nüfus tespiti kesin sonuçları henüz belirlenememiştir. Bu nedenle ilçe merkezinin 1997 nüfusu toplama dahil edilmemiş ve artış hızı hesaplanırken kapsam dışı bırakılmıştır.

### 3.1.4. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)

Tablo 3.3'te, 10 yıllık dönemi kapsayan 1988-1997 yıllarına ilişkin GSYİ hasıladaki gelişmeler ayrıntılı olarak verilmiştir. 1997 yılı verilerine göre GSYİ hasıladaki en yüksekten en düşüğe göre Gaziantep, Diyarbakır ve Şanlıurfa, Mardin, Adıyaman, Batman, Siirt, Şırnak ve Kilis sıralanmaktadır.

**Tablo 3.3: GAP Kapsamındaki İller ve Türkiye Ortalaması GSYİH (Cari Fiyatlarla Milyon TL)**

İLER	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Adıyaman	550.751	1.008.889	2.970.642	4.450.106	6.599.218	9.856.589	17.654.320	33.527.487	60.993.644	127.156.517
Diyarbakır	1.836.558	2.972.390	5.461.687	8.987.244	15.768.000	26.900.378	53.120.616	97.907.145	182.820.248	336.804.456
Gaziantep	2.038.367	3.454.676	6.065.621	9.677.531	16.137.632	29.292.586	61.698.106	126.120.358	206.930.047	390.917.710
Mardin	683.905	1.079.241	2.022.189	2.828.026	5.062.516	9.257.173	18.262.136	35.237.209	69.258.930	131.920.565
Siirt	685.996	1.340.270	1.796.742	1.677.645	2.756.628	4.304.104	8.710.965	15.551.941	28.013.721	53.739.161
Şanlıurfa	867.432	1.519.933	2.632.408	4.484.392	8.584.247	18.345.502	40.163.876	69.287.258	139.685.282	269.722.006
Batman	-	-	-	2.412.326	4.432.950	6.459.874	11.076.617	21.549.971	43.994.856	99.109.997
Şırnak	-	-	-	719.889	1.343.696	2.637.130	7.015.820	12.482.263	25.245.786	53.361.009
Kilis	-	-	-	-	-	-	-	-	32.465.383	39.760.382
<b>Türkiye</b>	<b>129.256.512</b>	<b>227.324.012</b>	<b>393.060.176</b>	<b>630.116.965</b>	<b>1.093.368.048</b>	<b>1.981.867.097</b>	<b>3.868.429.190</b>	<b>7.762.456.076</b>	<b>14.772.110.196</b>	<b>28.835.883.135</b>

KAYNAK: DİE; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/01.xls>, 26.10.2000.

### 3.1.5. Kişi Başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

Tablo 3.4'te, 10 yıllık dönemi kapsayan 1988-1997 yıllarına ilişkin ortalama kişi başına GSYİ hasıladaki gelişmeler ayrıntılı olarak verilmiştir. 1997 yılı verilerine göre ortalama kişi başına GSYİ hasıladaki en yüksekte en düşüğe göre Kilis, Gaziantep, Batman, Diyarbakır, Şanlıurfa, Adıyaman, Mardin, Siirt ve Şırnak sıralanmaktadır.

Öte yandan, Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en kötü ekonomik krizi olarak kabul edilen "21 Şubat 2001" tarihli krizde, kişi başına GSYİ hasılabın en az %50 oranında azaldığı gerçeğini de göz ardı etmemek gerekir. Bu gerçekten hareketle, özellikle bölgenin en önemli sanayileşmiş ili olan Gaziantep'te kriz nedeniyle üretimin, istihdamın, satışların ve ihracatın düştüğü, bununla birlikte diğer GAP illerinde de zaten çok zayıf olan sanayileşme çalışmalarının çok ciddi sektelere uğradığı da bir gerçektir.

**Tablo 3.4: GAP Kapsamındaki İller ve Türkiye Ortalaması Kişi Başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (1987 Yılı Fiyatlarıyla TL)**

İLLER	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Adıyaman	789.524	743.648	1.035.453	1.154.855	1.123.964	1.064.153	791.784	783.250	761.037	800.526
Diyarbakır	1.095.547	941.281	1.029.661	1.033.698	1.051.256	1.074.895	931.401	923.766	917.185	960.002
Gaziantep	1.260.726	1.177.321	1.330.167	1.268.345	1.205.969	1.324.697	1.136.017	1.223.659	1.315.233	1.486.354
Mardin	614.540	487.491	545.598	659.787	693.985	698.693	660.467	690.868	728.113	771.939
Siirt	763.694	790.009	595.139	776.151	806.512	732.922	684.813	655.126	646.986	671.441
Şanlıurfa	616.356	562.750	602.836	578.372	626.243	708.905	782.710	717.702	740.499	885.638
Batman	-	-	-	1.009.558	1.067.178	951.359	803.172	817.617	853.983	1.081.151
Şırnak	-	-	-	247.095	236.640	326.248	327.916	345.591	371.721	475.775
Kilis	-	-	-	-	-	-	-	-	1.300.394	1.640.315
Türkiye	1.420.590	1.393.577	1.487.082	1.472.000	1.530.808	1.623.613	1.507.540	1.587.954	1.670.656	1.802.763

KAYNAK: DİE; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/09.xls>, 27.10.2000.

### 3.1.6. Kamu Yatırım Harcamaları

Tablo 3.5'te, 8 yıllık dönemi kapsayan 1990-1997 yıllarına ilişkin kamu yatırım harcamalarındaki gelişmeler ayrıntılı olarak verilmiştir. 1997 yılı verilerine göre kamu yatırım harcamalarında, en yüksekte en düşüğe göre Şanlıurfa, Diyarbakır, Gaziantep, Adıyaman, Şırnak, Batman, Mardin Kilis ve Siirt sıralanmaktadır.

1996 yılındaki kamu harcamalarına göre 1997 yılındaki kamu harcamalarının ortalama yaklaşık %100'lere varan bir artış kaydettiği görülmektedir. Bu durum, Devlet'in GAP kapsamındaki illere verdiği önemi göstermektedir.



**Tablo 3.5: GAP Kapsamındaki İller ve Türkiye Ortalaması Kamu Yatırım Harcamaları (Cari fiyatlarla Milyon TL)**

İLLER	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Adıyaman	32.940	35.116	101.794	128.645	170.636	358.652	728.238	1.669.653
Diyarbakır	268.252	218.916	325.889	598.124	856.819	3.727.326	6.989.455	13.933.229
Gaziantep	134.999	124.468	213.756	251.479	339.560	608.823	1.586.948	6.266.902
Mardin	42.808	41.231	50.323	68.152	136.963	118.661	164.798	347.593
Siirt	38.274	26.054	28.687	46.541	44.534	78.107	69.252	138.146
Ş.Urfa	718.569	902.774	1.183.363	1.255.781	1.767.585	3.222.924	10.352.029	17.942.169
Batman	32.572	57.310	72.264	93.412	183.425	575.747	356.802	695.584
Şırnak	33.192	8.822	24.921	39.883	62.812	114.029	310.383	899.904
Kilis	-	-	-	-	-	-	95.504	276.747
Türkiye	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	1.283.309.869

KAYNAK: DPT; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/12.xls>, 27.10.2000.

### 3.1.7. Genel Bütçe Vergi Gelirleri

Tablo 3.6'da, 1997 yılına ilişkin genel bütçe vergi gelirleri toplam ve kişi başına olarak verilmiştir. Buna göre, en yüksekten en düşüğe göre toplam vergi gelirlerinde Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Adıyaman, Mardin, Batman, Şırnak ve Kilis; kişi başına vergi gelirlerinde ise Gaziantep, Kilis, Diyarbakır, Şırnak, Şanlıurfa, Batman, Adıyaman, Mardin ve Siirt sıralanmaktadır.

**Tablo 3.6: Genel Bütçe Vergi Gelirleri (1997-Cari Fiyatlarla)**

İller	Toplam (Milyar TL)	Kişi Başına (Bin TL)
Adıyaman	5.687	8.376
Diyarbakır	14.262	11.119
Gaziantep	37.928	33.633
Mardin	5.239	8.100
Siirt	2.047	7.802
Şanlıurfa	13.474	10.336
Batman	4.094	10.225
Şırnak	3.460	10.931
Kilis	1.283	11.673
Türkiye	6.145.055	97.749

KAYNAK: MALİYE BAKANLIĞI; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/19.xls>, 27.10.2000.

Not: 1997 yılı konsolide bütçe gelirleri, brüt tahsilattır.



### 3.1.8. Vergi Mükellef Sayıları

Tablo 3.7'de, 1997 yılına ilişkin vergi mükellef sayıları verilmiştir. Buna göre, en yüksekten en düşüğe göre vergi mükellef sayılarında Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Batman, Adıyaman, Siirt, Şırnak ve Kilis sıralanmaktadır.

Burada dikkati çeken en önemli nokta, vergi gelirlerinde ve vergi mükellef sayılarında Gaziantep'in birinci durumda olmasıdır. Bu durum, Gaziantep'in GAP kapsamındaki iller içerisinde en gelişmiş il olduğunun göstergesi olarak gösterilebilir.

**Tablo 3.7: Vergi Mükellef Sayıları (1997)**

İLLER	GELİR VERGİSİ			KATMA DEĞER VERGİSİ			KURUMLAR VERGİSİ
	Gerçek	Götürü	Toplam	Gerçek	Götürü	Toplam	
Adıyaman	5.192	6.469	11.661	4.552	5.702	10.254	821
Diyarbakır	12.227	12.431	24.658	12.481	11.673	24.154	2.806
Gaziantep	21.482	19.837	41.319	21.651	19.095	40.746	5.310
Mardin	13.854	8.395	22.249	13.658	8.612	22.270	1.220
Siirt	1.990	1.915	3.905	2.152	1.915	4.067	249
Şanlıurfa	19.835	19.101	38.936	18.737	19.025	37.762	1.484
Batman	4.527	5.257	9.784	5.075	4.416	9.491	851
Şırnak	4.547	2.769	7.316	4.304	2.768	7.072	135
Kilis	2.519	2.745	5.264	1.728	1.897	3.625	119
<b>Türkiye</b>	<b>1.780.142</b>	<b>869.721</b>	<b>2.649.863</b>	<b>1.751.255</b>	<b>821.096</b>	<b>2.572.351</b>	<b>472.899</b>

KAYNAK: MALİYE BAKANLIĞI; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/25.xls>, 27.10.2000.

### 3.1.9. Özel Sektör Yatırım Teşvikleri

Tablo 3.8'de, 7 yıllık dönemi kapsayan 1991-1997 yıllarına ilişkin kamu yatırım harcamalarındaki gelişmeler ayrıntılı olarak verilmiştir. 1997 yılı verilerine göre özel sektör yatırım teşviklerinde, en yüksekten en düşüğe göre belge adedinde; Gaziantep, Mardin, Şanlıurfa, Diyarbakır, Şırnak, Batman, Kilis ve Adıyaman, yatırım tutarına göre; Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Batman, Adıyaman, Şırnak ve Kilis sıralanırken, Siirt 1997 yılında hiç yatırım teşviki almamıştır. Öte yandan, verilerden teşviklerden istihdama katkısı bakımından Gaziantep'in tüm GAP kapsamındaki iller içerisinde yaklaşık ortalama 1/3'ünü sağladığı görülmektedir.

**Tablo 3.8: Özel Sektör Yatırım Teşvikleri (Cari Fiyatlarla, Milyon TL)**

İLLER	1991			1992			1993			1994			1995			1996			1997		
	Belge Adet	Yatırım Adedi	İstihdam Tutarı	Belge Adet	Yatırım Adedi	İstihdam Tutarı	Belge Adet	Yatırım Adedi	İstihdam Tutarı	Belge Adet	Yatırım Adedi	İstihdam Tutarı	Belge Adet	Yatırım Adedi	İstihdam Tutarı	Belge Adet	Yatırım Adedi	İstihdam Tutarı	Belge Adet	Yatırım Adedi	İstihdam Tutarı
Adıyaman	49	899.288	3.816	6	95.378	442	8	449.074	466	3	203.234	130	18	14.871.029	1.136	19	7.282.445	1.304	12	4.769.370	664
Diyarbakır	87	2.116.261	6.683	6	90.775	467	8	676.909	463	12	2.444.441	1.536	14	22.074.741	1.544	25	17.039.161	1.809	50	38.309.207	3.329
Gaziantep	16	480.073	1.489	13	836.043	427	52	10.055.322	2.987	31	9.224.121	2.131	208	282.489.515	21.684	162	122.902.202	9.084	176	92.312.285	6.773
Mardin	31	314.570	1.137	3	40.121	40	5	196.597	140	1	76.414	100	8	6.764.293	457	23	9.224.478	1.100	77	33.681.854	2.857
Siirt	7	23.588	750	0	0	0	1	20.574	17	0	0	0	0	0	6	625.694	80	-	-	-	-
Şanlıurfa	28	728.133	2.513	4	95.234	169	828/92	827	5	5	239.586	138	25	13.062.687	5335	8	32.225.015	3.806	53	52.796.361	4.849
Batman	37	175.374	2.308	0	0	0	1	14.153	9	2	563.716	195	1	82.620	20	9	2.695.938	282	19	7.709.812	934
Şırnak	3	9.927	71	71	0	0	2	44.605	105	0	0	0	0	0	9	1.034.021	240	20	4.010.399	573	
Kilis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	442.112	90	5	905.887	140	15	2.642.417	1.374
Türkiye	1.775	38.175.088	163.504	1.554	51.392.528	116.025	3.051	245.856.186	197.917	1.394	214.031.636	90.889	4.955	2.285.003.004	376.623	5.024	2.116.004.266	271.005	5.132	33.714.747	33.886

KAYNAK: HAZINE MÜSTEŞARLIĞI; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik.1.10.2000>.**3.1.10. Toplam Banka Mevduatı**

Tablo 3.9'da, 3 yıllık dönemi kapsayan 1995-1997 yıllarına ilişkin kamu yatırım harcamalarındaki gelişmeler ayrıntılı olarak verilmiştir. 1997 yılı verilerine göre toplam banka mevduatında, en yüksekten en düşüğe göre toplam tutarda; Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Adıyaman, Mardin, Batman, Şırnak, Siirt ve Kilis, kişi başına tutarda ise; Gaziantep, Kilis, Diyarbakır, Adıyaman, Batman, Şanlıurfa, Siirt, Şırnak ve Mardin sıralanmaktadır.

**Tablo 3.9: Toplanan Banka Mevduatı (Cari Fiyatlarla)**

İLLER	1995		1996		1997	
	Toplam (Milyar TL)	Kişi Başına (TL)	Toplam (Milyar TL)	Kişi Başına (TL)	Toplam (Milyar TL)	Kişi Başına (TL)
Adıyaman	3.022	5.087.561	5.964	9.753.442	12.587	18.537.583
Diyarbakır	6.927	5.534.927	14.517	11.299.787	28.790	22.445.228
Gaziantep	20.135	17.362.499	38.879	32.622.685	68.431	60.682.672
Mardin	1.780	2.865.916	3.772	5.947.332	7.559	11.686.296
Siirt	610	2.401.930	1.478	5.778.963	3.496	13.324.643
Şanlıurfa	3.218	2.656.363	7.953	6.323.349	17.416	13.360.039
Batman	1.140	2.829.164	2.474	5.950.834	5.403	13.494.680
Şırnak	916	2.971.769	1.940	6.094.662	3.778	11.935.451
Kilis	515	3.437.732	1.350	8.764.478	2.862	26.039.961
Türkiye	<b>2.461.529</b>	<b>39.931.364</b>	<b>5.721.670</b>	<b>91.259.071</b>	<b>11.508.057</b>	<b>183.058.171</b>

KAYNAK: BANKALAR BİRLİĞİ; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik.1.10.2000>.



### 3.1.11. Toplam Banka Kredileri

Tablo 3.10'da, 3 yıllık dönemi kapsayan 1995-1997 yıllarına ilişkin kamu yatırım harcamalarındaki gelişmeler ayrıntılı olarak verilmiştir. 1997 yılı verilerine göre toplam banka mevduatında, en yüksekten en düşüğe göre toplam tutarda; Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Adıyaman, Mardin, Kilis, Batman, Siirt ve Şırnak, kişi başına tutarda ise; Gaziantep, Kilis, Şanlıurfa, Adıyaman, Diyarbakır, Mardin, Batman, Siirt ve Şırnak sıralanmaktadır.

**Tablo 3.10: Toplam Banka Kredileri (Cari Fiyatlarla)**

İLLER	1995		1996		1997	
	Toplam (Milyar TL)	Kişi Başına (TL)	Toplam (Milyar TL)	Kişi Başına (TL)	Toplam (Milyar TL)	Kişi Başına (TL)
Adıyaman	1.618	2.723.916	2.966	4.850.555	7.312	10.768.793
Diyarbakır	1.905	1.522.165	6.069	4.724.007	13.722	10.697.930
Gaziantep	12.655	10.912.462	26.707	22.409.374	80.662	71.528.777
Mardin	707	1.138.316	2.127	3.353.652	5.282	8.166.029
Siirt	252	992.273	500	1.954.994	983	3.746.603
Şanlıurfa	2.698	2.227.119	6.375	5.068.698	14.411	11.054.865
Batman	488	1.211.081	1.074	2.583.345	1.553	3.878.815
Şırnak	79	256.299	231	725.705	641	2.025.046
Kilis	398	2.656.733	970	6.297.440	1.718	15.631.255
<b>Türkiye</b>	<b>1.554.041</b>	<b>25.209.931</b>	<b>3.429.777</b>	<b>54.704.005</b>	<b>7.847.769</b>	<b>124.834.126</b>

KAYNAK: BANKALAR BİRLİĞİ; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000.

### 3.1.12. Tarımsal Üretim Değerleri

Tablo 3.11'de, 1996 yılına ilişkin tarımsal üretim değerleri ayrıntılı olarak verilmiştir. Buna göre, en yüksekten en düşüğe göre toplam tarımsal üretim değerinde; Şanlıurfa, Diyarbakır, Gaziantep, Mardin, Adıyaman, Batman, Şırnak, Siirt ve Kilis sıralanmaktadır.

Tarımsal üretim değerlerinde Şanlıurfa'nın dikkat çekici bir üstünlüğü görülmektedir. Sadece hayvansal ürünler üretim değerinde üstünlüğü olmayan Şanlıurfa'nın bitkisel üretim ve canlı hayvanlar üretim değerinde yine önemli üstünlüğü görülmektedir. Bu veriler, Şanlıurfa'da tarımdan sağlanan tasarrufların sanayiye yönlendirilmesi durumunda çok önemli bir sanayileşme sürecine girilebileceğinin ve gelecekte Şanlıurfa'nın çok büyük bir sanayi şehri olabileceğinin göstergesi olarak kabul edilebilir.



**Tablo 3.11: Tarımsal Üretim Değerleri (1996-Cari Fiyatlarla Milyon TL)**

İLLER	Bitkisel Üretim Üretim Değeri	Canlı Hayvanlar Üretim Değeri	Hayvansal Ürünler Üretim Değeri	Toplam Tarımsal Üretim Değeri
Adıyaman	21.477.525	7.666.855	3.635.461	32.779.841
Diyarbakır	47.719.514	19.245.682	8.280.998	75.246.194
Gaziantep	23.149.059	7.460.897	8.070.279	38.680.236
Mardin	25.022.198	7.695.065	3.357.061	36.074.324
Siirt	4.711.355	5.326.935	1.957.498	11.995.788
Şanlıurfa	62.244.392	21.148.856	6.512.126	89.905.374
Batman	11.680.949	5.827.700	2.218.837	19.727.486
Şırnak	7.959.546	7.411.002	4.042.876	19.413.424
Kilis	6.286.735	1.356.334	688.323	8.331.393
<b>Türkiye</b>	<b>2.060.733.722</b>	<b>970.625.303</b>	<b>624.874.142</b>	<b>3.656.233.167</b>

KAYNAK: DİE; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000.

### 3.1.13. Eğitim Kademelerine Göre Okul, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları

Tablo 3.12'de, 1997/1998 öğretim yılı itibariyle eğitim kademelerine göre okul, öğrenci ve öğretmen sayıları ayrıntılı olarak verilmiştir. Buna göre, en yüksekten en düşüğe göre toplam okul sayısında; Şanlıurfa, Diyarbakır, Adıyaman, Mardin, Gaziantep, Siirt, Batman, Şırnak ve Kilis, toplam öğrenci sayısında; Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Adıyaman, Mardin, Batman, Şırnak, Siirt, ve Kilis, toplam öğretmen sayısında ise; Diyarbakır, Gaziantep, Şanlıurfa, Adıyaman, Mardin, Batman, Siirt, Kilis ve Şırnak sıralanmaktadır.

**Tablo 3.12: Eğitim Kademelerine Göre Okul, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları (1997/1998 Öğretim Yılı)**

İLLER	Okul öncesi			İlköğretim			Genel Lise			Mesleki Ve Teknik Lise			TOPLAM		
	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı
Adıyaman	51	1.151	69	804	105.762	3.241	21	10.355	373	23	5.737	503	899	123005	4186
Diyarbakır	52	2.070	128	1.187	195.680	4.869	28	19.095	797	24	5.255	418	1291	222100	6212
Gaziantep	70	2.287	120	601	215.976	4.528	35	20.035	812	37	9.650	449	743	247948	5909
Mardin	33	829	47	686	104.197	2.585	13	6.416	229	20	3.169	257	752	114611	3118
Siirt	46	522	51	367	33.893	1.051	7	2.617	105	8	2.019	123	428	39051	1330
Şanlıurfa	39	1.097	60	1.372	186.721	4.400	26	10.983	463	33	6.857	506	1470	205658	5429
Batman	16	296	22	378	67.314	1.534	11	5.838	175	7	2.131	121	412	75579	1852
Şırnak	11	0	1	209	46.183	969	5	1.359	40	5	913	39	230	48455	1049
Kilis	21	501	32	117	18.809	800	5	1.732	163	8	1.332	165	151	22374	1160
<b>Türkiye</b>	<b>7.532</b>	<b>181.488</b>	<b>10.186</b>	<b>45.639</b>	<b>9.101.523</b>	<b>302.982</b>	<b>2.555</b>	<b>107.643</b>	<b>70.454</b>	<b>3.013</b>	<b>891.418</b>	<b>65.911</b>	<b>58739</b>	<b>112.490.42</b>	<b>449533</b>

KAYNAK: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000.

### 3.1.14. Sağlık Göstergeleri

Tablo 3.13'te, 1996 yılına ilişkin sağlık göstergeleri ayrıntılı olarak verilmiştir. Buna göre, en yüksekten en düşüğe göre hekim sayısında; Diyarbakır, Gaziantep, Şanlıurfa, Adıyaman, Mardin, Batman, Siirt, Şırnak ve Kilis, hekim başına nüfus sayısında ise; Şırnak, Batman, Mardin, Şanlıurfa, Adıyaman, Kilis, Siirt, Gaziantep ve Diyarbakır sıralanmaktadır.

Bu verilere göre, Diyarbakır GAP kapsamındaki iller içerisinde en çok hekime sahip olan ve hekim başına en az nüfusun düştüğü il konumundadır. Bununla birlikte, GAP kapsamındaki illerin tamamı Türkiye ortalamasının çok gerisindedir.

**Tablo 3.13: Sağlık Göstergeleri (1996)**

İLLER	Hekim Sayısı	Hekim Başına Nüfus	Diş Hekim Sayısı	Diş Hekimi Başına Nüfus	Diğer Sağlık Personeli Sayısı	Diğer Sağlık Personeli Başına Nüfus
Adıyaman	220	2.779	16	38.217	1013	604
Diyarbakır	798	1.610	133	9.660	2347	547
Gaziantep	673	1.771	116	10.274	1722	692
Mardin	203	3.124	8	79.279	742	855
Siirt	100	2.558	7	36.536	408	627
Şanlıurfa	410	3.068	46	27.342	1272	989
Batman	125	3.326	15	27.716	524	793
Şırnak	65	4.897	5	63.662	291	1.094
Kilis	58	2.656	4	38.508	245	629
<b>Türkiye</b>	<b>69.118</b>	<b>907</b>	<b>12.155</b>	<b>5.158</b>	<b>157.929</b>	<b>397</b>

KAYNAK: SAĞLIK BAKANLIĞI; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000.

Not: Askeri Sağlık Personeli Dahil Değildir.

### 3.1.15. Emekli Sandığından Emekli Aylığı Alanların Sayısı

#### SSK'ya Bağlı Sigortalı ve Emekli Aylığı Alanların Sayısı

#### BAĞKUR'a Bağlı Sigortalı ve Emekli Aylığı Alanların Sayısı

Tablo 3.14'te, 1997 yılı itibarıyla Emekli Sandığı'ndan emekli aylığı alanların sayısı, SSK'ya bağlı sigortalı ve emekli aylığı alanların sayısı ve BAĞKUR'a bağlı sigortalı ve emekli aylığı alanların sayıları verilmiştir. Buna göre, en yüksekten en düşüğe göre Emekli Sandığı'ndan emekli aylığı alanların sayısında; Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Adıyaman, Siirt, Şırnak, Batman ve Kilis, SSK'ya bağlı sigortalı sayısında; Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Adıyaman, Batman, Mardin, Siirt, Şırnak ve Kilis, SSK'ya bağlı emekli aylığı alanların sayısında; Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Batman, Adıyaman, Mardin, Siirt, Kilis ve



Şırnak, BAĞKUR'a bağlı sigortalı sayısında; Gaziantep, Diyarbakır, Adıyaman, Mardin, Şanlıurfa, Batman, Siirt, Kilis ve Şırnak, BAĞKUR'a bağlı emekli aylığı alanların sayısında ise; Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Adıyaman, Siirt, Kilis, Batman ve Şırnak sıralanmaktadır. Burada dikkati çeken en önemli veri, BAĞKUR'a bağlı sigortalı sayısında beşinci sırada bulunan Şanlıurfa'nın, BAĞKUR'dan emekli aylığı alanların sayısında üçüncü sırada bulunmasıdır. Zira, burada emekli aylığı alanlara göre sigortalı sayısının daha fazla olması beklenebilir. Çünkü, nüfus ve ticaret giderek daha da artmaktadır.

**Tablo 3.14: Emekli Sandığı'ndan Emekli Aylığı Alanların Sayısı (1997) SSK'ya Bağlı, Sigortalı ve Emekli Aylığı Alanların Sayısı (1997) BAĞKUR'a Bağlı Sigortalı ve Emekli Aylığı Alanların Sayısı 1997**

İLLER	EMEKLİ SANDIĞI	SSK		BAĞKUR	
	Emekli Aylığı Alanların Sayısı	Sigortalı Sayısı	Emekli Aylığı Alanların Sayısı	Sigortalı Sayısı	Emekli Aylığı Alanların Sayısı
Adıyaman	3.259	12.986	5.236	15.088	4.273
Diyarbakır	8.512	29.869	20.593	17.157	9.326
Gaziantep	10.036	69.594	27.649	47.422	17.789
Mardin	3.508	7.098	4.980	14.928	5.076
Siirt	2.664	4.255	2.843	5.340	3.091
Şanlıurfa	5.753	22.076	9.863	12.571	8.602
Batman	1.805	8.997	7.217	6.992	1.907
Şırnak	1.857	2.569	905	4.905	769
Kilis	1.498	2.355	1.238	5.759	2.165
<b>Türkiye</b>	<b>1.161.806</b>	<b>5.066.975</b>	<b>2.731.518</b>	<b>2.804.690</b>	<b>1.032.342</b>

KAYNAK: T.C. EMEKLİ SANDIĞI; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000. KAYNAK:

SOSYAL SİGORTALAR KURUMU (SSK);

<http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000.

KAYNAK: BAĞKUR; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000.

### 3.1.16. Motorlu Kara Taşıtı Sayısı

Tablo 3.15'te, 1997 yılı itibarıyla motorlu kara taşıt sayıları ve 10.000 kişiye düşen motorlu kara taşıt sayıları verilmiştir. Buna göre, en yüksekte en düşüğe **motorlu kara taşıt sayısında**; Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Adıyaman, Şırnak, Batman, Siirt ve Kilis, **10.000 kişiye düşen motorlu kara taşıt sayısında ise**; Gaziantep, Şırnak, Şanlıurfa, Mardin, Kilis, Adıyaman, Diyarbakır, Batman ve Siirt sıralanmaktadır. Burada dikkati çeken en önemli veri, Gaziantep'in 10.000 kişiye düşen motorlu kara taşıt sayısında 945 sayısı ile tam olarak Türkiye ortalamasına sahip olmasıdır.



**Tablo 3.15: Motorlu Kara Taşıtı Sayısı (1997)**

İLLER	Motorlu Kara Taşıtı Sayısı	10.000 Kişiye Düşen Motorlu Kara Taşıtı Sayısı
Adıyaman	19.204	283
Diyarbakır	28.622	223
Gaziantep	106.570	945
Mardin	20.541	318
Siirt	5.441	207
Şanlıurfa	56.322	432
Batman	8.525	213
Şırnak	17.447	551
Kilis	3.262	297
<b>Türkiye</b>	<b>5.943.073</b>	<b>945</b>

KAYNAK:DİE; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000.

### 3.1.17. Elektrik Tüketimlerinin Sektörel Dağılımı

Tablo 3.16'da, 1997 yılı itibarıyla elektrik tüketimlerinin sektörel dağılımı ayrıntılı olarak verilmiştir. Buna göre, en yüksekten en düşüğe **il toplamı elektrik tüketiminde**; Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Adıyaman, Mardin, Batman, Siirt, Şırnak ve Kilis, **kişi başına elektrik tüketiminde ise**; Gaziantep, Adıyaman, Şanlıurfa, Siirt, Batman, Mardin, Diyarbakır, Kilis ve Şırnak sıralanmaktadır. Burada dikkati çeken en önemli veri, Şanlıurfa'nın, meskenlerde ve sanayide tükettiği elektrikte üçüncü sırada iken, **resmi dairelerde tükettiği elektrikte çok büyük bir farkla birinci sırada** yer almasıdır.

**Tablo 3.16: Elektrik Tüketimlerinin Sektörel Dağılımı (1997)**

İLLER	Mesken MW'h	Ticaret MW'h	Resmi Daire MW'h	Sanayi MW'h	Aydınlatma MW'h	Diğer MW'h	İl Toplamı MW'h	Kişi Başına Tüketim MW'h
Adıyaman	85.056	7.866	9.716	281.087	25.869	19.960	429.554	633
Diyarbakır	163.038	27.772	64.515	89.208	78.266	81.959	504.758	394
Gaziantep	356.981	58.473	21.840	1.039.562	104.100	81.932	1.662.888	1.475
Mardin	42.171	5.680	13.988	90.263	75.532	60.916	288.550	446
Siirt	23.195	5.473	6.734	69.661	31.149	3.139	139.351	531
Şanlıurfa	158.784	80.736	100.811	126.093	92.592	253.406	812.422	623
Batman	41.424	6.526	8.249	95.352	28.759	30.667	210.977	527
Şırnak	16.140	2.244	47.028	366	11.997	8.648	86.423	273
Kilis	19.958	2.887	2.621	3.580	4.987	4.005	38.038	346
<b>Türkiye</b>	<b>18.514.435</b>	<b>6.852.393</b>	<b>3.805.458</b>	<b>42.193.006</b>	<b>3.310.237</b>	<b>5.911.114</b>	<b>80.568.057</b>	<b>1.282</b>

Kaynak: TEDAŞ; <http://ekutup.dpt.gov.tr/iller/1999/gosterge.html#tesvik>, 31.10.2000.

Not: İl bazında dağılımı yapılamayan TEAŞ büro ve lojmanlarının 896.400 MW's olan elektrik tüketimi genel mesken toplamına dahil edilmiştir.

### 3.2. GAP KAPSAMINDAKİ İLLERDE SANAYİ İŞLETMELERİ PROFİLİ

Gelişmekte olan bir ülke ve bölgede genellikle öncelikle tarıma dayalı sanayiinin artış göstermesi bir iktisadi rasyonellik olgusu olarak değerlendirilebilir. GAP kapsamındaki iller için de aynı olgu söz konusu olacaktır. GAP kapsamındaki iller içerisinde özellikle Gaziantep sanayileşme sürecinde çok önemli gelişme sağlayabilmiştir. Bu bağlamda, Şanlıurfa, Diyarbakır, Mardin, Adıyaman ve Kilis, tarımdan sağladığı tasarrufları yatırıma dönüştürebilirlerse hızlı bir sanayileşme sürecine girebilirler.

Tablo 3.17’de, GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektörler göre profili verilmiştir (<http://www.gap.gov.tr/Turkish/Frames/fr2.html>, 07.11.2000). Tabloda da görüldüğü gibi, GAP kapsamındaki illerde tarıma dayalı sanayi olarak nitelendirilebilecek tekstil ve gıda işletmelerinde yoğunlaşma olmuştur.

**Tablo 3.17: GAP İllerinde Faal Olan Yatırımların Sektörel Dağılımı**

SEKTÖRLER	Adıyaman	Diyarbakır	Mardin	Şanlıurfa	Gaziantep	Batman	Kilis	Siirt	Şırnak
Gıda, İçki ve Tütün Sanayi	21	44	14	46	410	6	20	3	1
Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sanayi	42	33	16	72	270	8	4	1	3
Orman Ürünleri Ve Mobilya San.	1	1	1	2	-	1	1	1	
Kağıt-Kağıt Ürünleri Ve Basım San.	-	-	-	-	-	-			
Kimya, petrol kömür, Kauçuk, Plastik San.	6	11	8	14	187	4			
Taş Ve Toprağa Dayalı San.	3	27	5	15	136	6			1
Metal Eşya-Makine Sanayi	3	13	2	13	250	3	1	2	
Diğer İmalat Sanayi	2	1	1	-	463	5	3	3	
Toplam İmalat Sanayi	78	130	47	162	1716*	33	29	10	5

Kaynak: GAP İdaresi: GAP-GIDEM Sanayi Araştırmaları (1998); GAP İdaresi Bölge Müdürlüğü Ekonomi Bölümü, Şanlıurfa, Aralık 2000 (Batman, Kilis, Siirt ve Şırnak illerine ilişkin verilerin sağlandığı kaynak)

\*Yukarıdaki sektörlerle ilintili çok sayıda küçük ölçekli firma mevcuttur. Gaziantep ilinde tüm bu sektörler ülkenin toplam üretiminin % 6’sını gerçekleştirmektedir.

Tablo 3.18’de, GAP bölgesi imalat sanayiinin işyeri-istihdam ve oluşturduğu katma değerlerin illere göre dağılımı verilmiştir. Buna göre, en yüksekten düşüğe göre **toplam işyeri bakımından**; Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Adıyaman, Batman, Mardin ve Siirt, **toplamda istihdama katkısı bakımından**; Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Adıyaman, Mardin, Batman ve Siirt, **toplamda oluşturduğu katma değer bakımından ise**; Gaziantep, Adıyaman, Diyarbakır, Batman, Mardin, Şanlıurfa ve Siirt sıralanmaktadır.



Burada dikkati çeken durum, Şanlıurfa'nın çalışan işçilere göre işyeri sayısı bakımından ve istihdam edilen işçi sayısı bakımından GAP bölgesindeki iller içinde toplamda Gaziantep'ten sonra ikinci sırada yer alırken, işletmelerin oluşturdukları katma değer yönünden GAP bölgesindeki iller içinde ancak Siirt'in önünde altıncı sırada yer almasıdır.

**Tablo 3.18: GAP Bölgesi İmalat Sanayiinin İşyeri-İstihdam ve Oluşturduğu Katma Değer İtibariyle İllere Göre Dağılımı**

GAP İlleri	İşyeri				İstihdam					Katma Değer (Milyon TL)			
	1-9	10-199	200+	TOP.	1-9	10-49	50-99	100-199	TOP.	1-9*	10-199	200+	TOP.
Adıyaman	900	9	4	909	1978	187	51	0	2216		15463	574205	589668
Batman	493	1	1	494	1112	30	0	0	1142		1171	376562	377733
Diyarbakır	1237	28	6	1265	3672	621	86	190	4569		76776	433503	510279
Gaziantep	5852	183	12	6035	18183	2796	2103	2650	25732		678980	1227080	1906060
Mardin	480	4	1	484	970	88	0	301	1359		36514	176448	212962
Siirt	263	1	1	264	499	34	0	0	533		2835	82222	85057
Şanlıurfa	1807	1	2	1820	4183	200	0	354	4737		96709	138240	198435
<b>TOPLAM</b>	<b>11032</b>	<b>239</b>	<b>27</b>	<b>11271</b>	<b>30597</b>	<b>3956</b>	<b>2240</b>	<b>3495</b>	<b>40288</b>		<b>908.448</b>	<b>3.008.260</b>	<b>3.880.194</b>

Kaynak: KOSGEB, "Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Profili", Ankara, 1997.

\*Not: İl bazında 1-9 verileri mevcut değildir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PROFESYONEL YÖNETİCİ VE TÜRKİYE'DE YÖNETİCİ PROFİLİ

#### 4.1. PROFESYONEL YÖNETİCİ VE ÖZELLİKLERİ

##### 4.1.1. Profesyonel Yönetici

Genel olarak yönetici, emrindeki insanları belli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde çalıştıran kimse olarak tanımlanabilir. Profesyonel yönetici ise, başkaları vasıtasıyla iş gören kişi veya yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimsedir (Koçel, 2001, s.16).

Yöneticinin, yönetim faaliyetinde başarılı olmasını sağlayabilecek çok değişik yol, yöntem ve modeller önerilebilmekle birlikte genel olarak aşağıdaki şekilde formüle edilebilir (Özalp, 1986, s.8):

$$S = A * M * O$$

Formüldeki;            S: Succes (Başarı)  
                              A: Ability (Yetenek)  
                              M: Motivation to Manage (Yönetimdeki Güdüleme)  
                              O: Opportunity (Fırsat)

Formülde de görüldüğü gibi, yöneticinin başarılı olmasında, karşısına çıkabilecek fırsatlar çok önemlidir. Aksi takdirde bir yöneticinin yetenekli ve motive edilmiş olması her zaman başarılı sonuçlar doğurmayabilir. Zira, bir doğal afet, savaş, küresel ekonomik krizler, yöneticinin hastalık geçirmesi vb. bir çok olumsuz faktörler yöneticinin başarı fırsatlarını ortadan kaldırabilir. Bu nedenle, yöneticinin başarılı olma kriterinde bu gerçeğin göz ardı edilmemesi gerektiği söylenebilir.

##### 4.1.2. Profesyonel Yöneticinin Özellikleri

Profesyonel yöneticinin taşıması gereken kimliği ve sahip olması gereken özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Edgett, 1993, s.158-160):

- Hedefe ulaşana kadar hedeften sapmamak.
- İnsanlarda değişimin devam ettiğini bilmek ve anlamak.

- Değişiklikleri kabul etmek ve onlarla baş etmeye hazır olmak.
- Olacakları tahmin etmek ve bunlardan duygusal olarak etkilenmemek.
- Kendini savunacak fikirlere sahip olmak ve insanları ikna edebilmek.
- Cesur olmak ve inandıkları uğruna mücadeleye hazır olmak.
- Ülkesinin iyiliği için her türlü yardımı yapmaya hazır olmak.
- Büyük yarışlardan kopmamak ve bu yarışa katılmada heyecan duymak.
- Kendine acıyan değil, başarıyı isteyen olmak.
- Personel seçiminde kendini değil, seçilen personelin gruba getireceği katkıları düşünmek.
- İş eski usullerle yapmak yerine, yeni yöntemler bulmaya çalışmak.
- Personelin eğitiminde gerekli alt yapıyı kazanmaları için yollar aramak, öneriler getirmek.
- Personelin yetkilerinin nerede başlayıp nerede biteceğini açıkça anlatmak, daha fazla sorumluluk almaları için gereken gelişmeleri açıklamak.
- Özel hayatta ve iş hayatında birbirine ne kadar ihtiyacı olduğunu bilmek.
- Her insanın olayları kavramada nasıl değişik yollar izleyeceğini bilmek.
- Problemlere mükemmel çözümler yerine yeterli çözümler bulmayı tercih etmek.
- Personele kendilerini değiştirebilme sorumluluğunu vermeye çalışmak.
- İnsanların bir şeyi gerçekten öğrenmek için bazı zorluklarla uğraşmaları gerektiğine inanmak.
- İnsanların genellikle, değişikliklere bilinçsizce karşı çıktıklarını ve bunun nedenini de açıklayamadıklarını bilmek.
- Duygularını kontrol edebilmek.
- Başarısızlıkların olağan dışı bir olaymış gibi olduğunu görmek ve öyle davranmak.
- Kararlı olmak.
- Güvenilir olmak.
- İstekli olmak.
- Hoşgörülü olmak.
- Disiplinli olmak.
- Yeni fikirler üretici ve geliştirici olmak.
- Cesaretli olmak.
- Pratik zekalı olmak.
- Sadakatli olmak.
- Sosyal olmak.
- İkna kabiliyetine sahip olmak.



- Dürüst olmak.
- Sevecen olmak.
- Bütünlükçü olmak.

Başlıca ve ortak nitelikte sayılabilecek profesyonel yönetici özellikleri olarak sıralan bu özelliklerin dışında bir çok özellik sıralanabilir. Fakat, sıralanan bu temel özellikler kapsam olarak sıralanabilecek diğer özellikleri içerebilme durumunda olabilir.

## 4.2. TÜRKİYE'DE YÖNETİCİ PROFİLİ

### 4.2.1. Türkiye'de Yönetim Kültürü ve Yönetici Profili

Türk yönetim kültürünü tarihsel süreç içerisinde dört grupta toplayabiliriz (Köse ve Ünal, 2000, s.5-9):

- Orta Asya Kültürü,
- Selçuklu Kültürü,
- Osmanlı Kültürü ve
- Cumhuriyet Dönemi Kültürü.

Orta Asya Kültürü'nün topluma yansıyan en önemli yansıması "kollektivizm"dir. Selçuklu Kültürü'nün yönetim kültürü açısından en belirgin iki özelliği "merkeziyetçilik ve tek bir insanın mutlak ve tartışılmaz üstünlüğüne bağlılık"tır. Osmanlı Kültürü'nün Müslüman Osmanlı kimliği içerisinde "merkeziyetçiliğe" dayanan ve içinde Türk-İran-Arap geleneklerini barındıran bir yönetim yapısına oturduğu görülmüştür. Cumhuriyet Dönemi Kültürü, Cumhuriyet ile beraber akılcı ve bilimsel olma gibi çağdaş öğelere bir Türk yönetim kültürü hedeflenmiştir. Bununla birlikte, sosyal hayatta kadınların çalışmaya başlarken sosyal güvenliğin bu gelişmeye paralel bir gelişme izleyememesi bir güven problemi ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde, sermaye büyük bir önem kazanmış ve bir fabrikada işe başlamak bile iltimas gerektirmiştir. Bu durumda ise, "gemisini kurtaran kaptan", "her koyun kendi bacağından asılır" gibi geleneksel kültürü özendirici ilkeler ön plana çıkmıştır.

Genel olarak, "geleneksel" ve "otoriter" yönetim kültürü olarak değerlendirilen ((Köse ve Ünal, 2000, s.9) Türk yönetim kültürü, dünyada hızla gelişen ve değişen yönetim kültürüne de kayıtsız kalmamıştır. Ancak, gereken ölçülerde ve hızda bu değişime ayak uydurmakta geciktiği söylenebilir.

Tüm dünyada yaşanan küreselleşme süreci her alanda olduğu gibi, işletmelerin yönetiminde de etkili olmuştur. Çünkü, küreselleşmenin ekonomik, politik ve teknolojik ve sosyo-kültü-



rel boyuttaki etkileri işletmeleri doğrudan etkilemiştir. Örneğin bir sosyal sorumluluk gereği olarak, çevreyi ve yeşili korumak, politik riskleri görebilmek için özellikle Doğu Avrupa ve üçüncü dünya ülkelerinin hızla demokratikleşmeye doğru giden çabaları ve bunun yanında Çin'in sosyalist düzende büyük bir gelişme göstermesi ile birlikte özel işletmelerin ve bu işletmelerde istihdam edilen işgücünün büyüklüğü dikkat çekici olmuştur. Öte yandan teknolojinin getirdiği dinamizm ve bu dinamizmde rekabet etmek zorunda kalan işletmelerin ekonomik koşullarda ayakta kalabilmenin yolunu birleşmelerde görmeleri işletme yönetiminin ne kadar zor olduğunu ve işletme yöneticilerinin bu gelişmelere nasıl ayak uyduracakları tüm yöneticilerin olduğu gibi, Türk yöneticilerin de cevap aradıkları en önemli sorulardan biri olmuştur.

Türkiye'de yönetici yetiştirmek konusunda oldukça fazla yol alınmıştır. Yönetici olmak için öncelikle bilgi (eğitim) gerekmektedir. Yöneticiliğin diğer kısmı ise yöntem ve kuramsal deneyimi gerektirmektedir. Türkiye'de kamu sektöründe kurallar çok sert ve yetki çok azdır. Bu durum üreticiliği ve geliştiriciliği engellemektedir. Özel sektörde bu çember kırılmıştır. Bir kurumda liderlik özelliği taşıyan ve ilerleten yöneticinin öntü açılmaktadır. Ancak, aile şirketleri için aynı durum geçerli değildir. Türkiye'de yöneticinin lider olarak ortaya çıkması için ciddi engelleri aşması ve risk alması gerekmektedir. Kurumsal yapılarda kullanılan iş tarifleri ve organizasyon yapılarının sınırları oldukça katıdır. Türk kültürünün gerektirdiği ölçülü davranış ve kendini göstermemeden dolayı liderler zor ortaya çıkmaktadır. Liderlik sivrilmeyi gerektirmektedir. Türkiye'de liderlere tarihten beri çok saygı duyulmaktadır. Adil olmak, sağduyu ve mantık içinde davranmak, çeşitli karmaşık ortamlarda mantık sayesinde doğru çözümlere varmak liderlik için aranan özelliklerdir. **Türkiye'de en sık rastlanan liderlik tipleri, babacan (paternalistik) ve otokratik (kararları tek taraflı alan)** tiplerdir (Yücaoglu, 2000, s.312-313). Türkiye ortamında iyi bir lider bulunduğu çevreye örnek olmalı, diğer bir ifade ile söyledikleri ile yaptıkları uyum içinde olmalıdır (Savaş, 2000, s.315). Öte yandan, Türkiye'de otoritenin kötüye kullanılmasına sıkça rastlanılmaktadır. Türk kültüründe bir çelişki vardır. Yöneticiden otorite beklenmektedir. Bu otoriteyi gösteremeyip, ilişkiler ölçülü tutulmazsa bir süre sonra bu ne biçim müdür, bizimle yüz göz oluyor şeklinde düşünülmektedir. Müdür biraz sertleşince de, kötü olarak değerlendirilmektedir (Argun, 2000, s.338).

Türkiye'de geleneksel yönetici modeli dışında önemli bir yönetim modeli dikkatleri çekmiştir. Uluslararası alanda rekabet edebilmek için Egeli birkaç tekstilci "çok ortaklı bir organizasyon modeli" hayata geçirmişlerdir. EGS Dış Ticaret ile başlayan bu serüven, 18 şirketli, 400 ortaklı ve 40 milyon dolar cirosu olan bir grup haline gelmekle kalmayıp, dünyada küresel rekabet karşısında tutuna bilme uğraşında olan bir çok şirket için "model" haline gelmiştir. Wall Street Journal tarafından "Türk Modeli" olarak tanımlanan bu yapı, dünyanın en ünlü yönetim dergilerinden Harvard Business Review'in de dikkatini çekmiş ve dergiyi bir "case study" çalışması yapmaya yöneltmiştir. Bununla birlikte, bu model Harvard Üniversitesi İşlet-

me Fakültesi'nde "case study" olarak okutulmaya başlanmıştır. Bu modelin özünü, üst düzey yöneticilerin "profesyonel patron" tanımlanması ve organizasyon ilişkilerinde Türk insanının özelliklerinin kullanılması oluşturmaktadır (Ermiş, 1997, s.84; Tahiroğlu ve Çıplak, 1997, s.66).

Power dergisi tarafından Yöntem Araştırma ve Danışmanlık şirketine İstanbul'da yaptırdığı "Türk Yönetici Profili" araştırmasında 71 sanayi, 152 ticaret ve 103 hizmet sektöründen toplam 326 yönetici ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda bazı özel durumlar dışında Türk toplumunun genel çizgilerini yansıtan Türk yöneticilerin, sosyal bilim eğitimi almış, çoğunluğu İngilizce bilen ve ağırlıklı muhafazakar olmakla birlikte yüzünü batıya çevirmiş bir görüntü içinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya göre, yöneticilerin %80'i erkek, %20'si kadın; %24'ü lise mezunu, %67'si daha çok sosyal bilimler eğitimi almış üniversite mezunu; %31'i liberal demokrat, %33'ü sol-radikal sol ve %38'i muhafazakar-radikal sağ siyasi görüşe sahip; %47'lik bir oranla Batı Avrupa ile ilişkilerin geliştirilmesini istemektedirler; %79'u bir otomobile sahipken, %14'ü otomobile sahip değildir; %63'ü Batı Avrupa'ya ve %23'ü Doğu Avrupa'ya seyahat etmiştir (Şişman, 1997, s.56-60). "Türkiye İmalat Sanayiinin Seçilmiş Sektörlerde Üst Düzey Yöneticilerin Profilleri" konulu bir diğer araştırmada, çoğunlu İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı 44 doküma-giyim, 19 ayakkabı-deri, 22 mobilya, 18 otomotiv ve yan sanayi olmak üzere toplam 125 işletmenin yöneticisine anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre, yöneticilerin %75'i üniversite mezunu ve %16'sı lise mezunu; %84.8'i İngilizce bilmekte, %39.6'sı yurt içi mesleki yayın ve %32.3'ü ekonomi içerikli yayın takip etmekte; %15.9'u hiç yurt dışı seyahati yapmazken, %39.3'ü yılda 5 ve daha fazla yurt,dışı seyahati yapmakta ve %10.4'ünün iş seyahati olmazken, %16'sı Almanya'ya gitmiştir (Fırat, 1995, s.37-40).

#### 4.2.2. Türk Yönetici Tipolojisi

Power dergisi tarafından Yöntem Araştırma ve Danışmanlık şirketine İstanbul'da yaptırdığı "Türk Yönetici Profili" araştırmasında yöneticiler "kümeleme analizi"ne tabi tutulduğunda yenilikçiler, arayolcular ve muhafazakar diplomatlar olmak üzere üç farklı grupta toplanmıştır (Şişman, 1997, s.64).

##### 4.2.2.1. Yenilikçiler

Yenilikçilerin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Ekip çalışmasına önem veriler.
- Kalitenin şirket içi rekabetle artacağına inanırlar.
- Gençlere daha çok inisiyatif verilmesinden yanadırlar.
- Bir yöneticinin stratejik düşünebilmesini isterler.
- Yatay bir organizasyon şemasından yanadırlar.



- Kendileri ile uyumlu çalışmak kolay değildir.
- Teknolojik yeniliklere hızla uyum sağlarlar.
- İş hayatında risk almada tereddüt etmezler.
- Liberal ve sol siyasal eğilimde olanlar ağırlıktadır.

#### 4.2.2.2. Arayolcular

Arayolcu yöneticilerin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çalışma saatleri belli değildir.
- Ekip çalışmasına önem verirler, ama karar almayı başkalarıyla paylaşmazlar.
- Siyasetçilerle iyi geçinmek eğilimindedirler.
- Çalışma hayatında sıcak ve mütevazidirler.
- İşleriyle ilgili literatürü yakından izlerler.
- Daha çok liberal siyasal eğilimlidirler.

#### 4.2.2.3. Muhafazakar-Diplomatlar

Muhafazakar-Diplomat yöneticilerin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çalışma hayatında resmi ve diplomatiktirler.
- Daima planlı çalışırlar.
- Çalışanları motive etmeyi ihmal etmezler.
- İşlerini eve ya da evlerini işe taşımazlar.
- Çok çalışanlar çok, az çalışanlar az kazanması ilkesini benimserler.
- Karar almadan önce enine-boyuna düşünürler.
- Teşvik ve benzeri fırsatları yakından izlerler.
- Daha çok sağ siyasal eğilimlidirler.

#### 4.2.3. Türk Yöneticileri İçin Küresel Ufuklar

Türk yöneticilerine küresel ufka sahip olabilecekleri bazı önemli bakış açıları aşağıda sıralanmıştır (Beekun, 1998, s.2, 7; Quigley, 1993, s.26; Paksoy ve Paksoy, 1998, s.32; Gurular Konuşuyor 1, 2001, s.8-9):

- 
- Küresel yeniden yapılanma potansiyeli.
  - Kısa sürede sade bir iletişim.
  - Şeffaflık.
  - Milli sınırların dışını çıkıştaki yükseliş.
  - Ulusal tepkiler.
  - Teknik uzmanlığa daha fazla gereksinim duyulması.
  - Sürekli öğrenmeli ve öğrenmenin önemi vurgulamalı.
  - Diğer insanlara karşı dürüst olunmalı.
  - Dinsel veya ulusal vizyonun ötesinde küresel vizyona sahip olunmalı.
  - Küresel düşünüp, yerel davranabilmeli.
  - İnsanların inandıkları değere saygı gösterme ve koruma.
  - Kadın ve erkekleri farklı özelliklere sahip varlıklar olduğunu bilme.
  - Tek bir organizasyon modelinden ve organizasyon kanunlarına bağlılıktan kurtulma.
  - İngilizce'nin küresel dil haline gelmesi, Çin'in yükselen ekonomik göstergeleri, Arapça'nın Orta Doğu ve Arap Yarımadası'ndaki konumu ve Türkçe'nin önemi göz önünde tutulmalıdır.

Yukarıda sıralanan küresel ufuklara eklenebilecek çok önemli bakış açıları olabilir. Ancak, burada sıralanan bakış açıları, profesyonel işletme yöneticileri açısından vazgeçilmek ufuklar olarak değerlendirilebilir.



### GAP KAPSAMINDAKİ İLLERDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

GAP, sadece Türkiye'nin en önemli projesi olmayıp, dünyada da en önemli entegre projelerden biridir. Bu proje ile GAP kapsamında bulunan; Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illerinin sosyo-ekonomik ve jeostratejik önemi artmıştır. Özellikle bu illerden Gaziantep, Şanlıurfa ve Diyarbakır'da özel girişimcilerin yaptığı yatırımlar hızlı bir artış trendi göstermiştir.

Dünyamızda yaşanan hızlı küreselleşme süreci; ekonomik, siyasal, sosyo-kültürel ve teknolojik alanlarda dünyanın her köşesinde etkisini göstermektedir. Bu etkilerin, hiç kuşkusuz işletmeleri ve işletme yöneticilerini de doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. İşletmelerin ve işletme yöneticilerinin bu etkilere duysuz kalmaları beklenemez. Özellikle işletme yöneticileri, küreselleşme süreci ile birlikte ortaya çıkan değişim ve gelişmeleri iyi bir şekilde gözlemleyerek, öncelikle yönetim yaklaşımları ve iletişim konusundaki gelişmeleri yönettiği işletmelere adapte etmesi gerekmektedir. Bu gelişmelerin izlenmesi ve benimsenmesinde yöneticilerin eğitim düzeyi, sosyo-kültürel yapıları, kariyerleri, karakterleri ve vizyonu önem arz etmektedir. Yöneticilere ilişkin bu bilgilerin genel anlamda ifade edilmesi, "yönetici profili" şeklindedir.

GAP kapsamında kalan illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin de, dünyadaki küreselleşme sürecine ve bu sürecin getirdikleri değişim, düşünce ve yeniliklere ayak uydurması, Türkiye'nin küresel pazarlara açılabilmesi ve işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesi açısından kaçınılmazdır. İşletmelerin, küreselleşme sürecinin getirdikleri değişim, düşünce ve yeniliklere ayak uydurabilmesi, yöneticilerin profesyonellik düzeyi ile doğru orantılı olarak ifade edilebilir. Profesyonellik düzeyini de yönetici profilleri ortaya çıkartabilir. Bu nedenle, işletmelerin dünyadaki gelişmelere uyumunda yöneticiler son derece önemlidir ki, bu önem çalışmanın da önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacını ise, GAP bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilerin profillerini belirlemek oluşturmaktadır. Böylece, GAP bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin ne düzeyde profesyonel oldukları belirlenmiş olacak ve bu sonuçlar doğrultusunda ortaya çıkan yetersizlikler ve yanlışlıklar varsa modern yönetim anlayışı doğrultusunda nasıl giderilebileceğine ilişkin önerilerde bulunulacaktır.

## 5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırma kapsamında, GAP bölgesinde bulunan Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak illeri bulunmakta olup, araştırma belirtilen illerde faaliyet gösteren resmi kayıtlı sanayi işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu sanayi işletmeleri, yerleşim yeri Şanlıurfa olan, GAP İdaresi Bölge Müdürlüğü Ekonomi Bölümü tarafından belirlenmiştir.

## 5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak, örnek kütle seçimi, veri toplama yöntemi ve verileri değerlendirme yöntemi aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

### 5.3.1. Örnek Kütle Seçimi

Örnek kütle seçiminde, araştırma kapsamını oluşturan GAP kapsamındaki iller ve bu illerde faaliyet gösteren Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı sanayi işletmesi esas alınmıştır. İllerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri, ana kütleli temsil edebilecek değişik oranlarda "Tesadüfi Yöntemle" örnek kütle olarak seçilmiştir. GAP kapsamındaki iller toplamında bulunan ve ana kütleli oluşturan 988 işletmeden 380 işletme örnek kütle olarak seçilmiş (ana kütleli yaklaşık %38'i) ve örnek kütleli 152 işletme yöneticisi (örnek kütleli %40'ı ve ana kütleli %15'inden daha fazlası) anketi cevaplandırmıştır. Bu cevaplanma oranı, istatistiksel anlamda ana kütleli temsil edebilecek büyüklük olarak kabul edilen %10 oranının üzerindedir.

Siirt ve Şırnak illerinden anket cevabı alınamamıştır.

### 5.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak, "Anket Metodu" kullanılmıştır. Yöneticilerden bilgi toplayabilmek amacıyla, işletmelerle ilgili ve yöneticilere yönelik toplam 29 sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Anketler, büyük oranda GAP İdaresi Bölge Müdürlüğü Ekonomi Bölümü uzmanlarından Hasan KILIÇ ve Ahmet DÜZGÖR tarafından işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek, geri kalan kısmı ise posta yoluyla yapılmıştır.

### 5.3.3. Verileri Değerlendirme Yöntemi

Öncelikle GAP ile ve GAP bölgesinde kalan illerle ilgili teorik bilgiler sözel ve tablolar halinde sayısal olarak verildikten sonra, GAP kapsamında kalan illerde faaliyet gösteren işletmelerle ilgili sayısal bilgiler tablolar halinde verilecektir. Daha sonra araştırmanın uygulama bölümüne geçilecektir. Uygulama bölümünde ise, araştırma kapsamı olarak belirlenen GAP bölgesindeki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilerin profillerini belirleyebilmek için yapılan ankette elde edilen veriler tablolar halinde verilerek, daha sonra



"Basit Yüzde Yöntemi" kullanılarak değerlendirilecektir. "Basit Yüzde Yöntemi" yoluyla elde edilen oranlar, yönetim bilimi ve küreselleşme süreci gerçeğinde yorumlanacaktır.

#### 5.4. ANKETLERİN CEVAPLANMA ORANI

GAP kapsamındaki iller toplamında bulunan ve ana kütle olarak seçilen 988 işletmeden 380 işletmeye anket gönderilmiş ve bu işletmelerden 152 işletme yöneticisi anketi cevaplandırmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı; ana kütlelerin %15'inden daha fazla iken, örnek kütlelerin %40'ı olarak gerçekleşmiştir. İlden ile farklılık gösteren cevaplanma oranları, en düşük %18 (Gaziantep) ve en yüksek %96 (Mardin) oranları arasında değişmektedir.

**Anketlerin Cevaplanma (Dönüş) Oranı**

Sıra	İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İller	İldeki Kayıtlı İşletme Sayısı* (Ana Kütle)	Gönderilen/Verilen Anket Sayısı (Örnek Kütle)	Dönen/Alınan Anket Sayısı	Emekli Aylığı Dönüş Oranı (%)
1	Adıyaman	75	35	16	45,7
2	Batman	34	15	9	60
3	Diyarbakır	168	80	23	28,7
4	Gaziantep	421	100	18	18
5	Kilis	29	10	4	40
6	Mardin	52	50	48	96
7	Siirt	11	5	-	0,0
8	Şanlıurfa	193	80	34	42,5
9	Şırnak	5	5	-	0,0
	<b>TOPLAM</b>	<b>988</b>	<b>380</b>	<b>152</b>	<b>40</b>

\*GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri sayıları, Merkezi Şanlıurfa'da bulunan GAP İdaresi Bölge Müdürlüğü Ekonomi Bölümü'nden Aralık-2000 tarihinde sağlanmıştır.

#### 5.5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

##### 5.5.1. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İller

Tablo 5.1'de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden üst düzey yöneticileri anketi cevaplayanların sayıları verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, toplam 152 işletme yöneticisi anketi cevaplandırmıştır. Ankete cevap veren toplam işletme yöneticileri içinde %32'lik oranla en yüksek düzeyde Mardin ili ve %3'lük oranla en düşük düzeyde Kilis ili bulunmaktadır.

Öte yandan, Siirt ve Şırnak illerinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri yöneticilerinden ankete cevap alınamamıştır. Bu nedenle, yönetici profilini değerlendirmede, "GAP sanayi işletmelerinde yönetici profili" ifadesinden yöneticileri ankete cevap veren sanayi işletmelerinin

bulunduğu yedi il kastedilmektedir. Her ne kadar Siirt ve Şırnak illeri aynı bölgede bulunsun ve benzer yönetici profilinin olduğu gözlemlense de, bilimsel olarak elde veri bulunmadığı için Siirt ve Şırnak illerinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri yönetici profilini kapsam içine almak doğru olmayacaktır.

**Tablo 5.1: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu İller**

İşlet. Faaliyette Bulunduğu İl	Anket Yapılan İşletme Sayıları	Anket Yapılan İşletmeler İçindeki %
Adıyaman	16	10
Batman	9	06
Diyarbakır	23	15
Gaziantep	18	12
Kilis	4	03
Mardin	48	32
Siirt	-	-
Şanlıurfa	34	22
Şırnak	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Not: Siirt ve Şırnak illerinden anket sağlanamamıştır.

### 5.5.2. İşletmelerin Faaliyet Alanları

Tablo 5.2'de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden üst düzey yöneticileri anketi cevaplayanların faaliyet alanları verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmış olup, bölgede faaliyet gösteren işletmelerin %35'i tekstil-konfeksiyon ve %27'si gıda üretimi yapmaktadır. Madencilik, enerji, lastik-plastik, kimya-ilaç, madeni eşya, elektronik eşya, motorlu araç ve diğer faaliyet alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin oranları %10'un üzerine çıkmamaktadır.

Sağlanan veriler, bölgede tarıma dayalı sanayileşme sürecinin başladığını, ancak yeterli yatırım düzeyine ulaşmadığını göstermektedir. Gelişmekte olan ülke veya bölgelerin tarıma dayalı bir kalkınma sürecine girmesi normal bir durumdur. Ancak, sanayileşme sürecinin gelişmesi ve tamamlanabilmesi için mutlaka teknoloji ağırlıklı yatırımların ve üretimlerin yapılması gerekmektedir.



**Tablo 5.2: Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanları**

Faaliyet Alanı	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%
Madencilik	-	-	1	11	6	26	-	-	-	-	2	04	1	03	10	06
Enerji	-	-	-	-	-	-	2	11	-	-	2	04	1	03	5	03
Gıda Üretimi	7	44	1	11	3	13	2	11	2	50	16	34	9	26	40	27
Tekstil-Konfek.	8	50	3	34	9	40	7	39	2	50	9	20	15	44	53	35
Lastik-Plastik	-	-	1	11	3	13	3	17	-	-	4	08	-	-	11	07
Kimya-İlaç	-	-	-	-	1	04	-	-	-	-	2	04	1	03	4	2,8
Madeni Eşya	1	06	1	11	-	-	2	11	-	-	4	08	1	03	9	06
Elektronik Eşya	-	-	-	-	-	-	1	5,5	-	-	-	-	-	-	1	0,6
Motorlu Araç	-	-	-	-	-	-	1	5,5	-	-	1	02	-	-	2	1,4
Diğer:.....*	-	-	2	22	1	04	-	-	-	-	8	16	6	18	17	11
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

\*: Diğer sınıflamasında; halı dokuma, toprak sanayi (Batman), inşaat (Diyarbakır), kireç üretimi, otomotiv yan san., tüp dolumu ve faaliyet alanı belirtilmeyenler (Mardin), metal san., soğutma-ısıtma, sanayi yapımı ve faaliyet alanı belirtilmeyenler (Ş.Urfa).

### 5.5.3. İşletmelerin Hukuki Şekilleri

Tablo 5.3'te, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden üst düzey yöneticileri anketi cevaplayanların hukuki şekilleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletmesi yöneticisinden 150'si cevaplandırırken, 2'si cevaplandırmamıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin %50'si anonim, %46'sı limited şirkettir. İşletmelerin %1'inin hukuki şekli "diğer" olarak belirtilirken, %1,5'inin yöneticisi de bu soruya cevap vermemiştir.

Sağlanan veriler, bölgede işletmelerin yarısının gelişme ve büyüme için önemli bir hukuki yapı olan anonim şirket olarak yapılandığını göstermektedir ki bu oran olumlu sayılabilir. Ancak, aile şirketi anlayışından uzak ve profesyonel yönetim biçimini benimseyebilmek için anonim şirket şeklindeki hukuki yapılanmanın daha da artırılması gerekir. Çünkü, limited şirket şeklinde bir hukuki yapı, aile şirketi anlayışından ve geleneksel yönetim tarzından uzaklaşma imkanını yeterince vermemektedir. Anonim şirketler, kredi temininde, halka ve borsaya açılmada, profesyonel yönetimde, yeni yatırımlara yönelmede, imaj oluşturmada, reklamda vb. bir çok konuda daha etkin olabilmektedir.

**Tablo 5.3: Ankete Katılan İşletmelerin Hukuki Şekilleri**

Hukuki Şekiller	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%
Anonim Şirket	11	68	3	33	8	35	12	67	1	25	29	60	13	38	77	50
Limited Şirket	4	26	6	67	14	61	5	28	3	75	17	36	21	62	70	46
Kollektif Şirket	-	-	-	-	1	04	-	-	-	-	1	02	-	-	2	1,5
Komandit Şirk.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diğer.....	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	02	-	-	1	01
Cevapsız	1	06	-	-	-	-	1	05	-	-	-	-	-	-	2	1,5
TOPLAM	16	100	9	100	23	100	18	100	4	100	48	100	34	100	152	100

Not: Diğerde, şahıs işletmesi (Mardin).

#### 5.5.4. Çalışan İşçi (Personel) Sayılarına Göre İşletme Büyüklükleri

Tablo 5.4'te, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden üst düzey yöneticileri anketi cevaplayanlarda çalışan işçi sayılarına göre işletme büyüklükleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, çalışan personel sayısına göre Avrupa Birliği ölçütleri esas alınarak küçük, orta ve büyük ölçekli işletme sınıflandırmasına göre sorulan bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmış olup, bölgede faaliyet gösteren işletmelerin %85'i küçük ölçekli, %12'si orta ölçekli ve %3'ü de büyük ölçeklidir.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin büyük bir kısmı 99 ve daha az işçi çalıştıran küçük ölçekli işletme konumundadır. Aslında bu sınıflandırma daha da artırılrsa, işletmelerin yaklaşık %50'sinin 10 ve daha az işçi çalıştırdığı görülebilir. İşletmelerin, ekonomiye ve istihdama katkı sağlayabilmeleri ve maksimum kara ulaşabilmeleri için optimal işletme büyüklüklerini belirleyerek kapasite oluşturmaları ve işçi çalıştırmaları daha rasyonel bir yaklaşım olabilir. Bu nedenle, işletmeler kurulurken mutlaka fizibilite etüdü yapturmaları ve bu etüt kapsamındaki ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel analizlerin sonuçlarına göre işletme kuralmalıdır.

**Tablo 5.4: Çalışan İşçi Sayılarına Göre İşletme Büyüklükleri**

Hukuki Şekiller	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%	İ.S.	İ.%
99 ve daha az	13	82	9	100	19	82	11	61	3	75	44	92	30	89	129	85
100-499 arası	2	12	-	-	2	09	6	34	1	25	4	08	3	08	18	12
500 ve fazla	1	06	-	-	2	09	1	05	-	-	-	-	1	03	5	03
TOPLAM	16	100	9	100	23	100	18	100	4	100	48	100	34	100	152	100



### 5.5.5. İşletmelerde Üst Düzey Yöneticilik Yapanlar

Tablo 5.5'te, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden yöneticileri anketi cevaplayanlarda üst düzey yöneticilik yapanlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmış olup, bölgede faaliyet gösteren işletmelerin %85'ini işletme sahibi/ortağı ve %15'ini profesyonel yönetici yönetmektedir.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmında geleneksel aile yönetim anlayışının hakim olduğunu ve işletme büyüklüklerindeki oranlarla (Tablo 5.4) paralellik bulunduğunu göstermektedir. Zira, ankete cevap veren işletmelerin %85'i küçük ölçekli işletmelerden oluşmuştur. Burada, %85'lik işletmeyi yönetenlerin işletme sahibi/ortağı olması tesadüfi değildir. Ancak, %50'lik anonim şirket oranının (Tablo 5.3) profesyonel yöneticiliğe yansımadağı görülmektedir. Çoğunluğu aile şirketi olarak kurulduğu gözlenen bölge işletmelerinin, hangi hukuki şekilde kurulmuş olurlarsa olsun, gelişebilmek ve tam bir işletmecilik anlayışı altında yönetilebilmek için mutlaka profesyonel yönetim anlayışını benimsemeleri ve profesyonel yöneticilerce yönetilmeleri gerekmektedir.

**Tablo 5.5.: Ankete Katılan İşletmelerde Üst Düzey Yöneticilik Yapanlara Göre İşletme Büyüklükleri**

Hukuki Şekiller	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%
İşl. Sahibi/Orta.	14	87	9	100	20	87	14	78	1	25	43	90	28	82	129	85
Profes. Yönetici	2	13	-	-	3	13	4	22	3	75	5	10	6	18	23	15
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

### 5.5.6. Üst Düzey Yöneticilerin Görevleri

Tablo 5.6'da, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin işletmedeki görevleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 150'si cevaplandırırken, 2'si cevaplandırmamıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilik yapanlardan anketi cevaplayanların %37'si yönetim kurulu başkanı, %23'ü genel müdür, %17'si bölüm müdürü, %11'i yönetim kurulu üyesi ve %4'ü genel müdür yardımcısı olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerden, görevini diğer grubunda belirtenlerin oranı %7 ve bu soruyu cevaplamayanların oranı ise %1'dir.

İşletmelerde üst düzey yönetici olarak, yönetim kurulu başkanı ve üyesi, genel müdür ve yardımcısı görülmekle birlikte, anketlerin cevaplanma oranının artırılması amacıyla ve bölüm müdürlerinin de çoğu işletmelerde üst düzey yönetici gibi görüldüğünden dolayı bölüm müdürleri de üst düzey yönetici olarak ifade edilmiştir. Sağlanan verilerden de görüleceği gibi, anketlerin önemli bir kısmı yönetim kurulu başkanlarınca cevaplandırılmıştır. Bu da, anketlerdeki bilgilere olan güvenilirliği artırabilir.

**Tablo 5.6: Anketi Cevaplayan Üst Düzey Yöneticilerin Görevleri**

Yöneticilerin Görev/ Pozisyon.	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Yön. Kur. Başk.	6	38	5	56	13	57	7	39	2	50	14	30	9	26	56	37
Yön. Kur. Üyesi	2	12	1	11	1	04	6	34	-	-	4	08	3	09	17	11
Genel Müdür	4	25	1	11	2	09	2	11	-	-	17	36	9	27	35	23
Gen. Müd. Yrd.	1	6,5	-	-	-	-	2	11	-	-	1	02	2	06	6	04
Bölüm Müdürü	-	-	1	11	5	21	1	05	2	50	6	12	10	29	25	17
Diğer.....	1	6,5	1	11	2	09	-	-	-	-	6	12	1	03	11	07
Cevapsız	2	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	01
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Not: Diğerde, belirtmemiş (Adıyaman), belirtmemiş (Batman), ortak, ortak (Diyarbakır), kalite güvenlik sorumlusu, şef ve görevini belirtmeyenler (Mardin), belirtmemiş (Ş.Urfa).

### 5.5.7. Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Grupları

Tablo 5.7’de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yaş grupları verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilik yapanlardan anketi cevaplayanların %44’ü 39-39 yaş, %20’si 20-29 yaş, %20’si 40-49 yaş ve %16’sı da 50 ve yukarıya yaş grupları içindedir.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmeleri yöneticilerinin yaklaşık %65’inin genç yaş grubunda olduğunu göstermektedir. İşletmelerde dinamizm, düşünce üretimi ve riske katlama açısından olumlu bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü, gen yaş grubunda yöneticiler, kariyer edinmek, başarıya ulaşmak, gelecekte daha iyi konumlara gelebilmek vb. kaygılarla daha çok çaba gösterebilir.

**Tablo 5.7: Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Grupları**

Yöneticilerin Yaş Grupları	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
20-29	2	12	-	-	7	30	4	22	-	-	12	25	6	17	31	20
30-39	7	44	7	78	4	18	7	39	3	75	21	44	17	50	66	44
40-49	5	32	2	22	5	22	3	17	-	-	6	12	9	27	30	20
50 ve yukarıya	2	12	-	-	7	30	4	22	1	25	9	19	2	06	25	16
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>



### 5.5.8. Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyetleri

Tablo 5.8'de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin cinsiyetleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilik yapanlardan anketi cevaplayanların %98'i erkek ve %2'si kadındır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde Türkiye'nin ve özellikle de bölge kültürünün hakimiyetini göstermektedir. Türk genel kültür anlayışı içerisinde kadının girişimcilik ve yöneticilik gibi işlerin daha çok erkekler tarafından yapılabileceği anlayışı hakim durumdadır. Hatta bu anlayış, bölge kültüründe Türk kültürünün de ötesinde bir derinliğe sahiptir. Oysa günümüzde, Türkiye'nin bir türlü kurtulamadığı kötü ekonomik sarmalından, yüksek enflasyondan ve etkisi altında kalınan küresel kültür esintilerinden dolayı kadınlar iş hayatına çoktan girmiş durumdadırlar ve iş hayatında bir çok sektörün vazgeçilmez durumdadırlar. Zaman içerisinde başarılı iş kadınları ve yöneticiler de azımsanmayacak durumdadır. Bu nedenle, kadın girişimciler desteklenmeli ve iş hayatında önleri açılmalıdır.

**Tablo 5.8: Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyetleri**

Yöneticilerin Cinsiyetleri	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%
Kadın	1	06	1	11	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3	3	2
Erkek	15	94	8	89	23	100	18	100	4	100	48	100	33	97	149	98
TOPLAM	16	100	9	100	2	100	18	100	4	100	48	100	34	100	152	100

### 5.5.9. Üst Düzey Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri

Tablo 5.9'da, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin öğrenim düzeyleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilik yapanlardan anketi cevaplayanların %52'si orta-lise mezunu, %32'si üniversite mezunu, %11'i ilköğretim mezun ve %5'i de yüksek lisans yapmıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık %65'inin orta dereceli eğitim görmüştür. Bu durum, profesyonellik gerektiren yöneticilik için çok olumsuz olarak değerlendirilebilir. Yönetimde başarının tesadüfi olmadığı, bilgi ve beceri gerektirdiği göz önünde tutulursa ve her becerinin doğuştan gelmediği, bir çok bilgi ve becerinin eğitim yoluyla kazanıldığı dikkate alınır, yöneticilerin mutlaka sosyal bilimler eğitimi veren fakültelerden mezun kişilerden olması gerektiği çok açık bir gerçektir.

**Tablo 5.9: Üst Düzey Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri**

Yöneticilerin Öğrenim Düzeyi	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
İlkokul	2	13	1	12	5	22	-	-	1	25	3	06	5	15	17	11
Orta-Lise	9	56	4	44	9	40	8	44	1	25	28	59	19	56	78	52
Üniversite	5	31	4	44	8	34	7	39	2	50	14	29	9	26	49	32
Yüksek Lisans	-	-	-	-	1	04	3	17	-	-	3	06	1	03	8	05
TOPLAM	16	100	9	100	23	100	18	100	4	100	48	100	34	100	152	100

**5.5.10. Üst Düzey Yöneticilerin Uzmanlık Alanları**

Tablo 5.10'da, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin uzmanlık alanları verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden üniversite mezunu olan 57 yönetici cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilik yapanlardan anketi cevaplayanların %49'u mühendis, %'sı işletme, %14'ü iktisat, %2'si hukuk ve %19'u da diğer uzmanlık alanındadır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık yarısının mühendis olduğunu ve buna diğer uzmanlık alanında olanlarda eklenirse yaklaşık %70'inin bir yöneticilik eğitimi veren fakülteden mezun olmadığını göstermektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, yöneticilik sosyal bilimlerde eğitim veren fakülte mezunlarının yapabileceği bir iştir. Oysa, GAP kapsamındaki illerde yöneticilik yapanların çoğunluğu teknik alanda eğitim veren fakültelerden mezun olmuşlardır. Hatta buna, üniversite mezunu olmayan 95 işletme yöneticisi de dahil edilirse, işletmelerin profesyonel yöneticilikten çok uzakta olduğu söylenebilir.

**Tablo 5.10: Üst Düzey Yöneticilerin Uzmanlık Alanları***(Bu tabloda mezuniyeti üniversite ve lisansüstü olanlar yer almaktadır)*

Yöneticilerin Uzmanlık Alanı	Adıyaman (5 yön.)		Batman (4 yön.)		Diyarbakır (9 yön.)		Gaziantep (10 yön.)		Kilis (2 yön.)		Mardin (17 yön.)		Şanlıurfa (10 yön.)		TOPLAM (57 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
İşletme	1	20	-	-	2	22	2	20	-	-	4	23	-	-	9	16
İktisat	-	-	-	-	-	-	3	30	1	50	3	18	1	10	8	14
Mühendislik	4	80	1	25	6	67	4	40	1	50	6	36	6	60	28	49
Hukuk	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	1	02
Diğer:.....*	-	-	3	75	1	11	1	10	-	-	4	23	2	20	11	19
TOPLAM	5	100	4	100	9	100	10	100	2	100	17	100	10	100	57	100

\*: Diğerde, mimar ve uzmanlık alanını belirtmeyenler (Batman), dil tarih ve edebiyatı (Diyarbakır), ekonometri (G.Antep), diş hekimi, inşaat teknikeri ve uzmanlık alanını belirtmeyenler (Mardin), elektrik, tekstil (Ş.Urfa).



### 5.5.11. Üst Düzey Yöneticilerin Bildikleri Yabancı Diller

Tablo 5.11’de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin bildikleri yabancı diller verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilik yapanlardan anketi cevaplayanların %61’i dil bilmemekte, %30’u İngilizce, %8’i Arapça ve %1’i de Almanca bilmektedir.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık 2/3’ünün hiç yabancı dil bilmediğini ortaya çıkarırken, diğer taraftan bölgenin bulunduğu coğrafi konum itibarıyla ve bölge insanlarının kökenlerinden dolayı ciddi sayılabilecek oranda Arapça bilenler olduğunu göstermektedir. Ancak, yöneticilerin büyük bir bölümünün hiç yabancı dil bilmemesi, işletmelerin ticari sınırların kalktığı bir ortamda ulusal rekabetin yanında nasıl küresel rekabete girebilecekleri çok ciddi bir soru olarak karşımıza çıkacaktır. Günümüzde, küresel dil haline gelen İngilizce’nin yöneticiler tarafından en azından belli ihracat ve ithalat işlemlerini yürütebilecek düzeyde bilinmesi son derece zaruridir. Yabancı dil olarak İngilizce bildiğini ifade eden %30 oranındaki yöneticinin de hangi düzeyde bildikleri sorulabilir. Bu durumda yapılan gözlemlere göre, yöneticilerin çoğunluğunun orta düzeyin altında bir düzeyde İngilizce’yi konuştukları, yazdıkları ve kavradıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yöneticilerin hiç zaman geçirmeden mutlaka İngilizce dil kurslarına katılmaları gerektiği söylenebilir.

**Tablo 5.11: Üst Düzey Yöneticilerin Bildikleri Yabancı Diller**

Yöneticilerin Bildigi Yab.Dil	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM	
	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Dil Bilmiyorum	12	75	6	67	17	74	5	28	3	75	27	56	23	68	93	61
İngilizce	4	25	3	33	6	26	12	67	1	25	12	25	8	23	46	30
Almanca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	02	1	03	2	01
Arapça	-	-	-	-	-	-	1	05	-	-	8	17	2	06	11	08
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

### 5.5.12. Üst Düzey Yöneticilerin Yıllık Yurt Dışı Seyahatleri

Tablo 5.12’de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yurt dışı seyahat sayıları verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilik yapanlardan anketi cevapla-

yanların %51'i hiç yurt dışı seyahati yapmamış, %33'i yılda 1-2 defa, %11'i yılda 3-4 defa ve %5'i de yılda 5 ve daha fazla yurt dışı seyahati yapmıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yarısının hiçbir yurt dışı seyahati yapmadığını göstermektedir. Oysa, yöneticilerin dünyanın gelişmiş ülkelerindeki en azından kendi faaliyet alanları ile ilgili sektörleri incelemesi, pazar payı araştırması yapması, teknolojik yenilikleri takip edebilmesi ve fuarları görmesi gibi nedenlerle yurt dışı seyahatini çok yapmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin yılda en az bir defa yurt dışı seyahati yapmaları çok yararlı olacaktır. Çünkü, insanların görece öğrenme ve anlama yönü her zaman ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, insanların gördüğüne inanması daha kolay olmaktadır.

**Tablo 5.12: Üst Düzey Yöneticilerin Yıllık Yurtdışı Seyahatleri**

Yöneticilerin Seyahat Sayısı	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Y.dışı Sey. Yok	8	50	5	56	15	66	5	28	2	50	21	44	22	65	78	51
Yılda 1-2	7	44	3	33	4	17	7	39	2	50	17	35	10	29	50	33
Yılda 3-4	1	06	1	11	4	17	4	22	-	-	6	13	1	03	17	11
Yılda 5 ve fazla	-	-	-	-	-	-	2	11	-	-	4	08	1	03	7	05
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

### 5.5.13a. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Adıyaman İli)

Tablo 5.13a'da, GAP kapsamına giren illerden Adıyaman ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yurt dışı seyahati yaptığı ülkeler ve seyahat nedenleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan toplam 16 işletme yöneticisinden yurt dışı seyahati yapan 8 yöneticinin tamamı cevaplandırmıştır (Tablo 5.12'de görüldüğü gibi, Adıyaman ilinden ankete katılan 8 yönetici hiç yurt dışı seyahati yapmamıştır). Buna göre, Adıyaman ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanlardan yurt dışı seyahati yapanların; %38'i iş gezisi, %12'si kongre-seminer, %12'si tatil ve %25'i de diğer nedenlerle Avrupa Birliği ülkelerine, %12'lik oranlarla ABD'ye, Japonya'ya ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne iş gezisi nedeniyle ve %38'i de iş gezisi nedeniyle diğer ülkelere seyahat yapmışlardır.

Sağlanan veriler, Adıyaman ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların ancak yarısının yurt dışı seyahati yaptığını ve yurt dışı seyahati yapan yöneti-



cilerin de seyahatlerinde iş gezisine önem verdiklerini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, Tablo 5.13a'da görülen ülkelerin tamamına değişik oranlarda iş gezisi nedeniyle seyahat yapılmıştır. Bu durum, olumlu değerlendirilmekle birlikte, tüm yöneticilerin yurt dışı seyahati yapmalarını önerilebilir. Hatta, yurt dışı seyahatlerin de kongre-seminere de önem verilmesi gerektiği ifade edilebilir. Zira, kongre-seminerler bir konuda önemli bildirilerin sunulduğu ve çok ciddi tartışmaların yaşandığı bilimsel toplantılardır.

**Tablo 5.13a: Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Adıyaman İli)**

Ülkeler /Ülke Grup.	Yöneticilerin Seyahat Nedenleri									
	Eğitim Sayı	Eğitim %	İş Gezisi Sayı	İş Gezisi %	Kongre-Seminer Sayı	Kongre-Seminer %	Tatil Sayı	Tatil %	Diğer ..** Sayı	Diğer %
Oranlar 8 yön. göre										
Avrupa Birliği Ülkeleri <sup>1</sup>	-	-	3	38	1	12	1	12	2	25
ABD	-	-	1	12	-	-	-	-	-	-
Japonya	-	-	1	12	-	-	-	-	-	-
Orta Asya Türk Cum. <sup>2</sup>	-	-	1	12	-	-	-	-	-	-
Diğer.....*	-	-	3	38	-	-	-	-	-	-

\*: Diğer ülke grubunda iki yönetici ülke adı belirtmemiş, bir yönetici Romanya demiştir.

\*\* : Yurt dışı seyahatinde iki yönetici AB ülkelerine diğer nedenlerle gitmiş, ancak bu nedenleri belirtmemişlerdir.

Not: İki yönetici birden fazla ülke ve ülke grubuna birden çok nedenle seyahat etmiştir.

<sup>1</sup>Avrupa Birliği Ülkeleri: Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Fransa, Almanya, İtalya, Danimarka, İngiltere, Yunanistan, İrlanda, Portekiz, İspanya, Finlandiya, Avusturya ve İsveç'tir.

<sup>2</sup>Orta Asya Türk Cum.: Azerbaycan, Türkmenistan, Kırgızistan, Kazakistan, Özbekistan ve Tacikistan'dır.

### 5.5.13b. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Batman İli)

Tablo 5.13b'de, GAP kapsamına giren illerden Batman ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yurt dışı seyahati yaptığı ülkeler ve seyahat nedenleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan toplam 9 işletme yöneticisinden yurt dışı seyahati yapan 4 yöneticinin tamamı cevaplandırmıştır (Tablo 5.12'de görüldüğü gibi, Batman ilinden ankete katılan 5 yönetici hiç yurt dışı seyahati yapmamıştır). Buna göre, Batman ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanlardan yurt dışı seyahati yapanların; %25'lik oranlarla eğitim, iş gezisi, kongre-seminer ve tatil nedeniyle Avrupa Birliği ülkelerine, %25'i diğer nedenlerle ABD'ye, %50'si iş gezisi nedeniyle Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne, %25'lik oranlarla iş gezisi, tatil ve diğer nedenlerle diğer ülkelere seyahat yapmışlardır. Diğer ülkeler içinde, İran ve Irak'a iş gezisi amaçlı ve Orta Doğu ülkelerine tatil amaçlı yapılan seyahatler dikkat çekmektedir.

Sağlanan veriler, Batman ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık 2/3'ü yurt dışı seyahati yapmamıştır. Yurt dışı seyahati yapan yöneti-

cilerin %50'sinin Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne iş gezisi amaçlı yaptığı seyahat dikkat çekici en önemli noktadır. Daha öncede belirtildiği gibi, tüm yöneticilerin yurt dışı seyahati yapımları önerilebilir.

**Tablo 5.13b: Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Batman İli)**

Ülkeler /Ülke Grup.	Yöneticilerin Seyahat Nedenleri									
	Eğitim Sayı	Eğitim %	İş Gezisi Sayı	İş Gezisi %	Kongre-Seminer Sayı	Kongre-Seminer %	Tatil Sayı	Tatil %	Diğer ..** Sayı	Diğer %
Oranlar 8 yön. göre										
Avrupa Birliği Ülkeleri	1	25	1	25	1	25	1	25	-	-
ABD	-	-	-	-	-	-	-	-	1	25
Japonya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orta Asya Türk Cum.	-	-	2	50	-	-	-	-	-	-
Diğer:.....*	-	-	1	25	-	-	1	25	1	25

\*: Diğerde, Kanada, Tunus, uzak doğu (iş gezisi); İran, Irak (iş gezisi); Orta doğu (tatil) olarak belirtmişler.

\*\* : Diğer nedenlerle yaptıkları seyahat nedenlerini belirtmemişlerdir.

Not: İki yönetici birden fazla ülke ve ülke grubuna birden çok nedenle seyahat etmiştir.

### 5. 5.13c: Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Diyarbakır İli)

Tablo 5.13c'de, GAP kapsamına giren illerden Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yurt dışı seyahati yaptığı ülkeler ve seyahat nedenleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan toplam 23 işletme yöneticisinden yurt dışı seyahati yapan 8 yöneticinin tamamı cevaplandırmıştır (Tablo 5.12'de görüldüğü gibi, Diyarbakır ilinden ankete katılan 15 yönetici hiç yurt dışı seyahati yapmamıştır). Buna göre, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanlardan yurt dışı seyahati yapanların; %62'si iş gezisi, %37'si kongre-seminer, %12'si eğitim ve %12'si tatil nedeniyle Avrupa Birliği ülkelerine, %12'si iş gezisi nedeniyle ABD'ye, %12'si eğitim nedeniyle Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne, %12'si iş gezisi nedeniyle diğer ülkelere ve %12'si de diğer nedenlerle yine diğer ülkelere seyahat etmiştir.

Sağlanan veriler, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık 2/3'ü yurt dışı seyahati yapmamıştır. Burada, Avrupa Birliği ülkelerine yüksek oranda iş gezisi amaçlı yapılan seyahatler ve düşük oranlarla da olsa eğitim, kongre-seminer ve tatil amaçlı seyahatler dikkati çekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, tüm yöneticilerin yurt dışı seyahati yapımları önerilebilir.



**Tablo 5.13c: Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Diyarbakır İli)**

Ülkeler /Ülke Grup.	Yöneticilerin Seyahat Nedenleri									
	Eğitim Sayı	Eğitim %	İş Gezisi Sayı	İş Gezisi %	Kongre-Seminer Sayı	Kongre-Seminer %	Tatil Sayı	Tatil %	Diğer .** Sayı	Diğer %
Oranlar 8 yön. göre										
Avrupa Birliği Ülkeleri	1	12	5	62	3	37	1	12	-	-
ABD	-	-	1	12	-	-	-	-	-	-
Japonya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orta Asya Türk Cum.	1	12	-	-	-	-	-	-	-	-
Diğer.....*	-	-	1	12	-	-	-	-	1	12

\*: Diğerde, orta doğu ülkeleri (iş gezisi), Rusya-Romanya (diğer nedenle) olarak belirtilmiştir.

\*\* : Diğer nedenlerle yaptıkları seyahat nedenlerini belirtmemişlerdir.

Not: Yöneticilerden bir kısmı, birden çok nedenle birden çok ülkeye seyahat etmektedir.

### 5.5.13d. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Gaziantep İli)

Tablo 5.13d'de, GAP kapsamına giren illerden Gaziantep ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yurt dışı seyahati yaptığı ülkeler ve seyahat nedenleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan toplam 18 işletme yöneticisinden yurt dışı seyahati yapan 13 yöneticinin tamamı cevaplandırmıştır (Tablo 5.12'de görüldüğü gibi, Gaziantep ilinden ankete katılan 5 yönetici hiç yurt dışı seyahati yapmamıştır). Buna göre, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanlardan yurt dışı seyahati yapanların; %100'ü iş gezisi, %15'i kongre-seminer ve %7,5'i eğitim nedeniyle Avrupa Birliği ülkelerine, %15'i iş gezisi nedeniyle Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne, %61'i iş gezisi nedeniyle diğer ülkelere (Orta Doğu ülkeleri ağırlıklı) ve %15'i diğer nedenlerle ABD'ye, %7,5'lik oranlarla iş gezisi ve tatil nedeniyle ABD'ye, kongre-seminer nedeniyle Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne, kongre-seminer ve tatil nedeniyle de diğer ülkelere seyahat etmiştir.

Sağlanan veriler, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık %75'inin yurt dışı seyahati yaptığını göstermektedir. Bu oran, diğer illerdeki yurt dışı seyahati oranlarına göre oldukça iyidir. Burada, Avrupa Birliği ülkelerine %100 oranında iş gezisi amaçlı yapılan seyahatler ve %61 oranında diğer ülkeler grubunda özellikle Orta Doğu ülkelerine yapılan iş gezisi seyahatleri dikkati çekmektedir. Daha öncede belirttiği gibi, tüm yöneticilerin yurt dışı seyahati yapmaları önerilebilir.

**Tablo 5.13d: Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Gaziantep İli)**

Ülkeler /Ülke Grup.	Yöneticilerin Seyahat Nedenleri									
	Eğitim Sayı	Eğitim %	İş Gezisi Sayı	İş Gezisi %	Kongre-Seminer Sayı	Kongre-Seminer %	Tatil Sayı	Tatil %	Diğer **,** Sayı	Diğer %
Oranlar 8 yön. göre										
Avrupa Birliği Ülkeleri	1	7,5	13	100	2	15	-	-	-	-
ABD	-	-	1	7,5	-	-	1	7,5	2	15
Japonya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orta Asya Türk Cum.	-	-	2	15	1	7,5	-	-	-	-
Diğer.....*	-	-	8	61	1	7,5	-	-	1	7,5

\*: Diğerde, bir yönetici ABD, bir yönetici Suriye, bir yönetici Afrika, iki yönetici Orta Doğu olarak belirtmiştir.

\*\* : Diğer nedenlerle yaptıkları seyahat nedenlerini belirtmemişlerdir.

Not: Yöneticilerden bir kısmı, birden çok nedenle birden çok ülkeye seyahat etmektedir.

### 5.5.13e. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Kilis İli)

Tablo 5.13e’de, GAP kapsamına giren illerden Kilis ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yurt dışı seyahati yaptığı ülkeler ve seyahat nedenleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan toplam 4 işletme yöneticisinden yurt dışı seyahati yapan 2 yöneticinin tamamı cevaplandırmıştır (Tablo 5.12’de görüldüğü gibi, Kilis ilinden ankete katılan 2 yönetici hiç yurt dışı seyahati yapmamıştır). Buna göre, Kilis ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanlardan yurt dışı seyahati yapanların; %50’si iş gezisi nedeniyle Avrupa Birliği ülkelerine ve %50’si de eğitim amaçlı Orta Asya Türk Cumhuriyetleri’ne seyahat etmişlerdir.

Sağlanan veriler, Kilis ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yarısının yurt dışı seyahati yaptığını göstermektedir. Burada, %50’lik oranlarla Avrupa Birliği ülkelerine iş gezisi amaçlı ve Orta Türk Cumhuriyetleri’ne eğitim amaçlı yapılan seyahatler dikkati çekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, tüm yöneticilerin yurt dışı seyahati yapmaları önerilebilir.

**Tablo 5.13e: Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Kilis İli)**

Ülkeler /Ülke Grup.	Yöneticilerin Seyahat Nedenleri									
	Eğitim Sayı	Eğitim %	İş Gezisi Sayı	İş Gezisi %	Kongre-Seminer Sayı	Kongre-Seminer %	Tatil Sayı	Tatil %	Diğer **,** Sayı	Diğer %
Oranlar 8 yön. göre										
Avrupa Birliği Ülkeleri	-	-	1	50	1	50	-	-	-	-
ABD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Japonya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orta Asya Türk Cum.	1	50	-	-	-	-	-	-	-	-

Not: Bir yönetici, bir ülkeye birden çok amaçla seyahat etmiştir.



### 5.5.13f. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Mardin İli)

Tablo 5.13f'de, GAP kapsamına giren illerden Mardin ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yurt dışı seyahati yaptığı ülkeler ve seyahat nedenleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan toplam 48 işletme yöneticisinden yurt dışı seyahati yapan 27 yöneticinin tamamı cevaplandırmıştır (Tablo 5.12'de görüldüğü gibi, Mardin ilinden ankete katılan 21 yönetici hiç yurt dışı seyahati yapmamıştır). Buna göre, Mardin ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanlardan yurt dışı seyahati yapanların; %30'u iş gezisi, %11'i tatil, %7'si eğitim ve %3,7'si de seminer-kongre nedeniyle Avrupa Birliği ülkelerine, %18'i iş gezisi nedeniyle Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne, %44'ü iş gezisi nedeniyle diğer ülkelere (özellikle Orta Doğu ülkeleri), %3,7'lik oranlarla iş gezisi, kongre-seminer ve tatil nedeniyle ABD'ye, kongre-seminer ve tatil nedeniyle Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne, kongre-seminer ve diğer nedenlerle diğer ülkelere seyahat etmişlerdir.

Sağlanan veriler, Mardin ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık %60'ının yurt dışı seyahati yaptığını göstermektedir. Burada, %30'luk oranla Avrupa Birliği ülkelerine ve %44'lük oranla diğer ülkelere (özellikle Orta Doğu ülkeleri) iş gezisi amaçlı yapılan seyahatler dikkati çekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, tüm yöneticilerin yurt dışı seyahati yapmaları önerilebilir.

**Tablo 5.13f: Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Mardin İli)**

Ülkeler /Ülke Grup.	Yöneticilerin Seyahat Nedenleri									
	Eğitim Sayı	Eğitim %	İş Gezisi Sayı	İş Gezisi %	Kongre-Seminer Sayı	Kongre-Seminer %	Tatil Sayı	Tatil %	Diğer ..** Sayı	Diğer %
Oranlar 8 yön. göre										
Avrupa Birliği Ülkeleri	2	07	8	30	1	3,7	3	11	-	-
ABD	-	-	1	3,7	1	3,7	1	3,7	-	-
Japonya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orta Asya Türk Cum.	-	-	5	18	1	3,7	1	3,7	-	-
Diğer.....*	-	-	12	44	1	3,7	-	-	1	3,7

\*: Diğerde, dört yönetici orta doğu ülkelerini, bir yönetici Hırvatistan'ı, dört yönetici Irak, Irak, Irak-Suriye Irak-Ürdün'ü, bir yönetici Arabistan'ı (Hac için) belirtirken, bazı yöneticiler ülke belirtmemişlerdir.

\*\* : Diğer nedenlerle yaptıkları seyahat nedenlerini belirtmemişlerdir.

Not: Yöneticilerin bir kısmı birden fazla amaçla yurt dışı seyahati yaptığını belirtmiştir.

### 5.5.13g. Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Şanlıurfa İli)

Tablo 5.13g'de, GAP kapsamına giren illerden Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yurt dışı seyahati yaptığı ülkeler ve seyahat nedenleri verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan toplam 34 işletme yöneticisinden yurt dışı seyahati yapan 12 yöneticinin tamamı cevaplandırmıştır (Tablo 5.12'de görüldüğü gibi, Şanlıurfa ilinden ankete katılan 22 yönetici hiç yurt dışı seyahati yapmamıştır). Buna göre, Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanlardan yurt dışı seyahati yapanların; %33'ü iş gezisi, %16'sı kongre-seminer, %8'i eğitim ve tatil nedeniyle Avrupa Birliği ülkelerine, %50'si iş gezisi nedeniyle diğer ülkelere (özellikle Orta Doğu ülkeleri), %8'lik oranlarla iş gezisi nedeniyle Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne, eğitim nedeniyle ve kongre-seminer nedeniyle diğer ülkelere seyahat etmişlerdir.

Sağlanan veriler, Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık 1/3'ünün yurt dışı seyahati yaptığını göstermektedir. Bu oran, çok düşüktür. Burada, %33'lük oranla Avrupa Birliği ülkelerine ve %50'lik oranla diğer ülkelere (özellikle Orta Doğu ülkeleri) iş gezisi amaçlı yapılan seyahatler dikkati çekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, tüm yöneticilerin yurt dışı seyahati yapmaları önerilebilir.

**Tablo 5.13g: Üst Düzey Yöneticilerin Seyahat Yaptığı Ülkeler ve Seyahat Nedenleri (Şanlıurfa İli)**

Ülkeler /Ülke Grup.	Yöneticilerin Seyahat Nedenleri									
	Eğitim Sayı	Eğitim %	İş Gezisi Sayı	İş Gezisi %	Kongre-Seminer Sayı	Kongre-Seminer %	Tatil Sayı	Tatil %	Diğer ..** Sayı	Diğer %
Oranlar 8 yön. göre										
Avrupa Birliği Ülkeleri	1	08	4	33	2	16	1	08	-	-
ABD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Japonya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orta Asya Türk Cum.	-	-	1	08	-	-	-	-	-	-
Diğer.....*	1	08	6	50	1	08	-	-	-	-

\*: Diğerde, bir yönetici Uzak Doğu'yu, bir yönetici Orta Doğu'yu, bir yönetici Suudi Arabistan'ı ve diğer yöneticiler de belirtmemişlerdir.  
Not: Bazı yöneticiler birden çok nedenle birden çok ülkeye gitmiştir.

### 5.5.14. Üst Düzey Yöneticilere Göre Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik İlişkilerini Geliştirmesi Gereken Ülkeler

Tablo 5.14'te, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilere göre Türkiye'nin sosyo-ekonomik ilişkilerini geliştirmesi



gereken ülkeler verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 146'sı cevaplandırırken, 6'sı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %61'i Avrupa Birliği ülkeleri ile, %37'si Orta Doğu ülkeleri ile, %21'i Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ile, %17'si ABD ile, %10'u Uzak Doğu ülkeleri ile, %5'i Japonya ile ve %4,5'i de diğer ülkelerle Türkiye'nin sosyo-ekonomik ilişkileri geliştirmesi gerektiğini düşünürken, %4'ü ise bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların büyük oranda Avrupa Birliği ülkeleri ile ve önemli sayılabilecek oranda da Orta Doğu ülkeleri ile sosyo-kültürel ilişkilerin geliştirilmesinden yana olduğunu göstermektedir. Bu durum, bölgedeki sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin, Türkiye genelinde insanların Avrupa Birliği özlemi içinde oldukları gözlemi ile uyumlu olduğunu ve öte yandan bölgeye sınırlı olmakla birlikte tarihi, kültürel ve akrabalık bağlarının bulunduğu Orta Doğu ülkeleri ile de doğal olarak sosyo-kültürel ilişkilerini sürdürmek istediklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, Avrupa Birliği'ne tam üyelik yolunda yapılması gereken kurumsal, siyasal, ekonomik ve hukuksal düzenlemelerin yapılması ve Türkiye'nin Orta Doğu ülkeleri ile ekonomik ilişkilerini geliştirmek için yeni siyasal politikalar geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

**Tablo 5.14: Üst Düzey Yöneticiler Göre Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik İlişkilerini Geliştirmesi Gereken Ülkeler**

Yöneticilerin İlişki.Gel.Ülke	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Avrupa Birliği Ülkeleri <sup>1</sup>	10	62	6	66	17	74	11	61	2	50	21	44	26	56	93	61
ABD	4	25	2	22	3	13	8	44	-	-	5	10	4	09	26	17
Japonya	1	06	-	-	2	08	3	16	-	-	-	-	2	04	8	05
Orta Asya Türk Cumhuriyetleri <sup>2</sup>	5	31	3	33	5	22	6	33	1	25	10	21	2	04	32	21
Uzak Doğu Ülkeleri <sup>3</sup>	1	06	-	-	3	13	5	28	2	50	1	02	3	06	15	10
Orta Doğu Ülkeleri <sup>4</sup>	-	-	2	22	11	48	8	44	1	25	27	56	7	15	56	37
Diğer:.....*	-	-	-	-	1	04	1	05	-	-	2	04	3	06	7	4,5
Cevapsız	2	12	-	-	-	-	-	-	-	-	4	08	-	-	6	04

\*: Diğerde, tüm ülkelerle geliştirmeli (G.Antep), iki yönetici Arap ülkeleri ile geliştirmeli (Mardin), bir yönetici tüm ülkelerle geliştirmeli, bir yönetici kendi şart ve koşullarına uygun ülkelerle geliştirmeli ve bir yönetici de hiçbir ülke ile geliştirmemeli (Ş.Urfa) şeklinde yöneticiler görüş bildirmişlerdir.

Not: Bazı yöneticiler bir çok ülke ve ülke grubu ile Türkiye'nin sosyo-ekonomik ilişkilerini geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir.

<sup>1</sup>Avrupa Birliği Ülkeleri: Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Fransa, Almanya, İtalya, Danimarka, İngiltere, Yunanistan, İrlanda, Portekiz, İspanya, Finlandiya, Avusturya ve İsveç'tir.

<sup>2</sup>Orta Asya Türk Cum.: Azerbaycan, Türkmenistan, Kırgızistan, Kazakistan, Özbekistan ve Tacikistan'dır.

<sup>3</sup>Uzak Doğu Ülkeleri: Çin, Güney Kore, Hong Kong, Singapur, Tayvan, Malezya, Endonezya vd.

<sup>4</sup>Orta Doğu Ülkeleri: İsrail, İran, Irak, Lübnan, Ürdün, Kuveyt, Suudi Arabistan vd.

### 5.5.15. Üst Düzey Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki ve Sorumluluk Verme Anlayışı

Tablo 5.15'te, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin bir alt yöneticiye yetki ve sorumluluk verme anlayışına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 150'si cevaplandırırken, 2'si cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %47'si bazen ve %44'ü sürekli bir alt yöneticiye yetki ve sorumluluk verdiğini, %8'i ise hiç yetki ve sorumluluk vermediğini belirtirken, %1'i bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık %90'ı bir alt yöneticiye yetki ve sorumluluk verdiğini göstermektedir. Bu çok önemli ve olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü, işletmelerde yetki ve sorumluluk paylaşımı ile üst yöneticilerin yapacağı işler azalacak, üst yönetici böylece kendini yenileme ve gelişmeleri takip etme imkanı bulabileceği gibi, alt yöneticilere de güven duyduğunu göstermiş olacaktır. Öte yandan, yetki ve sorumluluk devri alan alt yöneticiler de, görev alma, sorumluluk üstlenme, kendini geliştirme, gelecekte üst yönetime hazırlanma şansı elde edebilecek ve kendisine önem verildiği kanaati edinebilecektir.

**Tablo 5.15: Üst Düzey Yöneticilerin Bir Alt Yöneticiye Yetki ve Sorumluluk Verme Anlayışı**

Alt Yön.Yetki ve Sorum. Verme	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%
Hiç Vermem	-	-	-	-	1	04	-	-	-	-	5	10	6	18	12	08
Bazen Veririm	7	44	8	89	13	57	9	50	-	-	22	46	12	35	71	47
Sürekli Veririm	8	50	1	11	9	39	9	50	4	100	20	42	16	47	67	44
Cevapsız	1	06	-	-	-	-	-	-	-	-	1	02	-	-	2	01
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

### 5.5.16. Üst Düzey Yöneticilerin Sergilediği Liderlik Davranışları (Liderlik Modelleri)

Tablo 5.16'da, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarına (Liderlik Modelleri) ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 148'i cevaplandırırken, 4'ü cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %52'si "demokratik", %14'ü "danışma ve iş birliğini benimseyen", %6'sı "yapıcı-yön veren" ve %5'i "bilimsel ve eşitlikçi" olumlu davranış modellerini, %13'ü "bürokratik" ve %8'i de "otokratik" olumsuz davranış modellerini sergilerken, "pasif, serbesiyetçi ve özgür bırakıcı" olumsuz davranış modelini hiçbiri sergilemezken, %2'si bu soruyu cevaplandırmamıştır.



Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık %75'inin olumlu liderlik davranışı sergilediğini göstermektedir. Ortaya çıkan oran yüksek ve olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak, bu oran (%75) üst düzey yöneticilerin bir alt yöneticiye yetki ve sorumluluk vermede gösterdiği orandan (yaklaşık %90, Tablo 5.15) daha düşüktür. Bu durum, yetki ve sorumluluk verdiğini ifade eden yöneticilerin yaklaşık %15 oranında gerçekçi olmadıklarını gösterebilir. Çünkü, yetki ve sorumluluk veren bir yöneticiden olumlu liderlik davranışı sergilemesi beklenebilir. Öte yandan, yöneticilerin olumlu liderlik davranışı sergileme düzeylerinin de ne olduğu belirlenmediği için, bu konuda çok iyimser yorumlama yapmanın da yanlış olabileceği göz ardı edilmemelidir. Zira, yöneticilere göre, olumlu sergilediğini zannettiği davranışın işçiler açısından pekte öyle algılanmama durumu söz konusu olabilir.

**Tablo 5.16: Üst Düzey Yöneticilerin Sergilediği Liderlik Davranışları (Liderlik Modelleri)**

Yöneticilerin Liderlik Davra.	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Otokratik-Olumsuz	1	06	1	11	4	17	-	-	-	-	2	04	4	12	12	08
Bürokratik-Olumsuz	4	25	3	34	2	09	2	12	-	-	4	08	5	15	20	13
Pasif, Serbesiyetçi, Özgür Bırakıcı-Olumsuz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Demokratik-Olumlu	6	38	1	11	11	48	13	73	4	100	27	57	16	47	78	52
Yapıcı, Yön Veren-Olumlu	-	-	1	11	2	09	1	05	-	-	2	04	3	09	9	06
Danışma ve İşbirliğini Benimseyen-Olumlu	3	19	2	22	3	13	1	05	-	-	10	21	2	05	21	14
Bilimsel ve Eşitlikçi-Olumlu	-	-	1	11	1	04	1	05	-	-	2	04	3	09	8	05
Cevapsız	2	12	-	-	-	-	-	-	-	-	1	02	1	03	4	02
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

### 5.5.17. Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı İletişim Araçları

Tablo 5.17'de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin kullandığı iletişim araçlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %95'i cep telefonu, %78'i faks ve %40'ı da internet kullanmaktadır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların hemen tamamının cep telefonu kullandığını ortaya çıkarmıştır. Ancak, faks kullanımında ve özellikle de internet kullanımında yetersizlik söz konusudur. Çünkü, günümüzde bilgisayar ve onun getirdiği sitem olan internet ağı, işletmelerle birlikte hayatın her alanında kullanılabilir ve çok büyük zaman tasarrufu sağlayabilmektedir. İşletmeler, interneti kullanarak pazarlama, ilan, reklam, işletmenin tanıtımı vb. bir çok iş yapabilmektedirler. İnternetin dünyada hızla artan kullanımı, ülkemizde de her geçen gün giderek daha da yaygınlaşmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin tümünün internet kullanmaları çok zaruri bir durum olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler, interneti kullanarak işletme yönetimi ile birlikte kendilerinin gelişiminde de önemli aşamalar sağlayabilirler.

**Tablo 5.17: Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı İletişim Araçları**

Yöneticilerin Kul.İletişim Araç.	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Cep Telefonu	16	100	9	100	23	100	17	94	4	100	44	92	32	94	145	95
Faks	10	62	7	78	21	91	16	89	4	100	30	62	31	91	119	78
İnternet	4	25	3	33	9	39	16	89	3	75	12	25	14	41	61	40

Not: Yöneticilerin çoğunluğu birden fazla iletişim aracı kullandıklarını belirtmişlerdir.

### 5.5.18. Üst Düzey Yöneticilerin İş Dışında Kalan Boş Zamanlarında Yaptığı Uğraşlar

Tablo 5.18'de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin iş dışında kalan boş zamanlarında yaptığı uğraşlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 148'i cevaplandırırken, 4'ü cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %64'ü "ailesi ile birlikte olarak", %38'i "akraba ve arkadaş ziyareti yaparak", %34'ü "dinlenerek", %33'ü "TV izleyerek", %31'i "kitap okuyarak", %26'sı "spor yaparak", %12'si "sinema ve tiyatroya giderek", %8'i "eğlenerek", %1'i seyahat ederek ve %5'i de "diğer uğraşlar yaparak" iş dışında kalan boş zamanını değerlendirirken, %2'si bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların iş dışında kalan boş zamanlarını özellikle ailesi ile birlikte ve akraba-arkadaş ziyareti ile geçirdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, geleneksel Türk kültürünün bir yansıması olarak görülebilir. Çünkü, Türk kültüründe aile çok önemli bir kurumdur ve bu kurum kişilerin toplumsal statülerini de etkilemektedir. Şöyle ki, düzgün bir aile hayatı olmayan, eşinden ayrılmış, eşi ile geçimsiz, yaşlı ilerlediği halde evlilik yapmayan, ailesinin geçimini temin etme-



yen insanlar yadırganabilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle geleneksel Türk kültüründe aile hayatına çok büyük önem verilir. Bu önem kadın ve erkek açısından değişmemekle birlikte, kadınların daha yapıcı bir aile anlayışına sahip oldukları gözlemlenmektedir.

**Tablo 5.18: Üst Düzey Yöneticilerin İş Dışında Kalan Boş Zamanlarında Yaptığı Uğraşlar**

Boş Zamanlar Uğraşlar	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Dinlenmek	5	31	3	33	13	56	5	28	-	-	10	21	15	44	51	34
Spor yapmak	5	31	2	22	5	22	4	22	3	75	16	33	4	12	39	26
TV izlemek	5	31	3	33	11	48	7	39	-	-	11	23	13	38	50	33
Akraba ve arkadaş ziyareti	4	25	6	67	13	56	9	50	-	-	16	33	10	29	58	38
Kitap okumak	5	31	4	44	6	26	6	33	2	50	14	29	10	29	47	31
Eğlenmek	-	-	-	-	3	13	-	-	-	-	2	04	7	20	12	08
Sinema ve Tiyatroya git.	3	19	-	-	2	08	6	33	1	25	4	08	2	06	18	12
Ailemle birlikte olmak	12	75	4	44	18	78	15	83	-	-	28	58	20	59	97	64
Seyahat Etmek	-	-	1	11	-	-	-	-	-	-	-	-	1	03	2	01
Diğer.....*	1	06	-	-	2	08	-	-	-	-	1	02	3	09	7	05
Cevapsız	-	-	-	-	1	04	-	-	-	-	1	02	2	06	4	02

\*: Diğerde; yöneticiler bahçe işleri (Adıyaman), gazetecilik, çiçeklerle uğraşmak (Diyarbakır), hayatım iş (Mardin), sadece uyumak, at yarışları, müzik dinlemek (Ş.Urfa) cevaplarını vermişlerdir.

Not: Yöneticilerin çoğunluğu birden çok uğraş belirtmiştir.

### 5.5.19. Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı Tütünden Mamul Madde ve Alkollü İçki Türleri

Tablo 5.19'da, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin kullandığı tütünden mamul madde ve alkollü içki türlerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 145'i cevaplandırırken, 7'si cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %40'ı sadece tütünden mamul madde, %13'ü hem tütünden mamul madde hem de alkollü içki, %7'si sadece alkollü içkiler, %1'i diğer maddeler kullandığını, %33'ü hiçbir tütünden mamul madde ve alkollü içki kullanmadığını belirtirken, %5'i bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık 1/3'ünün hiçbir zararlı madde alışkanlığı olmadığını ortaya çıkarmıştır. Genel olarak, yöneticilerin normal bir yaşam tarzı olduğu söylenebilir ve geleneksel Türk kültürü ile birlikte bölge kültürünün bir yansıması olarak da görülebilir.

**Tablo 5.19: Üst Düzey Yöneticilerin Kullandığı Tütünden Mamul Madde ve Alkollü İçki Türleri**

Kull.Tüt.Mamul Mad.ve Alkol.İçk.	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Hiçbir tütünden madde ve alkollü içki kullanmıyorum	3	19	1	11	10	43	6	33	1	25	17	35	12	35	50	33
Hem tütünden mamul madde, hem de alkollü içki kullanıyorum	1	06	-	-	4	17	4	22	1	25	6	12	4	12	20	13
Sadece tütünden mamul madde kullanıyorum	8	50	8	89	6	26	4	22	1	25	20	42	14	41	61	40
Sadece alkollü içkiler kullanıyorum	2	12	-	-	2	09	4	22	1	25	-	-	2	06	11	07
Diğer:.....*	1	06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	03	2	01
Cevapsız	-	-	-	-	1	04	-	-	-	-	5	10	1	03	7	05

\*: Diğerde; belirtmemiş (Adıyaman) ve belirtmemiş (Ş.Urfa).

### 5.5.20. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Zaman Harcadığı İşler

Tablo 5.20'de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok zaman harcadığı işlere ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 147'si cevaplandırırken, 5'i cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %48'i iş görüşmesi, %25'i işçi ve personel denetimi, %15'i telefon görüşmesi, %5'i ziyaretçilerle görüşme ve %4'ü diğer işler yaptığını belirtirken, %3'ü bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların genel olarak uygun sayılabilecek bir iş önceliği yaptığını gösterebilir.



**Tablo 5.20: Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Zaman Harcadığı İşler**

En Çok Zaman Harcanan İşler	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
İş Görüşmesi	6	38	5	56	14	61	5	28	3	75	23	48	17	50	73	48
Telefon Görüşmesi	3	19	1	11	-	-	7	39	-	-	3	06	9	26	23	15
İşçi ve Perso. Denetimi	5	31	2	22	9	39	2	11	1	25	15	32	4	12	38	25
Ziyaretçilerle Görüşmek	2	12	1	11	-	-	2	11	-	-	1	02	1	03	7	05
Diğer.....*	-	-	-	-	-	-	1	5,5	-	-	4	08	1	03	6	04
Cevapsız	-	-	-	-	-	-	1	5,5	-	-	2	04	2	06	5	03
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

\*; Diğerde; belirtmemiş (G.Antep), ticaret borsası ile ilişkiler, plan-program ve düzenleme, pazarlama, idari işler (Mardin), belirtmemiş, teknik çalışma (Ş.Urfa).

### 5.5.21. Üst Düzey Yöneticilerin Takip Ettiği Yayınlar

Tablo 5.21'de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin takip ettiği yayınlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 150'si cevaplandırmışken, 2'si cevaplandırmamıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %50'si ekonomi içerikli dergiler, %48'i sadece bir (kaç) günlük gazete, %29'u yurt içi mesleki yayınlar, %9'u yurt dışı mesleki yayınlar takip ederken, %9'u hiçbir yayın takip etmemekte ve %1'i de bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık %10'unun hiçbir yayın takip etmemesi dikkat çeken bir durumdur. Öte yandan, yöneticilerin yaklaşık %60'ının yabancı dil bilmemesi (Tablo 5.11) nedeniyle yurt dışı yayınları takip edemedikleri de ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yöneticilerin yaklaşık yarısının sadece bir (kaç) günlük gazete ile yetinmesi de olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, tüm yöneticilerin en azından yöneticilik yaptığı işletmenin faaliyet alanı ile ilgili bilimsel dergi ve çalışmaları takip etmesi gerektiği söylenebilir. Çünkü, iletişim ve üretim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmelerin en azından bir bölümünün bu yolla öğrenilmesi mümkün olabilecektir.

**Tablo 5.21: Üst Düzey Yöneticilerin Takip Ettiği Yayınlar**

Takip Edilen Yayın Türleri	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Hiçbir yayın takip etmiyorum	1	06	-	-	4	17	1	05	-	-	2	04	6	17	14	09
Yurtiçi mesleki yayınlar	3	19	1	11	6	26	7	39	3	75	10	20	15	44	45	29
Yurtdışı mesleki yayınlar	2	12	-	-	2	08	4	22	-	-	3	06	3	09	14	09
Ekonomi içerikli dergiler	9	56	3	33	12	52	14	78	1	25	23	48	14	41	76	50
Sadece bir (kaç) günlük gazete	8	50	6	67	11	48	11	61	-	-	26	54	12	35	74	48
Cevapsız	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	04	-	-	2	01

Not: Yöneticilerin bir kısmı birden çok yayın türünü takip etmektedir.

### 5.5.22. Üst Düzey Yöneticilerin Kendilerini Geliştirme Uğraşları

Tablo 5.22’de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin kendilerini geliştirmek için yaptığı uğraşlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %53’ü seminer ve kongrelere katılarak, %33’ü bilgisayar öğrenerek ve %10’u da yabancı dil öğrenerek kendilerini geliştirmeye uğraşırken, %18’i kendilerini geliştirmek için hiçbir uğraşta bulunmadığını belirtmiştir.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık %80’inin kendilerini geliştirme uğraşı içinde olduklarını ve yaklaşık %20’sinin ise hiçbir uğraşta bulunmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu durum, önemli bir olumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin büyük bir kısmının yabancı dil bilmediği ortaya çıktığına göre, %10’luk bir yabancı dil öğrenme uğraşının yetersiz olduğu, dolayısıyla mutlaka yöneticilerin yabancı kaynakları takip edebilmek için İngilizce öğrenmeleri gerektiği söylenebilir.



**Tablo 5.22: Üst Düzey Yöneticilerin Kendilerini Geliştirme Uğraşları**

Yön. Kendileri. Geliştir. Uğraş.	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	YS	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Hiçbir uğraşta bulunmuyorum	5	31	3	33	6	26	-	-	-	-	7	15	7	20	28	18
Yabancı dil öğreniyorum	2	12	1	11	2	09	2	11	-	-	4	08	5	15	16	10
Bilgisayar öğreniyorum	3	19	4	44	10	43	4	22	2	50	15	31	13	38	51	33
Semi. ve Kong. katılıyorum	7	44	2	22	11	48	14	78	2	50	32	67	13	38	81	53

Not: Bazı yöneticiler birden fazla uğraşta bulunmaktadır.

### 5.5.23a. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Adıyaman İli)

Tablo 5.23a'da, GAP kapsamına giren illerden Adıyaman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok dikkat ettikleri hal ve davranışlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 16 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Adıyaman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %44'ü birinci sırada giyim-kuşama, %57'si ikinci sırada daima doğru söylemeye ve %75'i de üçüncü sırada işleri tam ve zamanında yapmaya özen gösterdiğini** belirtmekle birlikte, toplamda %100'ü işleri tam ve zamanında yapmaya, %94'ü daima doğru söylemeye, %69'u giyim-kuşama ve %37'si de daima saygılı olmaya çok dikkat ettiğini belirtmiştir.

Sağlanan veriler, Adıyaman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamının işleri tam ve zamanında yapmaya özen gösterdiğini ortaya çıkarmakla birlikte, yaklaşık %60'ı olumlu liderlik davranışı sergileyen (Tablo 5.16) Adıyaman sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinden hiç birinin işçilere güvenme konusunda özen göstermemiş olması da bir çelişki oluşturmaktadır.

**Tablo 5.23a: Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Adıyaman İli**

Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettiği Hal ve Davranışlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 16 yön. göre</i>								<i>(16 yön.)</i>
Giyim-Kuşam	7	2	2	44	12	13	11	69
İşçilere güvenmek	-	-	-	-	-	-	-	-
Daima saygılı olmak	2	3	1	12	19	06	6	37
Daima doğru söylemek	5	9	1	32	57	06	15	94
İşleri tam ve zamanında yapmak	2	2	12	12	12	75	16	100
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

**5.5.23b. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Batman İli)**

Tablo 5.23b'de, GAP kapsamına giren illerden Batman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok dikkat ettikleri hal ve davranışlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 9 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Batman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %45'i birinci sırada giyim-kuşama, %45'i ikinci sırada işleri tam ve zamanında yapmaya ve %56'sı da üçüncü sırada daima doğru söylemeye özen gösterdiğini** belirtmekle birlikte, toplamda %100'ü işleri tam ve zamanında yapmaya, yine %100'ü daima doğru söylemeye, %55'i giyim-kuşama ve %44'ü de daima saygılı olmaya çok dikkat ettiğini belirtmiştir.

Sağlanan veriler, Batman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamının işleri tam ve zamanında yapmaya ve daima doğru söylemeye özen gösterdiğini ortaya çıkarmakla birlikte, yaklaşık %55'i olumlu liderlik davranışı sergileyen (Tablo 5.16) Batman sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinden hiç birinin işçilere güvenme konusunda özen göstermemiş olması da bir çelişki oluşturmaktadır.

**Tablo 5.23b: Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Batman İli**

Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettiği Hal ve Davranışlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 9 yön. göre</i>								<i>(9 yön.)</i>
Giyim-Kuşam	4	-	1	45	-	11	5	55
İşçilere güvenmek	-	-	-	-	-	-	-	-
Daima saygılı olmak	1	2	1	11	22	11	4	44
Daima doğru söylemek	1	3	5	11	33	56	9	100
İşleri tam ve zamanında yapmak	3	4	2	33	45	22	9	100
<b>TOPLAM</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>



### 5.5.23c. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Diyarbakır İli)

Tablo 5.23c'de, GAP kapsamına giren illerden Diyarbakır'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok dikkat ettikleri hal ve davranışlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 23 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Diyarbakır'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; öncelik sırasına göre %57'si birinci sırada daima doğru söylemeye, %30'u ikinci sırada daima saygılı olmaya ve %30'u da üçüncü sırada işleri tam ve zamanında yapmaya özen gösterdiğini belirtmekle birlikte, toplamda %91'i daima doğru söylemeye, %83'ü işleri tam ve zamanında yapmaya, %61'i daima saygılı olmaya, %39'u giyim-kuşama ve %26'sı da işçilere güvenmeye çok dikkat ettiğini belirtmiştir.

Sağlanan veriler, Diyarbakır'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamına yakınının daima doğru söylemeye ve çok büyük bir kısmının da işleri tam ve zamanında yapmaya özen gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, yaklaşık %70'i olumlu liderlik davranışı sergileyen (Tablo 5.16) Diyarbakır sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin yaklaşık %70'ünün de işçilere güvendiklerini belirtmeleri olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü, Adıyaman ve Batman sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin işçilere güvenme konusunda hiçbir özen göstermediği belirlenmiştir.

**Tablo 5.23c: Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar  
(Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Diyarbakır İli**

Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettiği Hal ve Davranışlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 23 yön. göre</i>								(23 yön.)
Giyim-Kuşam	1	4	4	04	18	18	9	39
İşçilere güvenmek	-	-	6	-	-	26	6	26
Daima saygılı olmak	2	7	5	09	30	22	14	61
Daima doğru söylemek	13	7	1	57	30	04	21	91
İşleri tam ve zamanında yapmak	7	5	7	30	22	30	19	83
<b>TOPLAM</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

### 5.5.23d. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Gaziantep İli)

Tablo 5.23d'de, GAP kapsamına giren illerden Gaziantep'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok dikkat ettikleri hal ve davranışla-

ra ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 18 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Gaziantep'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %55'i birinci sırada daima doğru söylemeye, %28'i ikinci sırada işleri tam ve zamanında yapmaya (ve giyim-kuşama) ve %33'ü de üçüncü sırada daima saygılı olmaya (ve işleri tam ve zamanında yapmaya)** özen gösterdiğini belirtmekle birlikte, toplamda %78'i daima doğru söylemeye, yine %78'i işleri tam ve zamanında yapmaya, %55'i daima saygılı olmaya, %50'si giyim-kuşama ve %33'ü de işçilere güvenmeye çok dikkat ettiğini belirtmiştir.

Sağlanan veriler, Gaziantep'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların \_'ünden daha fazlasının daima doğru söylemeye ve işleri tam ve zamanında yapmaya özen gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, yaklaşık %90'ı olumlu liderlik davranışı sergileyen (Tablo 5.16) Gaziantep sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin yaklaşık 1/3'ünün de işçilere güvendiklerini belirtmeleri olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü, GAP kapsamındaki diğer illerde incelendiğinde görülecektir ki, Gaziantep'te yöneticilerin işçilere güveni en yüksek orana sahiptir.

**Tablo 5.23d: Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Gaziantep İli**

Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettiği Hal ve Davranışlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 18 yön. göre</i>								<i>(18 yön.)</i>
Giyim-Kuşam	2	5	2	11	<u>28</u>	11	<b>9</b>	<b>50</b>
İşçilere güvenmek	1	2	3	06	11	17	<b>6</b>	<b>33</b>
Daima saygılı olmak	1	3	6	06	16,5	<u>33</u>	<b>10</b>	<b>55</b>
Daima doğru söylemek	10	3	1	<u>55</u>	16,5	06	<b>14</b>	<b>78</b>
İşleri tam ve zamanında yapmak	4	5	6	22	<u>28</u>	<u>33</u>	<b>14</b>	<b>78</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

### 5.5.23e. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Kilis İli)

Tablo 5.23e'de, GAP kapsamına giren illerden Kilis'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok dikkat ettikleri hal ve davranışlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 4 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Kilis'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %75'i birinci sırada işleri tam ve zamanında yapmaya, %50'si ikinci sırada daima saygılı olmaya (ve daima doğru söylemeye) ve %50'si de üçüncü sırada daima doğru söylemeye özen gösterdiğini belirtmekle**



birlikte, toplamda %100'ü daima doğru söylemeye ve daima saygılı olmaya, %75'i işleri tam ve zamanında yapmaya ve %25'i de işçilere güvenmeye çok dikkat ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, hiçbir yönetici giyim-kuşama özen gösterdiğini belirtmemiştir.

Sağlanan veriler, Kilis'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamının daima saygılı olmaya ve daima doğru söylemeye özen gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, tamamı olumlu liderlik davranışı sergileyen (Tablo 5.16) Kilis sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin \_ 'ünün de işçilere güvendiklerini belirtmeleri olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 5.23e: Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Kilis İli**

Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettiği Hal ve Davranışlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 4. yön. göre</i>								<i>(4 yön.)</i>
Giyim-Kuşam	-	-	-	-	-	-	-	-
İşçilere güvenmek	-	-	1	-	-	25	1	25
Daima saygılı olmak	1	2	1	25	50	25	4	100
Daima doğru söylemek	-	2	2	-	50	50	4	100
İşleri tam ve zamanında yapmak	3	-	-	75	-	-	3	75
<b>TOPLAM</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

### 5.5.23f. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Mardin İli)

Tablo 5.23f'de, GAP kapsamına giren illerden Mardin'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok dikkat ettikleri hal ve davranışlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 48 işletme yöneticisinin 47'si cevaplandırırken, 1'si cevaplandırmamıştır. Buna göre, Mardin'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %55'i birinci sırada daima doğru söylemeye, %50'si ikinci sırada işleri tam ve zamanında yapmaya ve %34'ü de üçüncü sırada giyim-kuşama özen gösterdiğini** belirtmekle birlikte, toplamda %92'si işleri tam ve zamanında yapmaya, %81'i daima doğru söylemeye, %62'si giyim-kuşama, %48'i daima saygılı olmaya ve %10'u da işçilere güvenmeye çok dikkat ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, yöneticilerin %2'si bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, Mardin'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamına yakınının işleri tam ve zamanında yapmaya özen gösterdiğini ortaya çı-

karmıştır. Ayrıca, yaklaşık %90'ı olumlu liderlik davranışı sergileyen (Tablo 5.16) Mardin sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin sadece 1/10'unun işçilere güvendiklerini belirtmeleri olumlu ancak, çok yetersiz bir durum olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 5.23f: Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Mardin İli**

Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettiği Hal ve Davranışlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oran (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 48 yön. göre</i>								(48 yön.)
Giyim-Kuşam	6	8	16	12	17,5	34	30	62
İşçilere güvenmek	-	1	4	-	02	8,5	5	10
Daima saygılı olmak	3	8	12	06	17,5	25	23	48
Daima doğru söylemek	26	6	7	55	13	15	39	81
İşleri tam ve zamanında yapmak	12	24	8	25	50	17,5	44	92
Cevapsız (1)	1	1	1	02	02	02	1	02
TOPLAM	48	48	48	100	100	100	###	###

#### 5.5.23g. Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Şanlıurfa İli)

Tablo 5.23g'de, GAP kapsamına giren illerden Şanlıurfa'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok dikkat ettikleri hal ve davranışlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 34 işletme yöneticisinin 33'ü cevaplandırırken, 1'si cevaplandırmamıştır. Buna göre, Şanlıurfa'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; öncelik sırasına göre %35'i birinci sırada işleri tam ve zamanında yapmaya, %26'sı ikinci sırada daima saygılı olmaya ve yine %26'sı da üçüncü sırada daima doğru söylemeye özen gösterdiğini belirtmekle birlikte, toplamda %82'si işleri tam ve zamanında yapmaya, %67'si daima doğru söylemeye, %65'i giyim-kuşama, %59'u daima saygılı olmaya ve %23'ü de işçilere güvenmeye çok dikkat ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, yöneticilerin %3'ü bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, Şanlıurfa'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların büyük bir kısmının işleri tam ve zamanında yapmaya özen gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, yaklaşık %70'i olumlu liderlik davranışı sergileyen (Tablo 5.16) Şanlıurfa sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin yaklaşık 1/3'ünün işçilere güvendiklerini belirtmeleri olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.



**Tablo 5.23g: Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettikleri Hal ve Davranışlar (Öncelik Sırasına Göre; 1., 2., 3.)-Şanlıurfa İli**

Yöneticilerin En Çok Dikkat Ettiği Hal ve Davranışlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 34 yön. göre</i>								<i>(34 yön.)</i>
Giyim-Kuşam	10	5	7	30	15	21	22	65
İşçilere güvenmek	1	4	3	03	12	08	8	23
Daima saygılı olmak	4	9	7	12	26	21	20	59
Daima doğru söylemek	6	7	9	17	21	26	23	67
İşleri tam ve zamanında yapmak	12	8	7	35	23	21	28	82
Cevapsız (1)	1	1	1	03	03	03	1	03
<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

#### 5.5.24. Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Karakterler

Tablo 5.24'te, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin sahip oldukları karakterlere ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 150'si cevaplandırırken, 2'si cevaplandırmamıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %75'i açık sözlü, %54'ü kendine güvenen, %44'ü düzenli sistemli, %41'i ciddi, %37'si enerjik, %35'i hırslı, %25'i soğuk kanlı, %24'ü nazik-kibar, %24'ü meraklı, %22'si konuşkan, %21'i titiz-özenli vd. karakterlere sahip olduklarını belirtirlerken, hiç biri umursamaz-sorumsuz bir değildir. Ayrıca, yöneticilerin %1'i bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların \_'ünün açık sözlü olduğunu ve umursamaz-sorumsuz hiçbir yönetici olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bilimsel olarak, iyi veya kötü bir yönetici karakteri çizmek pek mümkün olmamakla birlikte, yönetimin faaliyetinin özellikleri açısından, amaçları takip eden, grup faaliyetini yöneten, insan ilişkilerini çözen, iş birliği içinde çalışabilen, iş bölümü ve uzmanlık ölçülerine uyan, işletme içerisinde koordinasyonu sağlayan, yetkilerini kullanabilen, evrensel boyutta yönetim yapabilen, basamaksal yönetim hiyerarşisi içinde konumunu ve yerini bilen bir yönetimi veya bu ilkeleri sağlayan karakterler yönetici açısından yeterli sayılabilir. Aslında, umursayan ve sorumlu davranabilen karakterdeki bir yönetici başarılı olabilmek için önemli bir şansa sahiptir. Dolayısıyla, bölgede hiçbir yönetici umursamaz-sorumsuz olmadığına göre karakter yönünden olumlu olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 5.24: Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Karakterler**

Yöneticilerin Karakterleri	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Açık sözlü	10	62	9	100	18	78	13	72	-	-	37	77	27	79	114	75
Kendine güvenen	9	56	4	44	14	61	9	50	3	75	26	54	18	53	83	54
İnatçı	4	25	-	-	2	09	2	11	-	-	3	06	3	09	14	09
Sınırlı	3	19	3	33	2	09	2	11	-	-	4	08	13	38	27	18
Enerjik	7	44	2	22	8	35	10	55	2	50	16	33	12	35	57	37
Baskıcı	1	06	-	-	2	07	-	-	-	-	1	02	3	09	7	05
Hırslı	6	37	2	22	7	30	7	39	4	100	14	29	14	41	54	35
Düzenli-Sistemli	8	50	3	33	10	43	9	50	2	50	18	37	17	50	67	44
Sempatik	4	25	-	-	2	09	4	22	2	50	6	12	7	21	25	16
Heyecanlı	4	25	-	-	1	04	7	39	1	25	1	02	4	12	18	12
Soğuk kanlı	5	31	5	55	11	48	2	11	-	-	9	19	7	21	39	25
Şüpheli	1	06	1	11	1	04	2	11	-	-	4	08	2	06	11	07
Nazik-Kibar	3	19	-	-	6	26	5	28	-	-	13	27	9	26	36	24
Umursamaz-Sorumsuz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Meraklı	4	25	2	22	7	30	4	22	-	-	10	21	9	26	36	24
Konuşkan	3	19	3	33	4	17	6	33	1	25	9	19	8	23	34	22
Ciddi	10	62	5	55	11	48	4	22	-	-	18	37	15	44	63	41
İçine kapamk	-	-	1	11	-	-	1	05	-	-	-	-	3	09	5	03
Çok yönlü	2	12	2	22	4	17	5	28	-	-	9	19	6	17	28	18
Titiz-Özenli	3	19	1	11	5	22	4	22	-	-	11	23	8	23	32	21
Cevapsız	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	04	-	-	2	01

Not: Yöneticilerin çoğunluğu birden çok karakter belirtmiştir.

### 5.5.25. Üst Düzey Yöneticilerin Üye Olduğu Kuruluşlar

Tablo 5.25'te, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin üye olduğu kuruluşlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %70'i meslek odasına, %22'si derneklere, %9'u spor kulübüne, %2'si kooperatife ve %2'si de diğer kuruluşlara üye olduğunu, %19'u ise hiçbir kuruluşla üye olmadığını belirtmiştir.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların yaklaşık 1/3'ünün meslek odalarına kayıtlı olduğunu ve yaklaşık 1/5'inin de hiç kuruluşla üye olmadığını ortaya çıkarmıştır. Mesleki kuruluşlara üyeliğin yetersiz olduğu söylenebilir. Öte yandan yaklaşık %20'i oranında yöneticinin hiçbir kuruluşla üye olmaması da sosyal-kültürel ve mesleki etkinlik açısından önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.



**Tablo 5.25: Üst Düzey Yöneticilerin Üye Olduğu Kuruluşlar**

Yön. Üye Olduğu Kuruluş	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Dernek	3	19	1	11	6	26	9	50	2	50	11	23	2	06	34	22
Spor Kulübü	1	06	1	11	2	09	5	28	-	-	4	08	1	03	14	09
Kooperatif	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	06	-	-	3	02
Meslek Odası	12	75	8	89	19	82	16	89	4	100	24	50	24	71	107	70
Diğer.....*	-	-	-	-	1	04	-	-	-	-	2	04	-	-	3	02
Hiçbir kuruluşa üye olmayan	4	25	1	11	2	09	-	-	-	-	14	29	8	23	29	19

\*: Diğerde; belirtmemiş (Diyarbakır), siyasi partiye, Masa Tenisi Federasyonu il temsilcisi (Mardin) şeklinde cevap verilmiştir.

Not: Bazı yöneticilerden birden fazla kuruluşa üye olduğunu belirtmiştir.

### 5.5.26. Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumları

Tablo 5.26'da, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin medeni durumlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 151'i cevaplandırdı, 1'i cevaplandırmamıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; %91'i evli ve %8'i bekar olduğunu belirtirken, hiçbir yönetici dul değildir. Ayrıca, yöneticilerin %1'i bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamına yakınının evli olduğunu gösterirken, yöneticilerin hiçbir de dul değildir. Bu durum, bölgede evliliğin kutsallığını göstermektedir. Çünkü, bölge insanı bir taraftan geleneksel Türk kültürünü, diğer taraftan coğrafi yakınlık, tarihi ve akrabalık bağları nedeniyle de Arap kültürünü yansıtmaktadır. İnsanların büyük oranda İslam Dini'ne bağlı olmaları nedeniyle ve İslam Dini'nin de hem Arap ve hem de Türk kültüründe önemli bir etkiye sahip olmasından dolayı evlilik çok önemsenmektedir. Öte yandan, evlilik dışı ilişki ve yaşamın İslam Dini'nde yasaklanmış olmasının da yöneticilerde evlilik oranının yüksekliğine ve dul bulunmasına sebep gösterilebilir. Henüz evlenmemiş olanların ise (çok küçük bir oran) yaş itibarıyla veya işlerini kurma durumundan dolayı henüz evlenmemiş oldukları söylenebilir. İlave olarak, evliliğin düzenli bir hayatı kurmada önemli bir etken olduğu, düzenli bir yaşamı olan kimlerin de başarılı olabildiği gözlemlenen gerçekler arasındadır.

**Tablo 5.26: Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumları**

Yön. Medeni Durumu	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	Y.S	Y%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y%	YS.	Y.%
Evli	15	94	9	100	22	96	16	89	4	100	43	90	29	85	138	91
Bekar	1	06	-	-	1	04	2	11	-	-	4	08	5	15	13	08
Dul	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cevapsız	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	02	-	-	1	01
TOPLAM	16	100	9	100	23	100	18	100	4	100	48	100	34	100	152	100

### 5.5.27a. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Adıyaman

Tablo 5.27a'da, GAP kapsamına giren illerden Adıyaman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok önem verdiği unsurlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 16 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Adıyaman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %82'si birinci sırada ailesine, %44'ü ikinci sırada işine ve %38'i de üçüncü sırada sağlığına ve huzuruna önem verdiğini** belirtmekle birlikte, toplamda %87'si ailesine, %82'si sağlığına ve huzuruna, %69'u işine, %31'i başarısına, %19'u ülkemize hizmete, %6'sı kariyer ve statüsüne ve %6'sı da paraya çok önem verdiğini belirtmiştir.

Sağlanan veriler, Adıyaman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların büyük bir kısmının ailesine ve işine çok önem verdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, yöneticilerin iş dışında kalan boş zamanlarını büyük oranda ailesi ile (Adıyaman ili için oran %75, Tablo 5.18) ve evlilik oranının yüksekliği ile (Adıyaman ili için oran %94, Tablo 5.26) paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin en çok ailelerine önem vermesi, Türk aile kültürü ve bölge insanının İslam Dini'ne bağlılığı ile ilişkilendirilebilir. Daha öncede belirtildiği gibi aile, Türk toplumunun toplumsal yapısının şekillenmesinde ve bireylerin sosyalleşmesinde en önemli kurum olarak gözlemlenmektedir. Zira birey, anne ve babasından, bölgede çekirdek aile yerine geleneksel geniş aile yaşamından, hatta aşiretten aldığı davranış kalıpları ile toplumda sosyalleşme sürecine girmektedir. Bu toplumsal yapıda da aile çok önemli bir kurumdur.

**Tablo 5.27a: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar - Adıyaman**

Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Önem Verdikleri Unsurlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 16 yön. göre</i>								<i>(16 yön.)</i>
Ailem	13	1	-	82	06	-	14	87
İşim	-	7	4	-	44	25	11	69
Başarıım	-	3	2	-	19	12	5	31
Kariyer/Statü	-	-	1	-	-	06	1	06
Sağlığım ve huzurum	2	5	6	12	31	38	13	82
Para	-	-	1	-	-	06	1	06
Ülkeme hizmet	1	-	2	06	-	13	3	19
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>



### 5.5.27b. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Batman

Tablo 5.27b'de, GAP kapsamına giren illerden Batman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok önem verdiği unsurlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 9 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Batman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; öncelik sırasına göre %78'i birinci sırada ailesine, %56'sı ikinci sırada işine ve %45'i de üçüncü sırada sağlığına ve huzuruna önem verdiğini belirtmekle birlikte, toplamda %89'u ailesine, %78'i işine, %56'sı sağlığına ve huzuruna, %56'sı ülkemize hizmete, %11'i başarısına ve %11'ide paraya çok önem verdiğini belirtirken, yöneticilerin hiçbiri kariyer ve statüye hiç önem vermemektedir.

Sağlanan veriler, Batman'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların büyük bir kısmının ailesine ve işine çok önem verdiğini, ortaya çıkarmıştır. Öte yandan yöneticilerin yarısından fazlası da ülkemize hizmet etmeye önem verdiğini belirtmiştir. Bu azımsanmayacak çok önemli bir orandır. Ancak, kariyer ve statüye hiç önem verilmesi de olumsuz olarak değerlendirilebilir. Bu durum, Türk aile kültürü ve bölge insanının İslam Dini'ne bağlılığı ve bölge kültürü ile ilişkilendirilebilir.

**Tablo 5.27b: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar - Batman**

Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Önem Verdikleri Unsurlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 9 yön. göre</i>								<i>(9 yön.)</i>
Ailem	7	-	1	78	-	11	8	89
İşim	1	5	1	11	56	11	7	78
Başarımlarım	-	-	1	-	-	11	1	11
Kariyerim/Statü	-	-	-	-	-	-	-	-
Sağlığım ve huzurum	-	2	4	-	22	45	5	56
Param	1	-	-	11	-	-	1	11
Ülkeme hizmet	-	2	2	-	22	22	5	56
<b>TOPLAM</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

### 5.5.27c. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Diyarbakır

Tablo 5.27c'de, GAP kapsamına giren illerden Diyarbakır'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok önem verdiği unsurlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 23 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Diyarbakır'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; öncelik sırasına göre %91'i birinci sırada ailesine, %66'sı ikinci sırada işine ve %57'si de üçüncü sırada sağlığına ve huzuruna önem ver-

**diğini** belirtmekle birlikte, toplamda %100'ü ailesine, %74'ü sağlığına ve huzuruna, %74'ü işine, %26'sı başarısına, %13'ü ülkemize hizmete, %9'u kariyer ve statüsüne ve %9'u da paraya çok önem verdiğini belirtmiştir.

Sağlanan veriler, Diyarbakır'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamının ailesine ve büyük oranda da sağlığına ve huzuruna çok önem verdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, yöneticilerin iş dışında kalan boş zamanlarını büyük oranda ailesi ile (Diyarbakır ili için oran %78, Tablo 5.18) ve evlilik oranının yüksekliği ile (Diyarbakır ili için oran %96, Tablo 5.26) paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin en çok ailelerine önem vermeleri, Türk aile kültürü ve bölge insanının İslam Dini'ne bağlılığı ve bölge kültürü ile ilişkilendirilebilir.

**Tablo 5.27c: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar - Diyarbakır**

Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Önem Verdikleri Unsurlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 23 yön. göre</i>								<i>(23 yön.)</i>
Ailem	21	1	-	91	04	-	23	100
İşim	-	15	2	-	66	09	17	74
Başarım	-	2	4	-	09	17	6	26
Kariyer/Statü	-	1	1	-	04	04	2	09
Sağlığım ve huzurum	2	2	13	09	09	57	17	74
Para	-	1	1	-	04	04	2	09
Ülkeme hizmet	-	1	2	-	04	09	3	13
<b>TOPLAM</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

#### 5.5.27d. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Gaziantep

Tablo 5.27d'de, GAP kapsamına giren illerden Gaziantep'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok önem verdiği unsurlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 18 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Gaziantep'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %72'si birinci sırada ailesine, %66'sı ikinci sırada işine ve %38'i de üçüncü sırada sağlığına ve huzuruna önem verdiğini** belirtmekle birlikte, toplamda %100'ü ailesine, %78'i işine, %61'i sağlığına ve huzuruna, %33'ü başarısına, %17'si ülkemize hizmete, %6'sı kariyer ve statüsüne ve %6'sı da paraya çok önem verdiğini belirtmiştir.



Sağlanan veriler, Gaziantep'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamının ailesine ve büyük oranda da işine çok önem verdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, yöneticilerin iş dışında kalan boş zamanlarını büyük oranda ailesi ile (Gaziantep ili için oran %83, Tablo 5.18) ve evlilik oranının yüksekliği ile (Gaziantep ili için oran %89, Tablo 5.26) paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin en çok ailelerine önem vermeleri, Türk aile kültürü ve bölge insanının İslam Dini'ne bağlılığı ile ilişkilendirilebileceği gibi, yöneticilerin büyük oranda işlerine de çok önem vermeleri küresel kültürün bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 5.27d: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar - Gaziantep**

Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Önem Verdikleri Unsurlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 18 yön. göre</i>								<i>(18 yön.)</i>
Ailem	13	4	1	72	22	06	18	100
İşim	-	12	2	-	66	11	14	78
Başarımlarım	2	1	3	11	06	16,5	6	33
Kariyer/Statü	-	-	1	-	-	06	1	06
Sağlığım ve huzurum	3	1	7	17	06	38	11	61
Para	-	-	1	-	-	06	1	06
Ülkeme hizmet	-	-	3	-	-	16,5	3	17
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

### 5.5.27e. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Kilis

Tablo 5.27e'de, GAP kapsamına giren illerden Kilis'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok önem verdiği unsurlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 4 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Kilis'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %100'ü birinci sırada ailesine, %75'i ikinci sırada işine ve %75'i de üçüncü sırada sağlığına ve huzuruna önem verdiğini** belirtmekle birlikte, toplamda %100'ü ailesine, işine ve sağlığına ve huzuruna çok önem verdiğini belirtmiştir. Öte yandan, yöneticilerin hiç biri başarısına, kariyer ve statüsüne, paraya ve ülkemize hiç önem vermemektedir.

Sağlanan veriler, Kilis'te faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamının ailesine, işine ve sağlığına ve huzuruna çok önem verdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, evlilik oranının yüksekliği ile (Kilis ili için oran %100, Tablo 5.26) paralel-

lik göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin en çok ailelerine önem vermeleri, Türk aile kültürü ve bölge insanının İslam Dini'ne bağlılığı ile ilişkilendirilebileceği gibi, yöneticilerin tamamının işlerine de çok önem vermeleri küresel kültürün bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Ancak, kariyer ve statüye, başarıya ve ülkemize hizmete yöneticilerin hiç önem vermiyor olması yöneticilerin geleceği açısından endişelendirici bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü, başarıyı hedeflemeyen bir yönetici, hedeflere odaklanmamış olarak düşünülebilir.

**Tablo 5.27e: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar - Kilis**

Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Önem Verdikleri Unsurlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 4 yön. göre</i>								<i>(4yön.)</i>
Ailem	4	-	-	100	-	-	4	100
İşim	-	3	1	-	75	25	4	100
Başarıım	-	-	-	-	-	-	-	-
Kariyer/Statü	-	-	-	-	-	-	-	-
Sağlığım ve huzurum	-	1	3	-	25	75	4	100
Para	-	-	-	-	-	-	-	-
Ülkeme hizmet	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

### 5.5.27f. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Mardin

Tablo 5.27f'de, GAP kapsamına giren illerden Mardin'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok önem verdiği unsurlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 48 işletme yöneticisinden 47'si cevaplandırırken, 1'i cevaplandırmamıştır. Buna göre, Mardin'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; öncelik sırasına göre %73'ü birinci sırada ailesine, %41'i ikinci sırada işine ve %30'u da üçüncü sırada ülkemize hizmete önem verdiğini belirtmekle birlikte, toplamda %91'i ailesine, %65'i işine, %46'sı sağlığına ve huzuruna, %46'sı ülkemize hizmete, %31'i başarısına, %8'i paraya ve %6'sıda kariyer ve statüsüne çok önem verdiğini belirtmiştir. Ayrıca, yöneticilerin %2'si bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Sağlanan veriler, Mardin'de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların tamamına yakınının ailesine ve önemli bir kısmının da işine çok önem verdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, yöneticilerin evlilik oranının yüksekliği ile (Mardin ili için oran %90, Tablo 5.26) paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin en çok ailelerine önem vermeleri, Türk aile kültürü ve bölge insanının İslam Dini'ne bağlılığı ve bölge kültürü ile ilişkilendirilebilir. Öte yandan, GAP kapsamındaki diğer illerden farklı olarak yöneticilerin yak-



laşık %50'ye yakınının üçüncü derecede ülkemize hizmet etmeye öncelik vermesi çok anlamlıdır. Zira, yöneticilerin önemli bir kısmı bölge insanından olduğu gözlemlendiğine göre, bu durum bölge insanının devlete olan bağlılığını ortaya çıkarabilir.

**Tablo 5.27f: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar - Mardin**

Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Önem Verdikleri Unsurlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 48 yön. göre</i>								<i>(48yön.)</i>
Ailem	35	5	4	73	11	08	44	91
İşim	2	20	9	04	41	18	31	65
Başarım	1	7	7	02	15	15	15	31
Kariyer/Statü	-	1	2	-	02	04	3	06
Sağlığım ve huzurum	5	9	8	11	18	17	22	46
Para	1	-	3	02	-	06	4	08
Ülkeme hizmet	3	5	14	06	11	30	22	46
Cevapsız (1)	1	1	1	02	02	02	1	02
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

#### 5.5.27g. Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar-Şanlıurfa

Tablo 5.27g'de, GAP kapsamına giren illerden Şanlıurfa'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin en çok önem verdiği unsurlara ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu ankete katılan 34 işletme yöneticisinin tamamı cevaplandırmıştır. Buna göre, Şanlıurfa'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların; **öncelik sırasına göre %79'u birinci sırada ailesine, %53'ü ikinci sırada işine ve %38'i de üçüncü sırada sağlığına ve huzuruna önem verdiğini** belirtmekle birlikte, toplamda %88'i ailesine, %79'u işine, %62'si sağlığına ve huzuruna, %29'u başarısına, %20'si ülkemize hizmete, %9'u kariyer ve statüsüne ve %6'sı da paraya çok önem verdiğini belirtmiştir.

Sağlanan veriler, Şanlıurfa'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların büyük bir kısmının ailesine ve işine çok önem verdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, yöneticilerin evlilik oranının yüksekliği ile (Şanlıurfa ili için oran %85, Tablo 5.26) paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin en çok ailelerine önem vermeleri, Türk aile kültürü ve bölge insanının İslam Dini'ne bağlılığı ve bölge kültürü ile ilişkilendirilebilir. Öte yandan, yöneticilerin çok büyük oranda işlerine de önem vermeleri küresel kültürün bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Çünkü, Şanlıurfa GAP'ın merkezi olarak görülen bir konumdadır. Bu nedenle, Türk girişimcilerle birlikte özellikle İsraili girişimciler olmak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinden Şanlıurfa'ya yatırım yapmayı hedefleyenlerin olduğu gözlemlen-

mektedir. Bu ve benzeri girişimler, doğrudan bölge insanını ve dolayısıyla yöneticileri doğrudan etkileyebilmektedir. Doğal olarak, küresel kültürün yansımaları Şanlıurfa'da kaçınılmaz bir sonuç olarak kendini gösterebilmektedir.

**Tablo 5.27g: Üst Düzey Yöneticilerin Önem Verdiği Unsurlar - Şanlıurfa**

Üst Düzey Yöneticilerin En Çok Önem Verdikleri Unsurlar	Yönetici Sayısı			Yöneticiler İçindeki Oranı (%)			TOP. SAYI	TOP. %
	1.	2.	3.	1. %	2. %	3. %		
<i>Oranlar 34 yön. göre</i>								<i>(34yön.)</i>
Ailem	27	3	-	79	09	-	30	88
İşim	3	18	8	09	53	23	27	79
Başarıım	1	3	6	03	09	18	10	29
Kariyer/Statü	-	2	1	-	06	03	3	09
Sağlığım ve huzurum	2	7	13	06	20	38	21	62
Para	-	-	2	-	-	06	2	06
Ülkeme hizmet	1	1	4	03	03	12	7	20
<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>###</b>	<b>###</b>

### 5.5.28. Üst Düzey Yöneticilere Göre Kendi İlleri İçin Öncelikli Yatırım Alanları

Tablo 5.28'de, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin bulunduğu iller için belirttiği öncelikli yatırım alanlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu toplamda GAP illeri kapsamında ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 120'si cevaplandırırken, 32'i cevaplandırmamıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların %21'i bu soruyu cevaplandırmamıştır. GAP kapsamındaki illere göre, bu soruyu cevaplandıran yöneticilerin çalıştığı illere için belirttiği öncelikli yatırım alanlarına ilişkin veriler şöyledir:

**Adıyaman** sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin; %62'si tarım sektörünü, %50'si tekstil-konfeksiyon sektörünü, %37'si imalat sektörünü, %25'i gıda sektörünü, %12'si hizmet sektörünü, %6'sı inşaat sektörünü, %6'sı enerji sektörünü ve %6'sı da diğer sektörleri öncelikli yatırım alanları olarak görmektedir. Ayrıca yöneticiler, sektörlerin alt sektörleri itibarıyla tekstil sektörünün alt sektörü olan entegre tekstil-konfeksiyon sektörünü %31'lik oranla birinci öncelikli sektör olarak görmektedirler.

**Batman** sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin; %67'si imalat sektörünü, %66'sı tekstil-konfeksiyon sektörünü, %44'ü tarım sektörünü, %33'ü gıda sektörünü, %33'ü hizmet sektörünü, %33'ü inşaat sektörünü, %11'i kimya sektörünü ve %11'i de diğer sektörleri öncelikli yatırım alanları olarak görürken, hiçbir yönetici enerji sektörünü öncelikli yatırım alanı ola-



rak belirtmemiştir. Ayrıca yöneticiler, sektörlerin alt sektörleri itibarıyla tekstil sektörünün alt sektörü olan entegre tekstil-konfeksiyon sektörünü %44'lük oranla birinci öncelikli sektör olarak görmektedirler.

**Diyarbakır** sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin; %65'i tekstil sektörünü, %56'sı imalat sektörünü, %52'si hizmet sektörünü, %48'i gıda sektörünü, %39'u tarım sektörünü, %9'u inşaat sektörünü, %9'u enerji sektörünü, %4'ü kimya sektörünü, %4'ü ticaret sektörünü ve %4'ü de diğer sektörleri öncelikli yatırım alanları olarak görmektedir. Ayrıca yöneticiler, sektörlerin alt sektörleri itibarıyla tekstil sektörünün alt sektörü olan entegre tekstil-konfeksiyon sektörünü %52'lik oranla birinci öncelikli sektör olarak görmektedirler.

**Gaziantep** sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin; %83'ü imalat sektörünü, %72'si hizmet sektörünü, %56'sı gıda sektörünü, %50'si tekstil-konfeksiyon sektörünü, %28'i kimya sektörünü, %17'si tarım sektörünü, %17'si inşaat sektörünü, %6'sı enerji sektörünü ve %6'sı ticaret sektörünü ve %6'sı da diğer sektörleri öncelikli yatırım alanları olarak görmektedir. Ayrıca yöneticiler, sektörlerin alt sektörleri itibarıyla gıda sektörünün alt sektörü olan gıda sanayi sektörünü %56'lık oranla birinci öncelikli sektör olarak görmektedirler.

**Kilis** sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin; %75'i imalat sektörünü, %75'i tarım sektörünü, %25'i tekstil-konfeksiyon sektörünü, öncelikli yatırım alanları olarak görmektedir. Öte yandan hiçbir yönetici; gıda, hizmet, ticaret, kimya, inşaat ve enerji sektörlerini öncelikli yatırım alanı olarak belirtmemiştir. Ayrıca yöneticiler, sektörlerin alt sektörleri itibarıyla imalat sektörünün alt sektörü olan ambalaj-pvc ve çuval sanayi sektörünü %75'lik oranla birinci öncelikli sektör olarak görmektedirler.

**Mardin** sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin; %44'ü gıda sektörünü, %42'si imalat sektörünü, %35'i tekstil-konfeksiyon sektörünü, %25'i tarım sektörünü, %19'u hizmet sektörünü, %10'u inşaat sektörünü, %10'u enerji sektörünü, %2'si kimya sektörünü ve %2'si de diğer sektörleri öncelikli yatırım alanları olarak görmektedir. Öte yandan, hiçbir yönetici ticaret sektörünü öncelikli yatırım alanı olarak belirtmemiştir. Ayrıca yöneticiler, sektörlerin alt sektörleri itibarıyla tekstil-konfeksiyon sektörünün alt sektörü olan entegre tekstil-konfeksiyon sektörünü %27'lik oranla birinci öncelikli sektör olarak görmektedirler.

**Şanlıurfa** sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin; %65'i tekstil-konfeksiyon sektörünü, %32'si imalat sektörünü, %26'sı gıda sektörünü, %23'ü tarım sektörünü, %12'si inşaat sektörünü, %9'u hizmet sektörünü, %3'ü kimya sektörünü, %3'ü ticaret sektörünü ve %3'ü de enerji sektörünü öncelikli yatırım alanları olarak görmektedirler. Ayrıca yöneticiler, sektörlerin alt sektörleri itibarıyla tekstil-konfeksiyon sektörünün alt sektörü olan entegre tekstil-konfeksiyon sektörünü %50'lik oranla birinci öncelikli sektör olarak görmektedirler.

---

Sağlanan veriler, GAP kapsamındaki illerden Gaziantep ve Kilis hariç, diğer illerin tümünde yöneticilerin entegre tekstil-konfeksiyon sektörünü, Gaziantep'teki yöneticilerin gıda sanayi sektörünü ve Kilis'teki yöneticilerin ise ambalaj-pvc ve çuval sanayi sektörünü birinci sırada öncelikli yatırım alanı olarak gördüğünü ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, imalat sektörü, tarım sektörü ve hizmet sektörü belirtilen öncelikli yatırım alanları içinde önemli oranlara sahiptirler. Bu nedenle, GAP bölgesi illerine yatırım yapacak girişimcilerin, bu önceliklere, finansal ve hammadde kaynaklarına, pazar payına ve diğer üretim faktörlerine bakarak ve en önemlisi de mutlaka fizibilite etüdü yaptırarak yatırıma yönelmeleri yararlı olabilecektir.



**Tablo 5.28: Üst Düzey Yöneticilere Göre Kendi İlleri İçin Öncelikli Yatırım Alanları**

İlt. Bul. İ. İçin Öncelikli Yatırım Alanı	Adıyaman (16 yıl.)		Batman (9 yıl.)		Diyarbakır (23 yıl.)		Gaziantep (18 yıl.)		Kilis (4 yıl.)		Marşin (48 yıl.)		Şanlıurfa (54 yıl.)		TOPLAM (152 yıl.)	
	YS.	Y. %	YS.	Y. %	YS.	Y. %	YS.	Y. %	YS.	Y. %	YS.	Y. %	YS.	Y. %	YS.	Y. %
<b>Tekstil-Konfeksiyon Sektörü</b>	8	50	6	66	15	65	9	50	1	25	17	35	22	65	78	51
1) Entegre Tekstil.-Konf.	5	31	4	44	12	52	9	50	1	25	13	27	17	50	61	40
2) İplik-Örme-Dokuma-Kumaş	1	06	2	22	2	09					3	06	2	06	10	07
3) Çiğır					1	04					1	02	2	06	4	03
4) Boya	2	12											1	03	3	02
<b>Tarım Sektörü</b>	10	62	4	44	9	39	3	17	3	75	12	25	8	23	49	32
1) Tarıma Dayalı San.-Modern Tarım	4	25	3	33	6	26	2	11	1	25	6	13	5	15	27	18
2) Tarımsal San. (Alet-Mak.)													1	03	1	01
3) Hayvancılık	3	19	1	11	3	13	1	06			4	08			12	08
4) Seracılık-Sebzeçilik									1	25	1	02	2	06	4	03
5) Balıkçılık	1	06													1	01
6) Tütün	1	06													1	01
7) Orman	1	06													1	01
8) Sulama											1	02			1	01
9) Çiçekçilik									1	25					1	01
<b>Gıda Sektörü</b>	4	25	3	33	11	48	10	56	-	-	21	44	9	26	58	38
1) Gıda San.	3	19	2	22	10	43	10	56			10	20	7	21	42	28
2) Şeker İmalatı											1	02			1	01
3) Süt ve Süt Ürünleri İmalatı											1	02			1	01
4) Bisküvi	1	06									1	02			1	01
5) Yağ Fabrikası			1	11	1	04					1	02	2	06	5	3,3
6) Un ve Unlu Mamul İmalatı											2	04			2	1,3
7) Salça Fabrikası											2	04			2	1,3
8) Turşu İmalatı											1	02			1	01
9) Bulgur İmalatı-Mercimek											3	06			3	02
<b>İmalat Sektörü</b>	6	37	6	67	13	56	15	83	3	75	20	42	11	32	77	51
1) İmalat Sanayi	2	12	3	33	3	13					5	10	5	15	18	12
2) Yan Sanayi	1	06			1	04							1	03	3	02
3) Otomotiv San.					1	04	3	17			4	08			8	05
4) Lastik Fabrikası											1	02			1	01
5) Makine Sanayi	1	06	1	11	1	04	5	28			3	06	1	03	12	08
6) Ambalaj -PVC San.-Çuval							4	22	3	75	1	02	4	12	12	08
7) Plastik San.					1	04	1	06			1	02			3	02
8) Madencilik-Mermer San.	1	06	1	11	5	22					2	04			9	06
9) Elektronik San.							2	11							2	1,3
10) Beyaz Eşya Sanayi											2	04			2	1,3
11) Kağıt Üretimi	1	06													1	01
12) Savunma Sanayi-Ağır San.			1	11									3	09	4	03
13) Dericilik					1	04									1	01
14) Çimento											1	02			1	01
<b>Hizmet Sektörü</b>	2	12	3	33	12	52	13	72	-	-	9	19	3	9	42	28
1) Turizm	1	06			2	09	2	11			3	06	1	03	9	06
2) Sağlık-Hastane-Sağlık Malz.			1	11	4	17	1	06			3	06			9	06
3) Eğitim (Özel Okul-Üniversite)	1	06	2	22	4	17	2	11			2	04	1	03	12	08
4) Hali Saha											1	02			1	01
5) Eğlence Merkezleri-Sos. Tesis.							2	11							2	1,3
6) Araştırma-Geliştirme					1	04	1	06							2	1,3
7) Bilgi-Teknoloji -Bilgisayar							2	11							2	1,3
8) Hizmet İşletmeleri					1	04	1	06					1	03	3	02
9) Taşımacılık							1	06							1	01
10) İnsan Kaynakları							1	06							1	01
<b>Ticaret Sektörü</b>	-	-	-	-	1	04	1	06	-	-	-	-	1	03	3	02
1) İthalat-İhracat					1	04									1	01
2) Pazarlama İşletmesi													1	03	1	01
3) Sınır Ticareti							1	06							1	01
<b>Kimya Sektörü</b>	-	-	1	11	1	04	5	28	-	-	1	02	1	03	9	06
1) Kimya Sanayi					1	04	5	28					1	03	7	05
2) Petro-Kimya			1	11											1	01
3) İlaç Sanayi											1	02			1	01
<b>İnşaat Sektörü</b>	1	06	3	33	2	09	3	17	-	-	5	10	4	12	18	12
1) İnşaat Sektörü			2	22	1	04	3	17			3	06			9	06
2) Konut-İmarî Kentselme					1	04					1	02	1	03	3	02
3) Altyapı			1	11							1	02			2	1,3
4) Ulaşım-Otoban	1	06											3	09	4	03
<b>Enerji Sektörü</b>	1	06	-	-	2	09	1	06	-	-	5	10	1	03	10	07
1) Enerji Sektörü	1	06			2	09	1	06			5	10	1	03	10	07
<b>Diğer Sektörler</b>	1	06	1	11	1	04	1	06	-	-	1	02	-	-	5	03
1) Özel Petrol Rafinerisi	1	06	1	11	1	04	1	06			1	02			3	02
2) Çevre Temizliği															1	01
3) Her Alanda Kooperatifçileme							1	06							1	01
<b>Cevapsız</b>	4	25	1	11	4	17	1	06	-	-	18	38	4	12	32	21

### 6.5.29. Üst Düzey Yöneticilerin GAP Bölgesi İçin Belirttiği Öncelikli Yatırım Alanları

Tablo 5.29'da, GAP kapsamına giren illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinden anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin GAP bölgesi için belirttiği öncelikli yatırım alanlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, bu soruyu toplamda GAP illeri kapsamında ankete katılan 152 işletme yöneticisinden 118'i cevaplandırırken, 34'ü cevaplandırmamıştır. Buna göre, bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticilik yapanların %22'si bu soruyu cevaplandırmamıştır. Bu soruyu cevaplayan GAP kapsamındaki illerin üst düzey sanayi işletmeleri yöneticilerinin; %45'i tarım sektörünü, %43'ü tekstil-konfeksiyon sektörünü, %41'i imalat sektörünü, %36'sı gıda sektörünü, %34'ü hizmet sektörünü, %7'si inşaat sektörünü, %6'sı enerji sektörünü, %5'i kimya sektörünü, %3'ü ticaret sektörünü ve %4'ü de diğer sektörleri GAP bölgesi için öncelikli yatırım alanları olarak önermişlerdir. Ayrıca yöneticiler, sektörlerin alt sektörleri itibarıyla tekstil-konfeksiyon sektörünün alt sektörü olan entegre tekstil-konfeksiyon sektörünü %37'lik oranla birinci öncelikli sektör olarak görmektedirler. Bununla birlikte, alt sektörler itibarıyla yöneticilerin %30'u gıda sanayiini, %27'si tarıma dayalı sanayii, %12'si imalat sanayiini ve %10'u eğitim sektörünü (özel okul) öncelikli yatırım alanları olarak belirtmişlerdir.

Sağlanan veriler, GAP kapsamındaki illerde **entegre tekstil-konfeksiyon sektörünün, tarıma dayalı sanayiinin, gıda sanayiinin ve imalat sanayiinin öncelikli yatırım alanları olarak görülebileceğini** ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, GAP bölgesi illerine yatırım yapacak girişimcilerin, bu önceliklere, finansal ve hammadde kaynaklarına, pazar payına ve diğer üretim faktörlerine bakarak ve en önemlisi de mutlaka fizibilite etüdü yaptırarak yatırıma yönelmeleri yararlı olabilecektir.



**Tablo 5.29: Üst Düzey Yöneticilerin GAP Bölgesi İçin Belirttiği Öncelikli Yatırım Alanları**

İşlt. Bul. İl İçin Öncelikli Yatırım Alanı	Adıyaman (16 yön.)		Batman (9 yön.)		Diyarbakır (23 yön.)		Gaziantep (18 yön.)		Kilis (4 yön.)		Mardin (48 yön.)		Şanlıurfa (34 yön.)		TOPLAM (152 yön.)	
	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%	YS.	Y.%
<b>Tekstil-Konfeksiyon Sektörü</b>	5	31	6	67	13	56	9	50	2	50	13	27	17	50	65	43
1) Entegre Tekstil-Konf.	5	31	5	56	12	52	8	44	2	50	12	25	12	35	56	37
2) İplik-Örme-Dokuma-Kumaş			1	11			1	06			1	02	5	15	8	05
3) Çürçür					1	04									1	01
<b>Tarım Sektörü</b>	7	44	5	55	9	39	9	50	2	50	18	37	18	53	68	45
1) Tarıma Dayalı San.-Modern Tarım	5	31	4	44	6	26	3	17	2	50	10	20	11	32	41	27
2) Tarımsal San.(Alet-Maki.)							1	06			1	02	2	06	4	03
3) Hayvancılık	2	12	1	11	2	09	3	17			3	06	2	06	13	8,5
4) Seracılık-Sebzecilik											1	02	3	09	4	03
5) Sulama					1	04	1	06			3	06			5	3,3
6) Modern Çiftlik							1	06							1	01
<b>Gıda Sektörü</b>	4	25	4	44	11	48	14	78			16	33	6	18	55	36
1) Gıda San.	4	25	3	33	10	43	14	78			9	19	6	18	46	30
2) Süt ve Süt Ürünleri İmalatı											2	04			2	1,3
3) Yağ Fabrikası			1	11							2	04			3	02
4) Un ve Unlu Mamul İmalatı					1	04					1	02			2	1,3
5) Salça Fabrikası											1	02			1	01
6) Bulgur/Mercimek-Mısır İmalatı											1	02			1	01
<b>İmalat Sektörü</b>	1	06	7	78	10	43	12	67	2	50	19	40	11	32	62	41
1) İmalat Sanayi	1	06	3	33	3	13	2	11			5	10	4	12	18	12
2) Yan Sanayi													1	03	1	01
3) Otomotiv San.			1	11			1	06			3	06			5	3,3
4) Makine Sanayi			1	11			4	22			1	02	3	09	9	06
5) Ambalaj -PVC San.-Çuval							4	22	2	50	3	06	1	03	10	07
6) Plastik San.							1	06							1	01
7) Madencilik-Mermer San.			1	11	6	26					4	08			11	7,2
8) Elektronik San.							2	11							2	1,3
9) Savunma Sanayi-Ağır San.			1	11									2	06	3	02
10) Çimento											1	02			1	01
11) Cam Sanayi											1	02			1	01
<b>Hizmet Sektörü</b>	3	19	4	44	11	48	10	55	1	25	16	33	7	20	52	34
1) Turizm-İnanç Turizmi-Otel	1	06	1	11	1	04	1	06			3	06	3	09	10	07
2) Sağlık-Hastane-Sağlık Malz.					4	17	2	11			3	06			9	06
3) Eğitim (Özel Okul-Üniversite)	1	06	1	11	5	22	3	17			5	10	1	03	16	10
4) Eğlence Merkezleri-Sos. Tesis.			1	11							1	02			2	1,3
5) Döviz Alım-Satım/Kambiyo	1	06													1	01
6) Bilgi-Teknoloji -Bilgisayar							1	06	1	25	1	02			3	02
7) Hizmet İşletmeleri			1	11	1	04	2	11					3	09	7	05
8) Taşınabilirlik							1	06							1	01
9) İnsan Kaynakları															1	01
10) Soğuk Hava Deposu											1	02			2	1,3
<b>Ticaret Sektörü</b>	-	-	-	-	-	-	1	06	-	-	3	06	-	-	4	03
1) İthalat-İhracat							1	06			1	02			2	1,3
2) Sınır Ticareti											1	02			1	01
3) Ticaret											1	02			1	01
<b>Kimya Sektörü</b>	-	-	2	22	1	04	3	17	-	-	-	-	1	03	7	05
1) Kimya Sanayi					1	04	3	17					1	03	5	3,3
2) Petro-Kimya			2	22											2	1,3
<b>İnşaat Sektörü</b>	-	-	-	-	2	09	-	-	-	-	4	08	4	12	10	07
1) İnşaat Sektörü					1	04					2	04			3	02
2) Altyapı					1	04							1	03	2	1,3
3) Ulaşım-Otoban-Telekomini.											2	04	3	09	5	3,3
<b>Enerji Sektörü</b>	2	12	-	-	2	09	1	06	-	-	4	08	-	-	9	06
1) Enerji Sektörü	2	12	-	-	2	09	1	06	-	-	4	08	-	-	9	06
<b>Diğer Sektörler</b>	1	06	2	22	1	04	1	06	-	-	-	-	1	03	6	04
1) Özel Petrol Rafinerisi/Petrol	1	06													1	01
2) Çevre Temizliği-Ağaçlandırma			1	11	1	04	1	06							3	02
3) Havaalanı			1	11								1	03	2	1,3	
<b>Cevapsız</b>	4	25	2	22	6	26	2	11	-	-	17	35	3	09	34	22

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ

GAP, Türkiye'nin en büyük dünyanın ise sayılı entegre projelerinden biridir. Proje, ekonomik ve kalkınma amaçları yanında sosyo-kültürel amaçlara da sahiptir. Proje ile, bölgeler arası kalkınmışlık düzeyini giderme yanında, Türkiye'nin ulusal kalkınmasının da sağlanması hedeflenmektedir. Çünkü, GAP kapsamına giren illerin sosyo-ekonomik verilerine bakıldığında, bu illerin çoğu verilerde Türkiye ortalamasının altında olduğu görülebilmektedir. Bu nedenle, projenin bölge ve ülkemiz kalkınmasına çok önemli katkılar sağlayacağı kaçınılmazdır. Ancak, her geçen gün gelişen teknolojiler, siyasal, kültürel, ekonomik ve sosyal politikalarla birlikte çok önemli değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşme süreci olarak da adlandırabileceğimiz bu değişim sürecini, iyi takip etmek gerekliliği vazgeçilmez bir olgudur. Bu süreci, görmezden gelmek ya da karşıtı olmak hemen hemen hiçbir çözüm yolu getirmeyebilecektir. Çünkü, değişim teknoloji ile gelmekte ancak sonuçları insanlar üzerinde görülmektedir. Öyleyse teknolojik gelişmeyi engellemek ya da gereksiz görmek mümkün olamayacağına göre, küreselleşme sürecinin dışında kalmakta mümkün değildir.

Küreselleşme sürecinin getirdiği dinamizm içinde yaşanan değişimler içinde mikro düzeyde işletmelerin yönetim anlayışları da çok önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla, yaşanan değişimi görebilen ve bu değişime ayak uydurabilen yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu da, ülke politikaları, ekonomik koşullar ve işletme yapıları ile ilişkili olduğu kadar, doğrudan yöneticilerle de ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda da, yöneticilerin profilleri ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, Türkiye'nin gelişmesinde ve kalkınmasında çok önemli bir yere sahip olacak olan GAP ve bu bölgede faaliyet gösteren işletmelerin yönetici profillerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

GAP kapsamındaki iller olan Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Sirt (anket cevaplanmadı), Şanlıurfa ve Şırnak'ta (anket cevaplanmadı) faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde yöneticilik yapan üst düzey yöneticilerin profilini belirlemek için, toplam 152 işletmenin üst düzey yöneticisi ile yapılan anketten elde edilen verilerin değerlendirme ve analizinden ortaya çıkan mevcut durum ile mevcut duruma dayalı yapılan öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:



- (1) GAP bölgesi proje ile Türk girişimcilerin olduğu kadar yabancı girişimcilerin de ilgi odağı haline gelmiştir. GAP kapsamındaki iller sosyo-ekonomik göstergeler itibarıyla genellikle Türkiye ortalamasının altındadır. Ancak, GAP kapsamındaki iller içerisinde Gaziantep çok önemli bir sanayileşme süreci içine girmiştir ve Türkiye'nin önemli sanayileşmiş kentleri arasında sayılmaktadır. Diyarbakır nüfus yoğunluğu ile bölgede dikkati çeken ve gelişme uğraşısı veren bir il durumundadır. Şanlıurfa ise bölgenin merkezi olarak görülmekte ve projenin odağında bulunmaktadır. Çünkü, proje ile sulanacak alanların çok önemli bir kısmı Şanlıurfa sınırları içindedir. Ayrıca, Şanlıurfa GAP'ın idari yapılanmasında da merkez olarak seçilmiş durumdadır. Öte yandan, Şanlıurfa tarihi ve kültürü ile önemli bir turizm potansiyeline de sahiptir. GAP ile bölgedeki iller ile birlikte Türkiye'nin de kalkınması hız kazanacaktır.
- (2) GAP kapsamındaki illerde tarıma dayalı sanayi olarak nitelendirebileceğimiz, özellikle çırçır, tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler yoğunluk göstermekle birlikte, Gaziantep'te önemli miktarda sanayi işletmesi bulunmaktadır. Bölgenin, sahip olduğu toprak hacmini, sermaye birikimini ve insan kaynaklarını optimal bileşimde tutması durumunda, girişimcilerin sermaye birikimlerini atıl tutma ya da başka bölgelere yatırım yapma yerine GAP bölgesine yatırım yapmaları halinde ve insan kaynaklarını sektörlerin ihtiyaçlarına göre kalifiye hale getirmesi ve eğitmesi ile sanayileşme sürecine gireceği ve hızla kalkınacağı söylenebilir. Öte yandan, bölge bazında doyum noktasına ulaştığı söylenebilecek çırçır ve prese işletmelerine yatırım yapma yerine, entegre tekstil işletmeleri kurmaları, gıda sanayiine yönelmeleri, marka imajı oluşturmaları ve hizmet işletmeleri olarak, özel hastane, özel okul, lüks otel ve lokantalara ve de turizme yönelik yatırımlara yönelmeleri gerektiği söylenebilir.
- (3) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin %50'si anonim şirket ve %46'sı limited şirket olarak faaliyet göstermektedir. İşletmelerin, büyümek, gelişmek ve küresel rekabette ayakta kalabilmek için, aile şirketi görünümünden kurtulup, halka açık anonim şirket şeklinde yapılanmaları önerilebilir.
- (4) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri büyük oranda (ortalama %85) 1-99 arası işçi çalıştırmaktadır ve çok küçük işletmeler sınıfındadır. Sadece %3'ü 500 ve üzerinde işçi çalıştıran büyük ölçekli işletmedir. İşletmelerin büyük oranda çok küçük işletmeler olması, işletmelerin istihdama katkısının düşük düzeyde kalmasını sağlamaktadır. İşletmelerin, daha fazla katma değer oluşturmaları ve istihdama daha fazla katkı sağlamaları büyüme ve verimlilik ile ilişkilendirilebilir. Bu nedenle, işletmelerin optimal ölçekli büyüme hedefini ön planda tutmaları önerilebilir.

- (5) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticiliği büyük oranda (ortalama %85) işletme sahibi/ortağı yapmakta, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletme oranı ise sadece %15'tir. Profesyonel yöneticilik yaptığını söyleyenlerinde bilimsel ölçütlere göre gerçek anlamda profesyonel yönetici olup olmadıkları tartışılabilir. İşletmeler büyük oranda, aile şirketi geleneğinden kurtulamadığı için işletme sahipleri veya ortakları tarafından yönetilmektedir. Bu durum, işletmelerin küreselleşme sürecinde yaşanan değişimlerden olumsuz etkilenmelerine neden olabilir. Çünkü, profesyonel yönetici değişimleri görebilen ve olabilecekleri tahmin edebilen kişiler olacağı için, gelecekte olabilecek olaylar için şimdiden önlemler alabilecektir. Bu nedenle, mutlaka işletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi önerilebilir.
- (6) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde üst düzey yöneticiler büyük oranda (yaklaşık ortalama %65) 20-39 yaş grubunda olup, genç yöneticiler iken, %20'si orta yaş ve %16'sıda yaşlı yöneticiler durumundadırlar. Bu oranların korunması ve hatta tamamen orta yaş grubuna çekilmesi önerilebilir. Çünkü, yöneticilikte bilim ve eğitim kadar yaşanan deneyimler de çok önemli olabilmektedir. Büyük ihtimalle genç yöneticilerin deneyimsiz olmaları söz konusu olabilir. Oysa orta yaş grubundaki yöneticiler, yöneticilikte bilgilerine bazı deneyimlerini de katarak daha etken kararlar alabilirler.
- (7) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin tamamına yakını (%98) erkek ve sadece %2'si kadındır. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin tamamına yakınının erkek olması, iktisadi olmaktan çok sosyal bir boyut olarak değerlendirilebilir. Bölgedeki feodal yapının, geleneksel ve dinsel aile kültürünün kadın üzerindeki etkisi ve yansımaları sonucu kadınların iş hayatından uzak kalmaları söz konusu olmuş olabilir. Oysa, dünya da ve Türkiye'de onlarca başarılı iş kadınları ve kadın yöneticiler bulunmaktadır. Bu nedenle, bir sosyal politika olarak devletin bölgede kadın girişimciliği özendirilmesi ve kadın girişimcilere yönelik yeni imkanlar sunması önerilebilir.
- (8) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin önemli bir kısmı (yaklaşık ortalama %65) ilk ve orta düzeyde eğitilmiş kişilerdir. Bu durum, işletmelerin profesyonelce yönetilmediğinin ve profesyonelce yönetimi engelleyen unsurların en önemlilerinden biri olarak görülebilir ve işletmeleri aile şirketi felsefesi ve görüntüsünde tutmaktadır. Öte yandan, yöneticiliği babadan oğula geçen bir yetki ve hak olarak gören anlayış eğitimsizlikten kaynaklanmaktadır. Oysa, sosyal bilimlerde eğitim görmüş üniversite mezunu kişilerden olan yöneticiler, miras paylaşımında olduğu gibi işleyen bir yönetim felsefesinde paylaşılan tarlanın küçüldüğü gibi, işletmenin de küçüleceğini ve verimsiz olacağını bilmektedir.



- (9) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinden üniversite mezunu olan %37'lik kısmının %32'si sosyal bilimler eğitimi alırken, yaklaşık %50'si mühendislik eğitimi almıştır. Yönetim, bir sosyal bilimdir ve yöneticilikte sosyal bilim eğitimi görmüş kişilerin işidir. Bu nedenle, daha öncede belirtildiği gibi yöneticilerin sosyal bilimler eğitimi almış kişilerden seçilmesi önerilebilir. Çünkü, mühendislik teknik eğitim vermektedir ve işletmelerin üretim boyutu ile ilgilidir.
- (10) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticileri büyük oranda (ortalama %61) hiç yabancı dil bilmemektedirler. Sadece %30'u İngilizce bildiğini belirtirken, bunların hangi düzeyde İngilizce bildiği tartışılabilir. Öte yandan, küçümsenmeyecek oranda da (%8) bölgeye has olarak yöneticilerin Arapça bildiği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin küresel rekabete direnebilmeleri ve bilimsel yeniliklere yönelebilmeleri için mutlak surette evrensel dil haline gelen "İngilizce"yi öğrenmeleri önerilebilir.
- (11) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin yaklaşık yarısı (%51) hiç yurt dışı seyahati yapmamıştır. Yılda 1-2 defa yurt dışı seyahati yapanlarının oranının %33 olduğu da göz önünde bulundurulursa, yöneticilerin yeteri derecede yurtdışı seyahati yapmadığı söylenebilir. Dünyada ne olup bittiğini görmek, yenilikleri ve gelişmeleri izlemek ve yeni iş ilişkileri kurmak ve mevcut iş ilişkilerini güçlendirmek için yılda bir defa bile olsa yurtdışı seyahatlerinin yapılması önerilebilir.
- (12) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinden yurtdışı seyahati yapanlar ortalama %49'dur. **Adıyaman'da** %50'si yurtdışı seyahati yapan yöneticilerin %38'i Avrupa Birliği ülkelerine iş gezisi amacıyla, **Batman'da** %44'ü yurtdışı seyahati yapan yöneticilerin %50'si Orta Asya Türkiye Cumhuriyetleri'ne iş gezisi amacıyla, **Diyarbakır'da** %34'ü yurtdışı seyahati yapan yöneticilerin %62'si Avrupa Birliği ülkelerine iş gezisi amacıyla, **Gaziantep'te** %72'si yurtdışı seyahati yapan yöneticilerin %100'ü Avrupa Birliği ülkelerine iş gezisi amacıyla, **Kilis'te** %50'si yurtdışı seyahati yapan yöneticilerin %50'si Avrupa Birliği ülkelerine iş gezisi amacıyla, **Mardin'de** %56'sı yurtdışı seyahati yapan yöneticilerin %30'u Avrupa Birliği ülkelerine iş gezisi amacıyla ve Şanlıurfa'da %35'i yurtdışı seyahati yapan yöneticilerin %33'ü Avrupa Birliği ülkelerine ve %50'si diğer ülkeler grubunda özellikle Orta Doğu ülkelerine iş gezisi amacıyla seyahat yaptığını belirtmiştir. Görüldüğü gibi, GAP kapsamındaki bütün iller Avrupa Birliği ülkelerine iş gezisi amacıyla seyahat yapmışlardır. Öte yandan, coğrafi yakınlık, tarihi bağları ve akrabalık ilişkileri nedeniyle bölgeye has olarak Orta Doğu ülkelerine seyahat edenlerin oranı da küçümsenemeyecek düzeydedir. İşletme yöneticilerinin büyük oranda Avrupa Birliği ülkelerine iş gezisi amaçlı seyahatler yapma-

ları, Türkiye'nin doğusu ve batısı ile Avrupa Birliği'ne tam üyeliği istediği ve bunu vazgeçilmez yaptığı söylenebilir. Diğer taraftan yöneticilerin, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne ve Orta Doğu ülkelerine de çeşitli nedenlerle seyahat ettiği dikkati çekmektedir. Bu nedenle, hükümetlerin bölgedeki işletmelerin Avrupa Birliği, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ve Orta Doğu Ülkeleri ile iş ilişkilerini güçlendirmesi için gerekli düzenlemeleri yapması önerilebilir.

(13) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin ortalama %61'i Avrupa Birliği ülkeleri ile, %37'si Orta Doğu ülkeleri ile ve %21'i de Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ile Türkiye'nin sosyo-ekonomik ilişkilerini geliştirmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu nedenle, hükümetlerin bölge işletmelerinin çıkarlarının korunması için belirtilen ülkelerle sosyo-ekonomik ilişkileri geliştirme yönünde gerekli düzenlemeleri yapması önerilebilir. Bu düzenlemeler, bölge işletmeleri kadar Türkiye'nin gayri safi milli hasılasının artması için de yararlı olabilecektir.

(14) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticileri, değişik düzeylerde olmakla ortalama %90'ı bir alt yöneticiye yetki ve sorumluluk verdiğini belirtirken, %8'i hiç yetki ve sorumluluk vermediğini belirtmiştir. Yetki devri ve sorumluluk vermek uzmanlaşma ve yönetimin daha etkin çalışması için vazgeçilmez bir işlevidir. Bu nedenle yöneticilerin, gerektiğinde hiç kuşku duymadan bir alt yöneticiye yetki devredebilmesi ve sorumluluk vermesi kaçınılmazdır. Öte yandan yetki ve sorumluluk verme, alt düzey yöneticilerin gelişmesini, üst yönetime güvenini ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilir. Sağlanan veriler, bölgede yöneticilerin olumlu sayılabilecek düzeyde bir alt yöneticiye yetki ve sorumluluk verdiğini göstermektedir.

(15) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin yaklaşık ortalama %20'si olumsuz, %80'i de olumlu liderlik davranışı (liderlik modeli) sergilediğini belirtmiştir. Ayrıca, yöneticilerin hiç biri olumsuz liderlik davranışı olan pasif-serbesiyetçi-özgür-baskıcı yaklaşımı benimsememektedir. İşletme yöneticileri büyük oranda olumlu liderlik davranışı (liderlik modeli) sergilemektedir. Ancak, olumsuz liderlik davranışı (liderlik modeli) sergileyenlerde küçümsenemeyecek bir orana sahiptir. Bu nedenle, yöneticilerin mutlaka demokratik, yapıcı-yönveren, danışma ve işbirliğini benimseyen ve bilimsel- eşitlikçi bir yönetim anlayışında olması önerilebilir.

(16) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin ortalama %95'i cep telefonu, %78'i faks ve %40'ı da internet kullandığını belirtmiştir. İşletme yöneticileri, teknoloji harikası olan iletişim araçlarından cep telefonunu tamamına yakını kullanırken, faks büyük oranda kullanılmakla birlikte tüm yöneticiler tarafından kullanılmamaktadır. İnternet kullanım oranı ise yetersiz durumdadır. Bu nedenle,



yöneticilerin interneti etkin ve etken olarak işletme amaçları doğrultusunda mutlaka kullanmalıdırlar. Günümüzde artık internet, hayatın her alanına girmiş bulunmaktadır. Bunların başında, haberleşme, bilgi ağı, ticaret, askeriye, müzik, turizm, eğitim, vb. gelmektedir.

- (17) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticileri iş dışında kalan boş zamanlarında ortalama %64'ü ailesi ile birlikte olduğunu, %38'i akraba ve arkadaşlarını ziyaret ettiğini, %34'ü dinlendiğini %33'ü TV izlediğini, %31'i kitap okuduğunu ve %26'sı da spor yaptığını belirtmiştir. Bu durum, geleneksel Türk kültürünün bir özelliği olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin, boş zamanlarında daha çok kitap okumaları, seyahat etmeleri, spor yapmaları ve sportif etkinlikleri izlemeleri önerilebilir.
- (18) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin ortalama %33'ü hiçbir tütünden mamul madde ve alkollü içki kullanmadığını, %40'ı sadece tütünden mamul madde kullandığını ve %13'ü de hem tütünden mamul madde ve hem de alkollü içki kullandığını belirtmiştir. Bilindiği gibi, tütünden mamul maddeler ve alkollü içecekler insan sağlığı için zararlıdır. Bu nedenle yöneticilere, sağlıklı bir yaşam, çocuklara ve gençlere daha iyi örnek olabilmek için içki ve sigara gibi alışkanlıkları terk etmeleri önerilebilir.
- (19) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin ortalama %48'i iş görüşmesine, %25'i işçi ve personelin denetimine ve %15'i de telefon görüşmesine zaman harcadığını belirtmiştir. İşletme yöneticilerinin çalışma saatleri içinde iş görüşmesine, işçi ve personelin denetimine ve telefon görüşmesine ayırdığı zamanlar yeterlidir. Bu nedenle, yöneticilerin daha fazla iş görüşmesine boğulmaması önerilebilir.
- (20) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin ortalama %9'u hiçbir yayın takip etmediğini, %50'si ekonomi içerikli dergiler okuduğunu, %48'i sadece birkaç günlük gazete okuduğunu, %29'u yurt içi mesleki yayın takip ettiğini ve %9'u ise yurt dışı mesleki yayın takip ettiğini belirtmiştir. İşletme yöneticilerinin, yayın takip etmekte ciddi anlamda yetersiz olduğu söylenebilir. Hatta yöneticilerin küçümsenmeyecek bir oranı gazete bile okumamaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin mutlaka günlük gazete okumaları, mesleki yerli ve yabancı yayın takip etmeleri önerilebilir. Yabancı yayın takibi için de öncelikle yabancı dil öğrenmeleri gerekmektedir.
- (21) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticileri kendilerini geliştirmek için ortalama %18'i "hiç bir uğraşta bulunmadığını", %53'ü "seminer ve kongrelere katıldığını", %33'ü "bilgisayar öğrendiğini" ve %10'u da "yabancı

dil öğrendiğini" belirtmiştir. İşletme yöneticilerinin neredeyse \_'ü kendilerini geliştirmek için hiçbir uğraşta bulunmamaktadır. Bu durum, çok olumsuz karşılanabilir. Yöneticilerin, mutlaka bilgisayar kullanmayı öğrenmeleri, İngilizce'yi bilmeleri, meslekleri ve işletmelerinin faaliyet alanları ile ilgili panel, konferans ve seminerlere katılmaları önerilebilir. Yukarıda yabancı mesleki yayın takibinin yetersiz olduğu belirtilmişti. Böyle olmakla birlikte, yöneticilerin kendilerini geliştirmek için sadece %10'unun yabancı dil öğreniyor olması da çok yetersiz düzeyde kalmaktadır.

(22) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin öncelik sıralamasına göre en çok dikkat ettiği hal ve davranışlar 7 ilin ortalamasına göre hesaplandığında; öncelik sıralamasına göre birinci sırada %28,8'lik oranla "daima doğru söylemek", ikinci sırada %15,1'lik oranla "daima saygılı olmak" ve üçüncü sırada %19,7'lik oranla "işleri tam ve zamanında yapmak" yer alırken, **toplamda yine 7 ilin ortalamasına göre hesaplandığında birinci sırada %53,4'lük oranla "işleri tam ve zamanında yapmak", ikinci sırada %48,8'lik oranla "daima doğru söylemek" ve üçüncü sırada %35,8'lik oranla "giyim-kuşama" yer almaktadır.** Yöneticilerin özen gösterdiği hal ve davranışların öncelikleri olumlu değerlendirilebilir. Çünkü, işerin tam ve zamanında yapılması, müşterilerin en duyarlı oldukları konuların başında gelmektedir. Yine, iş etiği açısından müşteriye, kamu oyuna ve rakiplere karşı doğru olmak son derece önemlidir. Kendisinin dolandırıldığını veya kandırıldığını düşünen bir müşteri o işletmenin aleyhine en etkili bir silah olarak görülebilir. Öte yandan, giyim-kuşam müşteriye güven sağlayabilen ve iyi bir görünüm sergileyen önemli bir haldir. Bununla birlikte, yöneticilerin başarılı olmaları için gerekli bilgiye sahip olmaları ve gelişmeleri iyi bir şekilde takip etmeleri önerilebilir.

(23) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin; %75'i "açık sözlü", %54'ü "kendine güvenen", %44'ü "düzenli-sistemli", %41'i "ciddi", %37'si "enerjik" %35'i "hırslı", %25'i soğuk kanlı, %24'ü "nazik-kibar", %24'ü meraklı ve %22'si "konuşkan" bir karaktere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu karakterler, genetik veya kişilik olarak bir yöneticide bulunması gereken karakterler olarak değerlendirilebilir. Öte yandan yöneticilere, "girişimci, atılgan, yenilikçi" olmaları önerilebilir.

(24) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin ortalama %19'u hiçbir kuruluşa üye değilken, %70'i meslek odalarına, %22'si derneklere ve %9'u da spor kulüplerine üye olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin büyük oranda meslek odalarına kayıtlı olmaları olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak, yöneticilerden küçümsenmeyecek bir oranı da, hiçbir kuruluşa üye değildir. Bu nedenle, yöneticilerin mesleki anlamda mutlaka bir kuruluşa üye olmaları, sosyal anlamda ise başka kuruluşlara üye olmaları önerilebilir.



- (25) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin ortalama %91'i evli ve %8'i bekar iken, dul yönetici bulunmamaktadır. Yöneticilerin tamamına yakınının evli olması ve hiç "dul" yönetici olmaması dikkat çekicidir. Bu durum, geleneksel Türk kültürünün yansımaları ve bölgede evliliğin çok önemli bir kurum olduğunu gösterebilir. Yöneticilerin, düzenli bir hayat sürdürebilmeleri için evliliğe verdiği önemi sürdürmeleri önerilebilir.
- (26) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin 7 ilin ortalamasına göre hesaplandığında; öncelik sırasına göre en çok önem verdiği unsurlar içinde birinci sırada %82,1 ile "ailem", ikinci sırada %57,2 ile "işim" ve üçüncü sırada %41,5 ile "sağlığım" dediği ortaya çıkmakla birlikte, Mardin'deki yöneticilerin %30'u "ülkeme hizmeti" üçüncü sırada belirtmişlerdir. Yine 7 ilin ortalamasına göre hesaplandığında; toplamda yöneticilerin en çok önem verdiği unsurlar içinde birinci sırada %93,5 ile "ailem", ikinci sırada %67,7 ile "işim" ve üçüncü sırada %57 ile "sağlığım" dediği ortaya çıkmıştır. Öte yandan, Adıyaman'daki yöneticilerin %82'si ikinci sırada "sağlığına", Batman'daki yöneticilerin %56'sı ve Mardin'deki yöneticilerin %46'sı üçüncü sırada "ülkemize hizmete" ve Adıyaman'daki yöneticilerin %69'u üçüncü sırada "işine" önem verdiklerini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi, öncelik sıralamasında ve toplamda yöneticiler sırasıyla, "aileyi, işi ve sağlık ve huzuru" çok önemli unsurlar olarak görmektedirler. Bu, yine yöneticilerin geleneksel Türk kültürünün ve bölge kültürünün etkisi ile aile unsurundan kopmadıklarını gösterebilir. Dolayısıyla aile, yöneticiler için en önemli unsur olarak ortaya çıkmıştır. Aile ortamındaki huzursuzluğun başarıyı olumsuz etkilediği herkesçe bilinmektedir. Öte yandan, işine önem vermeyen ve sağlığı yerinde olmayan bir yöneticinin başarılı olması da beklenemez. Eğer aile, yöneticilerin başarısını ve işini engellemiyorsa ya da eşler yöneticilere işinde başarda destek oluyorsa ve aile kavramını işleri ile karıştırmıyorlarsa bu durumun devamı önerilebilir.
- (27) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin çalıştıkları iller için belirttiği öncelikli yatırım alanlarında; **Adıyaman'daki yöneticiler**, %62 ile tarım sektörünü, %50 ile tekstil-konfeksiyon sektörünü ve %37 ile imalat sektörünü, **Batman'daki yöneticiler**, %67 ile imalat sektörünü, %66 ile tekstil-konfeksiyon sektörünü ve %44 ile tarım sektörünü, **Diyarbakır'daki yöneticiler**, %65 ile tekstil-konfeksiyon sektörünü, %56 ile imalat sektörünü ve %52 ile hizmet sektörünü, **Gaziantep'teki yöneticiler**, %83 ile imalat sektörünü, %72 ile hizmet sektörünü ve %56 ile gıda sektörünü, **Kilis'teki yöneticiler**, %75 ile imalat sektörünü, %75 ile tarım sektörünü ve %25 ile tekstil-konfeksiyon sektörünü, **Mardin'deki yöneticiler**, %44 ile gıda sektörünü, %42 ile imalat sektörünü ve %35 ile tekstil-konfeksiyon sektörünü ve **Şanlıurfa'daki yöneticiler** ise, %65 ile tekstil-konfeksiyon sektörünü, %32 ile imalat sektörünü

nü ve %26 ile gıda sektörünü öncelikli yatırım alanları olarak önermektedirler. Görüldüğü gibi genel olarak, yöneticiler tekstil-konfeksiyon, imalat, tarım, gıda ve hizmet sektörleri öncelikli yatırım alanları olarak düşünmektedirler. Bu nedenle, girişimcilerin yeni yatırımları, yöneticilerin öncelikli bulduğu alanlara yönlendirmeleri önerilebilir. Ancak, girişimcilerin yatırım yapmadan önce, yatırım yapacağı alana ilişkin optimal işletme büyüklüğünü, yatırımın maliyetini, fiziksel imkanları, teknolojik imkanları, kalifiye insan kaynaklarını ve pazar payını belirleyebilmek için mutlaka fizibilite etüdü yapırmaları gerekmektedir.

- (28) GAP kapsamındaki illerde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üst düzey yöneticilerinin GAP bölgesi için önerdiği öncelikli yatırım alanları içinde; %45 ile tarım sektörü, %43 ile tekstil-konfeksiyon sektörü, %41 ile imalat sektörü, %36 ile gıda sektörü, %34 ile hizmet sektörü, %7 ile inşaat sektörü, %6 ile enerji sektörü, %5 ile kimya sektörü ve %3 ile ticaret sektörü bulunmaktadır. Zira, Türkiye'nin bir türlü çözemediği enflasyon, işsizlik, dış ve iç borçlar sorunu gibi makro ekonomik sorunlarla birlikte politik istikrarsızlıklar ve güven sorunu gibi sosyal sorunlar da girişimcilerin yatırım yapmasını engellemektedir. Bunlarla birlikte, Türkiye'nin Kasım 2000'de ve 21 Şubat 2001'de yaşadığı ve de adını ekonomik veya siyasal kriz olarak netleştiremediğimiz krizler çok büyük belirsizlikler getirmiştir. Bu belirsizliklerin, Türkiye çapında olduğu gibi GAP bölgesindeki girişimcilerin de önünü tıkadığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin ve girişimcilerin "kriz yönetimi" ilkeleri doğrultusunda stratejiler geliştirmeleri önerilebilir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

ARGUN, Tanju (2000), "Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (Editör: Yrd. Doç. Dr. Zeynep AYCAN), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

BEEKUN, Rafik İssa (1998), The World Leader, Islamic Training Foundation and University of Nevada (Bu çalışma internetin; <http://www.islamist.org/Muham-mad%20as%20world%20leader/sld001.htm> adresinden alınmıştır.)

EDGETT, James D. (1993), Yönetme Sanatı (Çeviren: Ayça Haykır), Öteki Yönetim Dizisi 5. Kitap, Öteki Yayınevi, Ankara.

ERMİŞ, Özlem (1997), "Yönetimde Türk Modeli", Power Dergisi (Harvard Business Review and The Economist Survey), Ağustos 1997, İst.

FIRAT, Seniye Ümit Oktay (1995), "AB İle Gümrük Birliği Yaklaşırken Türkiye İmalat Sanayiinin Seçilmiş Sektörlerinde Yöneticilerin Profilleri", İÜ İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 20 (Ocak 1995), İstanbul.

GAP BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI (1999), 1998 Yılı Çalışmaları, Ankara.

GAP İDARESİ (1998), GAP-GİDEM Sanayi Araştırmaları (1998), Ankara.

GAP İDARESİ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ (2000), Ekonomi Bölümü Dosyaları, Şanlıurfa.

GURULAR KONUŞUYOR 1 (2001), "Dünyanın Önde Gelen 10 Yönetim ve İnternet Gurusundan Çok Özel Analizler", Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 2001/3, Mart 2001.

<http://www.dpt.gov.tr> (2000).

<http://www.gap.gov.tr> (2000).

KOÇEL, Tamer (2001), İşletme Yöneticiliği, 8. Bası, Yayın No: 405, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

KOSGEB (1997), Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Profili, Ankara.

KÖSE, Sevinç ve Aylin ÜNAL (2000), "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (25-27 Mayıs 2000), Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

---

ÖZALP, İnan (1986), Yönetim ve Organizasyon, Cilt: I, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 42, Eskişehir.

PAKSOY, H. Mustafa ve Sadettin PAKSOY (1998), "21.Yüzyıl: Küreselleşme Çağı ve Yönetici Açısından Bir Değerlendirme", Türk-Koop Ekin Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 4 (Nisan-Haziran 1998), Ankara.

QUIGLEY, Joseph V. (1993), Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması (Çeviren: Berat Çelik), Yöneticinin Kitaplığı 4, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.

SAVAŞ, Bülent (2000), "Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (Editör: Yrd. Doç. Dr. Zeynep AYCAN), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

ŞİŞMAN, Feza (1997), "Yöneticimizin Değişen Profili", Power Dergisi (Harvard Business Review and The Economist Survey), Ağustos 1997, İstanbul.

TAHİROĞLU, Gülçin Uysal ve Ümit ÇIPLAK (1997), "Türkiye'nin En İyi Yöneticileri", The Economist Para, Haftalık Ekonomi Dergisi (17-23 Ağustos 1997), Sayı: 155.

YÜCAOĞLU, Erkut (2000), "Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (Editör: Yrd. Doç. Dr. Zeynep AYCAN), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.



**BAŞBAKANLIK  
GÜNEYDOĞU ANADOLU PROJESİ  
BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI**

**MERKEZ: Willy Brandt Sok. No: 5, Çankaya, 06680 ANKARA**

**Tel: 0 (312) 442 23 24 • Fax: 0 (312) 440 13 84 • e-mail: gap@gap.gov.tr**

**BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ: Şanlıurfa Tüneli Çıkış Ağzı, P.K. 155, 63000 ŞANLIURFA**

**Tel: 0 (414) 314 17 50 • Fax: 0 (414) 313 50 73 • e-mail: bolge@urfa.gap.gov.tr**

**İnternet: www.gap.gov.tr**