

AVRUPA EKONOMİK TOPLULUĞU ÜST KADEME
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Dr. Önder ARI
Siyaset İlimi Doçenti

Avrupa Ekonomik Topluluğu, Aşağıdaki Kuruluşları Bünyesinde Barındırmaktadır :

1) **Genel Kurul** (1962'denberi Avrupa Parlamentosu adını almıştır.)

Üye devletlerin parlamentolarınca tayin edilen delegelerden meydana gelmektedir. Toplam 142 üyesi olup, Almanya, Fransa ve İtalya'nın 36, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg'un 6 delege ile katılma hakkı vardır.

2) **Bakanlar Konseyi.**

Her üye devletin bakanlar seviyesinde gönderdiği birer temsileiden meydana gelir.

3) **Komisyon.**

Üye devletlerin oybirliği ile 4 yıl için seçtikleri 9 üyeden meydana gelir. Üyeler tekrar seçilebilir. Toprak olarak bu organ üyeleri, AET'nin, ortak menfaatlerini savunur, ve üye devletlerin hiçbirinden direktif almazlar. Komisyon, karar alma yetkisine sahip, tam anlamıyla devletler-üstü bir organ olmamakla beraber, bağımsız bir kuruluştur. En önemli görevi, konseye ayrıntılı hazırlanmış tekliflerde bulunmaktır. Komisyon, bu tekliflerinde AET'nin ortak politikalarının mahiyetini ve ayrıntılarını hazırlar. Komisyon tekliflerinin yürürlüğe girebilmesi Konseyin kararma bağlıdır. Anlaşmada öngörülen usuller dolayısıyla AET'nin ortak politikalarının tesbitinde Komisyonun rolü çok önemlidir.

AET'nin en etkili iki organı Komisyon ve Konsey adını taşıyan kuruluşlardır. Komisyon şekden AET'nin devamlı ve temel idarî - teknik organı, Konsey ise, devamlı olmayan siyasî ünitesidir. Konsey AET temel anlaşmasında belirtilen amaçların gerçekleşmesini sağlamak ve üye devletlerin genel iktisadî politikaları arasında koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Esasen konsey temel karar organıdır.

Komisyon ise, AET ile ilgili genel fonksiyonların yerine getirilmesini ve Ortak Pazar'ın geliştirilmesini gözetir. Komisyon, topluluğa dahil üye devletlerin anlaşma hükümlerine uymalarını ve ilgili kuruluşların, fonksiyonlarını gerçekleştirmelerini garantilemekle görevlidir. Bu amaçla, teklif ve tavsiyeler yapma yetkisi yanında, bilgi toplama, anlaşmazlıkları ele alma, anlaşma hükümlerine aykırı davranan üye devletleri tezlerini savunmaya çağırma yetkisi vardır.

Komisyon, Avrupa Ekonomik Topluluğunu, Avrupa parlamentosunda temsil etmektedir. Diğer yandan ona karşı sorumludur. Aynı zamanda topluluk dışı ülkelerle, AET adına müzakerelerde bulunma, ihtilâflı konuları görüşme ve uluslararası organizasyonlar ile ilişkilerde bulunma yetkilerine sahiptir.

Böylece görülüyor ki, Roma anlaşması Konsey ve Komisyon arasında sıkı bir işbirliğini öngörmektedir.

Konsey, tasarıları karara bağlayan organ durumundadır. Ancak, bu süreç, çoğunlukla komisyonun getirdiği teklifler üzerinde cereyan etmektedir. Bu tekliflerin tâdil edilmesi ise ittifakla olabilmektedir. Bu da, komisyonun tekliflerinin kolayca değiştirilemeyeceği anlamına gelir.

Böylece komisyon, konseyin faaliyetlerinin arkasındaki itici güç niteliğini kazanmıştır. Nitekim, AET'nin menfaatleriyle ilgili karar tasarılarının çoğu topluluğun özel varlığı dolayısıyla, komisyon tarafından hazırlanmaktadır. Hazırlanan tasarılar, tartışılmak üzere konseye sunulur. Konseydeki bütün tartışmalar sırasında, komisyon temsilcileri hazır bulunurlar. Bunun amacı, konsey toplantılarında her üye devlet temsilcisinin kendi millî menfaatini savunma ihtimaline karşılık, AET ortak görüşünü dile getirerek, topluluğun menfaatini korumaktır. Konseyin, komisyonun teklifi olmadan gerçekleştirebileceği faaliyetler çok sınırlıdır.

AET'nin organları üzerinde inceleme yapmış olan gözlemcilerin belirttiğine göre, özellikle AET'nin günlük sorunlarının çözülmesinde, komisyonun çok etkin bir rolü vardır. Komisyon bu etki potansiyelini başlıca şu dört yetki dolayısıyla kazanmaktadır.

- 1 — Teklif yetkisini bünyesinde bulundurma,
- 2 — Devamlılığı - Sürekliliği,
- 3 — Sürekliliğinden doğan kaynaklara hâkimiyeti,
- 4 — İnceleme ve araştırma için merkezî imkân ve kolaylıklara sahip olma.

4) İktisadî ve Sosyal Komite.

Bu komite, konsey ve komisyon'un danışma organıdır. Komite, çeşitli iktisadî ve sosyal grupların temsilcilerinden meydana gelir. Bir çok alanlarda Konsey ve Komisyon, son karara varmadan önce Komite'ye danışmak zorundadırlar. Böylece çeşitli meslek sahiplerinin AET'nin gelişiminde yardımcı bir rol oynamalarına imkân hazırlanmaktadır.

5) Adalet Divanı :

Adalet Divanı, üye devletlerin ittifakla 6 yıl için seçtikleri 7 üyeden meydana gelir. Görevi, Roma Andlaşmasının uygulanması ve yorumlanmasını sağlamaktır.

6) İdare Komiteleri :

Bazı alanlardaki yürütme görevlerini gerçekleştirirken, üye devlet temsilcileri ile yakın ilişkide bulunmak istenildiğinden, Komisyon'a, yardımcı nitelikte devlet temsilcilerinden meydana gelen İdare Komiteleri kurulmuştur. Bu komitelerin görevleri, komisyon tasarıları üzerinde kanaat belirtmektir. Fakat, Komisyon herhangi bir komitenin kanaat ve yorumunu kabul etmek zorunda değildir.

Bu kısa girişten sonra "Ortak çıkarı temsil etme görevi"ni taşıyan ve yürütme fonksiyonunu bakanlar konseyi ile paylaşan, AET komisyonu üst kademe yöneticileri üzerinde durmak istiyoruz.

Ayrıntılı olarak yöneticilerin profilini çizmemize yarayacak faktörlere geçmeden önce, komisyonun yetkilerini maddeler halinde özetlemekte yarar görüyoruz.

Komisyon, anlaşmanın 155. maddesi gereğince kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için çeşitli yetkilere sahiptir. Esas itibarıyla bu yetkileri 2 başlık altında toplayabiliriz :

1 — Komisyonun Topluluk İçi Yetkileri :

a — Hukukî ağırlıkları değişik olan, birtakım geniş anlamlarda kararlar diye niteleyebileceğimiz tasarruflarda bulunmak .

b — Konsey kararlarının hazırlanma safhasına tekliflerde bulunmak suretiyle katılmak.

c — Parlatentonun çalışmalarına katılmak ve adı geçen organa yıllık bir rapor sunmak.

d — Anlaşma hükümlerinin uygulanmasını denetlemek amacıyla adalet divanına başvurmak.

2 — Komisyonun Topluluk Dışı Yetkileri :

a — Topluluğun dış dünyayla olan ilişkilerini yürütmek.

b — Belirli konularda kararlar almak. Bu kararlar sırasıyla :

1) Yönetmelikler.

2) Direktifler.

3) Mütalâa ve tavsiyeler. şeklinde özetlenebilir.

1958 den bu yana, AET'nin düşünen ve tasarlayan organı, kısacası topluluğun beyni komisyon olmuştur. Komisyon, emrinde bulunan iki bine yakın uzmanlar kadrosuyla, Topluluğun karşılaştığı bütün karışık sorunların teknik yönünü bilmektedir.

AET konusunda büyük çaba sarfetmiş olan Prof. Walter Hallstein'in de belirttiği gibi, Komisyon - bildirişi, ikna gücü ve sorunları topluluk açısından görmesi sayesinde bakanlar konseyinde, üye devletler arasında beliren uyuşmazlıkları çözebilmiş ve konseyin kararlarını etkileyebilmiştir. Şu halde iddia edilebilir ki, Komisyonun, üye devletlerin çıkarlarını savunan, konsey katışısındaki başarısı, Avrupa topluluklarıyla başlayan "bağışsız organ tecrübeleri" bakımından olumlu sonuç vermiştir.

Devletlerin birbirleriyle ilişkilerinde ve sosyal sistemlerindeki gelişmeye paralel olarak farklı bir seri değişmeler meydana gelmektedir. Şu veya bu şekildeki sistematik müdahaleler ve alman tedbirlerle, bireylerin sosyal sistem hakkındaki görüşleri ve yaptıkları talepler tadil edilmiştir. Diğer bir deyişle, kuruluşlardaki bu değişmeye paralel olarak görüşler de, kendini sistemle özdeşleştirmede, talepler ve bekleyişlerde de birtakım değişiklikler olmaktadır.

Özellikle bu sosyal değişme ile hangi görüşlerin ilgili olduğu tam olarak bilinmemektedir. Fakat, birkaç muhtemel alternatiften söz edilebilir.

— İlk olarak, çeşitli “Avrupa ile ilgili sembollerle” kendini özdeşleştirme olayı gelişebilir. Ya da kuvvet kazanabilir. Bu yolda benzeri bir gelişmeden söz edilebilir. Örneğin, aşağıda AET üst kademe yöneticilerinin profilini veren araştırmanın sonuçlarını incelediğimizde, kendini Avrupalı gören gruplar ve bireylerin, kendi uluslarının çerçevesi dışına taşan bir ünite mensubu olarak verdikleri cevaplarda, “biz avrupalılar” terimini kullandıklarını görmekteyiz.

— Dikkati çeken ikinci husus; bir dizi yeni talebin ortaya konması, ya da Avrupayla ilgili sembollere ilişkin mevcut taleplerin kuvvetlendirilmesi yönünde, AET ülkeleri mensuplarının olumlu davranışlarıdır. Bu davranış, entegrasyonu belirli çapta teşvik etme arzusunun ve faaliyetlerin gelişme yönünün kabul edildiği anlamına gelmektedir.

— İlgili çeken üçüncü önemli husus, kişilerin beklentilerinde Avrupayla ilgili sembollere yer verilmesi, ya da faaliyetlerin yönü ile amaçlar arasındaki ilişkilerde bu tip sembollere önem verilmesidir.

Diğer bir deyişle, ya amaçların, ya da faaliyetlerin Avrupayla ilgili sembolleri, artan bir oranda kapsadıkları görülmektedir. Tbiatıyla ülkeden ülkeye ve kişiden kişiye bu sembolleri kullanma dereceleri değişmektedir.

Entegrasyonun, yukarıda konu edilen yönüyle ilgilenen makaleler çeşitlilik göstermektedir.

Bunların bazıları, AET içinde milliyetçiliğin ve farklı ideolojilerin mevcut olmadığını ve bunların artık geçmişe mal olduğunu belirten iyimser görüşü yansıtan makalelerdir.

Bu konudaki bazı kitaplar ise, entegrasyonu yeni sadakat şekilleri olarak tanımlarken, diğerleri bu olayı, karşılıklı siyasî etkiyle ilgili beklentilerle, ülkelere göre gösterdiği değişmelere ağırlık vererek incelemektedir. Bu incelemeler, entegrasyon olarak belirtilen olaylar içinde, görüşlerdeki değişmelerin yerini göstermeye yardım etmektedir

BÖLÜM I

ÜST KADEME YÖNETİCİLERİ VE GÖRÜŞLERİ

Araştırma Açısından Komisyon Yöneticilerinin Önemi :

AET Komisyonu üzerindeki bir araştırmadan yararlanılarak, sonuçları itibariyle makalemize konu edilen AET Komisyonunun üst kademe yöneticileri, ilgili kuruluşun çok önemli bir grubunu teşkil etmektedir. Adı geçen ilgililerin, bünyesinde çalıştığı bu organ AET ana sözleşmesinde şöyle tanımlanmaktadır : "Komisyon, üye ülkelerin karşısında AET'nin problemleriyle ilgili olarak çok yönlü ve objektif kanaat belirten 'Avrupalı' bir mekanizmadır".

Ana sözleşmedeki tanımlama, komisyonun kendine özgü kişiliğe sahip belirli kuruluşlar eliyle açıklanmış çalışma ve faaliyetlerde bulunan bir varlık olduğunda ısrar etmektedir. Ayrıca komisyonun tekliflerine göre AET'nin organları, giderek artan bir rekabet ortamında çalışmaktadırlar.

İncelenmekte olan grubun, aynı zamanda, siyasî önemi dolayısıyla, dikkatle ele alınması gerekmektedir. Zira bu gruptaki yöneticilerin Avrupalardaki organizasyonların en büyüğü ve en aktifi olan AET'nin karar alma sürecinde önemli rolleri vardır.

Bu yöneticilerin hazırlayıp sundukları teklifler gerçekte, siyasî sonuçlara yol açmaktadır. Diğer bir deyişle, alınan kararların büyük politik etkileri olmaktadır. Ayrıca, onlar içinde çalıştıkları kuruluş araştırılıyla, dahil oldukları ortamın sosyal değişmesine, doğrudan katkıda bulunmaktadırlar.

Belirtilen hususlar dışında araştırmacı tarafından bu grubun seçilmesinde diğer nedenleri kısaca şöyle özetleyebiliriz :

- 1 — Grubun Avrupa ile ilgili sembolleri bünyesinde bulundurması.
- 2 — Grubun Avrupa ile ilgili amaçları benimsemesi ve gerçekleştirme isteğinin bulunması.
- 3 — Bu genel nedenler yanında, seçilen grubun her üyesinin — grupta ilişkisi açısından — davranışının geniş ilgi toplayacak nitelikte olması

(Bu ilişki görevli yöneticilerin mesleği, organizasyonun yönetim mekanizması ve sorumlu görevlilerin organizasyon hakkındaki görüşlerini kapsamaktadır.)

Adı geçen araştırma özel bir organizasyonun belirli bir organum temsil eden bireyler topluluğunu incelemektedir. Bu araştırmada :

1 — Bir yandan adı geçen kuruluşun yönetim durumu ile ilgili bireysel görüşlere,

2 — Diğer yandan bireylerin organizasyonunun genel statüsü ile ilgili kanâatlerine yer verilmiştir.

Ayrıca bu inceleme, AET teşkilâtı açısından Avrupa entegrasyonu konusunda ilgili yöneticilerin görüşlerini tesbit etmektedir. Diğer taraftan Avrupa entegrasyonunun geleceği, AET'nin siyasi statüsü ve yönetimiyle ilgili gelişmelere, özellikle kuruluşun içinde sorumlu durumdaki teknik karar alıcılar açısından açıklık kazandırmaktadır.

Daha genel anlamda bu inceleme uluslararası büroksinin toplu bir resmini vermektedir. Bu alanda :

a) Birbiriyle ilişkili problemleri açıklayan ve kısmen yönetimdeki dış ilişkilere değinen,

b) Kısmen yönetimin şekli bünyesini veren,

c) Bu arada üye ülkelerin kabul edeceği tipte kaliteli yöneticilerin işe alma sistemi,

d) Kişi olarak yöneticilerin kuruluşla olan kanunî ve psikolojik ilişkilerini ortaya koyan ve,

e) Yöneticilerin belirli çalışma koşulları ile özel durumlara uyma derecelerini inceleyen çalışmalar olmuştur.

Hiç şüphesiz makalemize konu edilen bu araştırma, yukarıda belirtilen hususlardan son iki tip problemlere ayrıntılı olarak yer vermektedir*.

Bu incelemenin sınırlarını keskinleştirirsek, hergeçen gün faaliyet alanını genişleten; üniteleri arasında karşılıklı ve karmaşık karakterde ilişkileri bulunan bir organizasyonu yürüten yöneticiler arasında önemli ve üst kademedeki belirli bir karar alıcılar grubunun görüşleri ele alınmaktadır.

* AET yöneticilerinin görüşleri incelenirken daha çok organizasyonun faaliyetleriyle ilgili yöneticilerin yorumlarına ve kuruluşla olan ilişkilerine ışık tutulmuştur. Bu arada yöneticilerin AET içindeki diğer katılımcılarla olan ilişkileri, bürokratik bünyenin ve işe alınma sürecinin onlar üzerindeki etkileri de gözönüne alınmıştır.

Eğer kuruluşun arzulanan yönde faaliyet göstermesi isteniyorsa, onu meydana getiren ünitelerin talep ve teklifleri koordine edilmelidir. Bürokrasi, elindeki bilgi kaynakları ve - faaliyet şekillerini teklif etme yetkisi dolayısıyla, bu koordinasyonu teşvik etme rolüne sahiptir. Bu yolda, yaptığı teşvikle, yönetici kadro organizasyonun gelişmesine, kendi faaliyetlerinin artmasına, ve böylece önem kazanmasına hizmet etmektedir.

Yönetim sırasında her yönetici belirli yetenekler gerektirmekte ve eldeki belirli problemleri çözmeye yolunda, bu arada "ünitelerin taleplerini" karşılamak üzere mevcut bilgiyi kullanarak AET'yi istenilen amaçlara ulaştırmak için çalışmaktadır. Faaliyetleri yürütmekte gösterdikleri yetenek ve maharet, kısmen onların kuruluşla olan ilişkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, kuruluşun faaliyetleri hakkında sahip oldukları bilgi; ve ünitelerin ortaya koydukları talepler, görüşlerinin bir kısmını meydana getirmektedir.

AET devamlı olarak faaliyetlerini genişletmekte, buna paralel olarak yöneticiler kadrosu da genişlemektedir. Araştırmadaki iddiaya göre, kadro sayısındaki bu artış, yönetim fonksiyonunu daha karmaşık bir hale getirmektedir. Kuruluşun üniteleri arasındaki ilişkiler karmaşık hale geldikçe, yönetici de, artan sayıda talep dizileri, daha çeşitli ve geniş faaliyetler ve farklı istekler ile uğraşmak zorunda kalmaktadır. Bu durum ise, yöneticinin yetenek ve maharetiyle ilgili karar verme kriterleriyle - AET ünitelerinin taleplerini koordine etmek için gerekli olan karar kriterleri arasındaki farkların doğması ihtimalini arttırmaktadır.

Yönetici, kadro genişlediğinde, — her yönetici —, yönetimle ilgili yeni işlemleri, — haberleşme ile ilgili yeni problemleri, ve — görev arkadaşlarıyla doğacak yeni ilişkileri benimsemek ve gerektiği şekilde yeni bir hareket tarzına sahip olmak zorundadır.

Bu araştırmada, yöneticilerin görüşlerindeki değişmeler, Avrupa entegrasyonu adı verilen bir dizi sosyal değişimin belirli bir parçasını meydana getirmesi dolayısıyla ele alınmaktadır. Araştırmada, AET komisyonu yöneticilerine ışık tutulması, aşağıdaki belirtilen üç husus açısından büyük önem taşımaktadır. Bunların başında, makalemize konu edilen : 1 — Araştırmanın, uluslararası bürokrasi ile ilgili problemleri ortaya koyması gelmektedir. 2 — İkinci önemli husus, bu eserin, karmaşık organizasyonların alt bölümleri arasındaki ilişkiler ile ilgili olmasıdır. 3 — Esere önem kazandıran üçüncü husus ise, bu araştırmanın, yeni kuruluşların gelişme safhalarına ve büyümelerine ışık tutmasıdır.

Görüşlerin Bünyesi :

Aynı koşullar altında çalışan belli bir grubun mensuplarının sahip oldukları görüşlerin incelenmesi isteniyorsa, yapılacak iş karşılaşacağımız belirli bir zaman kesitinde ne gibi görüşlerin varolduğu tesbit etmek olacaktır. Bu açıdan, temel bilgilerin toplanması araştırmanın ilk belirgin amacıdır. Esasen belirli bir zaman kesitinde yöneticilerin görüşleriyle ilgili tabloyu vermek, bu görüşlerin gelişmesiyle ilgili herhangi bir genellemeyi yapabilmek için bir ön koşuldur. Böyle bir tablonun şu yararları olacaktır:

1 — Halihazır tutumların oldukça önem taşıyan bir sınıflamasını verecektir.

2 — Bu, aynı zamanda gelişme trendinin tesbit edilmesinde gerçekleştirilmesi gereken ilk adımdır.

3 — Bu tip yapılacak bir tesbit, ilerdeki değişmelerin yön ve hızını mukayese yoluyla daha iyi değerlendirme olanağını sağlayacaktır.

4 — Çeşitli faktörler açısından, bireylerin grup profilini sağlayacaktır.

5 — Grup resimleri yanında yöneticilerin AET içi davranışlarını etkileyen tecrübe ve bireysel özellikleri ile ilgili ayrıntıları ortaya koymaktadır.

Tabiatıyla kesitsel bir resmi oluştururken, yalnızca mevcut özellikler ve görüşlerin tesbiti ile yetinilmemelidir. Esasen, belirli bir zaman kesitinde yapılan araştırıcı nitelikte bilgi toplama, gelişmeyle ilgili belirli hipotezlerin denenmesi için yeterli olmayabilir.

Fakat böyle bir araştırma, belirli görüşlerle ilgili koşulların, belirli bir zaman kesiti içinde bir anlık resmini verebilir. Belirli görüşler ve belirli koşullar, ya da onlara yapılan atıflar ve aralarındaki ilişkiler hakkındaki bilgiler, resmi daha komple bir hale getirir. Bu ilişkiler kendi içlerinde ilginç oldukları gibi, görüşlerin gelişmesi hakkında daha genel teklifler hazırlanmasına temel teşkil ederler.

Görüşlerle İlgili Koşullar :

1 — *Organizasyonda Sağlanan Tecrübe :*

Araştırıcı ve öncü nitelikteki bu çalışmada görüşleri etkileyen koşullar hakkındaki beklentilere de yer verilmiştir.

Halen AET ve uluslararası organizasyon hakkında yapılmış bulunan incelemeler, belirli anlatım olanakları sağlamaktadır. Örneğin; Lind-

berg, AET'nin tanımla ilgili teklifleri üzerinde çalışan komisyon üyeleri ve ulusal yöneticilerden bahsederken, onları, sistemi muhafaza etmede (yürütmede) farklı menfaatleri olan, "fonksiyonel uzmanlar topluluğu" olarak tanımlar.

Aslında, ortak problem üzerinde beraber çalışma sonucunda, bu yöneticiler, bir ortak menfaatler dizisi geliştirmişlerdir. Nitekim, uluslararası kuruluş, örneği olarak NATO'nun ilk 5 yılı hakkında verdiği raporda: "Benzer şekilde düşünme ve herkes için iyi olan amaca yönelme alışkanlığı, her geçen gün daha da gelişmektedir" diyen Lord Ismay, aynı yöndeki kanaatini belirtmekteydi.

Birleşmiş Milletleri tartışan Alger ise, ancak bireyleri kendi normal ortamlarından ayırmakla ve Birleşmiş Milletler problemlerinin esası teşkil ettiği bir atmosferde yöneticilerin arasında yoğunlaşan ilişkilerin gözlenmesiyle, parlamenter diplomasi ve gayriresmî sosyal ilişki şekillerini daha dikkatli ve uzun süre içinde incelemeye tâbi tutularak, görüşlerdeki değişmelerin tesbit edilebileceğini belirtmiştir.

Belirtilen her üç incelemede de belirli bir ortamdaki karşılıklı ilişkilere atıf yapılmıştır. Belirtilen değişme, belirli sayıdaki karşılıklı etkilerin bir sonucu olabilir. Bu etkiler kısaca şöyle özetlenebilir:

— Yöneticilerin birarada çalışması, problemler hakkında ortak bir görüş, belirli ortak bekleyişler ve normlar oluşturabilir.

— Önceki maddede belirtilen birinci hal, organizasyonun sosyalleşmesiyle kuvvet kazanabilir.

— Aynı maddede belirtilen ikinci halin sonucu olarak, aynı bilgi kaynaklarına başvurma ve üstlerinden ortak emirler gelmesi, AET yöneticilerinin bu sosyalleşmeyi hızlandırmalarına yol açabilir.

— AET yöneticileri arasında —bir Avrupalı olarak— ortak görüşler geliştiren bu koşullar gerçekleştiğinde, organizasyon içindeki prestij sistemi, yetenek ve maharet karşılığı verilen ekonomik karşılıklar da ortak görüşü kuvvetlendirecek şekilde geliştirilmektedir.

Bütün bunların yanında, organizasyon içinde edinilmiş tecrübenin de ortak görüşün oluşmasında büyük hizmeti olmaktadır. Esasen bu arada zaman ve enerjinin kuruluş ve idame faaliyetleri için harcanması, bireyi, kendi psikolojik mükemmelliği açısından da değerlendirdiği bir gerçektir.

Yukarıda belirtilen etkiler, bireyin, organizasyon içindeki tecrübelerini de içine almaktadır. Birey, kuruluşla ilgisi açısından ele alınmakta ve incelenmektedir. Kuruluş içinde çalışması ve tecrübe edinmesi, kendisinin de AET'yi değerlendirmesine yol açmaktadır.

AET, Avrupanın birleşmesini teşvik etmekte ve bu hareket birey ile kuruluş arasındaki bağı kurmakta dolayısıyla bireyin, tasarlanan Avrupa ile ilgili amaçlara bağlanmasına yol açmaktadır. Yöneticiler birarada çalışarak bazı ortak amaçları gerçekleştirirler. Bu arada çeşitli koşullar, onların amaçlara bağlılığını kuvvetlendirici etki yapar.

2 — Yöneticilerin AET'ye Girmeden Önceki Tecrübeleri :

Varılacak sonuçlarda, Kuruluş içindeki faaliyetlerin yöneticiyi, içinde bulunduğu "yöneticiler grubunu", ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili işlemleri değerli görmeye iteceği söylenebilir. Fakat böyle bir yargının kuruluşun tümüyle ve amaçlarıyla bağlantısını içine alacak şekilde bir genellemeyi ne dereceye kadar gerçekleştirmeye yol açacağı bilinemez. Çünkü yöneticilerin verdikleri cevaplardan, genel olarak nasıl bir tutum takındıkları anlaşılrsa dahi, neden belirli bir tecrübeyle ilgili olarak o tarzda davrandığı tam olarak anlaşılabilir.

Diğer bir deyişle yöneticilerden alınan bütün cevaplar samimi ve doğru olarak kabul edilse dahi, onların ortak tecrübelerinden doğan davranışlarda, yine de açıklanmayan bir unsur bulunmaktadır. Esasen yöneticilerin görüşlerindeki bazı unsurlar, bireylerin kişisel değer ve özellikleri ile, AET'deki görevden önce edinilmiş tecrübelerin sonucunda oluşmuştur.

Örnek : Uluslararası bir yöneticinin görüşünün sosyal baskılardan çok, kişisel değerler ve geçirdiği tecrübenin çeşidine bağlı olduğu iddia edilmektedir. Böyle bir iddia, komisyon yöneticilerinin grup olarak sahip olduğu görüşlerin, kısmen belirli özelliklere ve belli tecrübelere sahip kişiler olarak seçilmelerine dayanmaktadır. Bu nedenle, işe alınma süreci araştırmacının dikkatini çekmektedir.

İşe Alınma Süreci :

İşe alınma süreci, tek yönlü bir olaylar zinciri değildir. AET bilerek ya da bilmeyerek, potansiyel olarak arzulanan, "Avrupalı görüşe" sahip olan kişileri arayıp bulur demek kâfi değildir. Aynı şekilde bireylerin de, birleşik bir Avrupa görüşünden hareketle kendilerini böyle bir görüşe

paralel yönde görerek seçmeleri ve bu gayeyi gerçekleştirmek için organizasyonda görev aldıklarını söylemek de yeterli değildir.

Esasen bireyin AET'de görev almasında, etkili olan sebepler arasında, kuruluşca yapılan seçmede :

- Yöneticinin kişisel özellikleri,
- Mesleki formasyon,
- Adayın ideolojik amaçları, vb.

gibi sosyal ve siyasal diğer sınırlamalardan söz edilebilir.

Örneğin, belirli bir ulusun yönetici adayları, diğer bir ulusun adaylarından daha az engelle karşılaşabilir. İşe alma sürecinin her üç yönünün de, yönetici kadro kompozisyonunu etkilediğini söyleyebiliriz. Araştırmada belirtildiğine göre, bu etkilerin —grup olarak— yöneticilerin görüşlerini değiştirmekte olduğu belirtilmektedir. Nitekim, araştırmacı, bireylerin kuruluşu yönelmeleri, görevlere seçilmeleri, ve sınırlamaların yalnızca Avrupa'nın birliği ile ilgili olmadığını belirtmektedir.

Muhakkak ki, yöneticilerin, AET için çalışma nedenleri arasında ideolojik kaygıların dışında da bir takım etkenler vardır. Aynı şekilde adaylar arasından, görevlendirilecekleri seçmede organizasyonun uzun dönemdeki amaçlarına bağlılığın dışında birtakım kriterlerin de var olduğu açıktır.

Buradaki iddia, belirli bir grubun kompozisyon şeklinin sistematik şekilde etkilenmesi halinde, aynı etkinin grubun görüşlerini de etkileyeceği hususudur.

Tabiatıyla bütün bu bilgiler genel bir çerçeveye oturtulduğunda daha çok önem kazanacaktır. Bunu yapmanın sade ve yararlı yolu, görüşleri ortamla ilgili ve daha önceden var olan faktörlere gösterilmiş tepkiler olarak göz önüne almaktır. Böylece bilgilerin gerek ele alınan kesitsel incelemeye; gerekse bu çalışmanın, gelecekteki AET gelişmeleriyle ilgili araştırmalara uygulanması imkânı vardır. İncelenen yöneticilerin kuruluş öncesi değerleri ve özellikleriyle, kuruluş içindeki tecrübeleri onların görüşlerini oluşturan başlıca iki kaynaktır. Bu kaynaklar bir şema ile verilebilir:

Kuruluş içindeki tecrübeler

Yöneticinin Görüşleri.

Kişinin kuruluşu girmeden

önceki değerleri ve özellikleri

Bu araştırma geliştirildikçe, zaman içersindeki bireyin özellikleriyle kazandıkları tecrübeler bu şemaya ithal edilebilir. Hatta, araştırmamın değeri açısından, bireyin geçmişteki tecrübeleri ve sahip olduğu yargılar gözönüne alınmalıdır. Nitekim, araştırmada yer yer, bireylerin yaptıkları atıflarda, geçmişle ilgili tecrübelerindeki farklılıklara da önem verilmiştir.

Belirtilen teorik çerçeve, bireylerden tek tek alınan cevaplar gözönüne alınarak çizilmiştir. Grubun görüşlerini gözönüne aldığımız zaman, bireyler tarafından belirtilen hususlara, işe alma süreci de eklenmektedir. Bu süreç, grubun kompozisyonunu oluşturmada bireylerin özellik ve tecrübelerini belirli bir ayırma tabi tutmaktadır.

Seçme sürecinde, ya da AET'deki görevlerin çekiciliğindeki değişiklik sonucu, grubun kompozisyonu etkilenmektedir. Böylece, işe alma süreci sonucunda oluşan grup, kuruluş içindeki çalışmalarıyla da etkilenmektedir. Bu tecrübe, yönetim sırasında günlük faaliyetler dolayısıyla gereken ilişkiler, gösterilen hoşgörü ya da belirli şeylerden yoksun kılınmak sonucu meydana gelmektedir.

Makalemize konu edilen araştırma yöneticiler üzerinde ön çalışma niteliğinde bir inceleme olup, hipotez denememektedir. Yine de alınan cevaplar, araştırmacıyı yöneticilerle ilgili görüşler ve koşullar hakkında belirli genel beklayişlere götürmüştür. Bunlar iki noktada toplanabilir:

1 — Kuruluş içinde edinilen tecrübeler, görüşleri etkilerse ve bu tecrübeler arasında belirli bir benzerlik bulunduğu varsayılırsa ya da görüşler işe alma sürecinin sonunda birbirine benzeyen ön koşullarla etkilenirse, o zaman görüşlerdeki farkların belirli sınırlar içinde kalması beklenir.

2 — Farklı bireylerin göreve alınmalarında, çeşitli nedenler yanında, yapılan işin "Avrupa lehinde olan yönü", araştırmacıyı, o göreve gelecek yöneticinin genellikle "Avrupa entegrasyonu taraftarı olan sosyal gruplar"dan geleceği şeklinde bir beklayişe itmektedir.

Sonuç :

Bu varsayım doğru ise, belirli tipteki görüşlerle, bireyin A.E.T.'ye görevlisi olmadan önce kazandığı tecrübeye yapılan atıf arasındaki ilişkilerin zayıf olması gerekir. İşe alma süreci, tamamen tesadüfi olduğu

takdirde, belirtilen atıflarla ilgili görüşler arasındaki farkların, herhangi bir toplulukta bulunacak, genel tipte farklar olacağı tahmin edilebilir.

Eğer işe alma, Avrupa entegrasyonu kaygısı ile olursa, bu farkların mevcut olmaması gerekir. Avrupa entegrasyonu lehindeki unsurlar dışında, birtakım etkenler, işe alma sürecini etkiliyorsa, bazı farkların olması tabiidir. Fakat bunlar arasındaki ilişkiler zayıf olacaktır.

Bu varsayımlar doğru ise, A.E.T. içindeki yöneticilerin tecrübeleri arasında sistematik farklılıklar daha büyük önem kazanacaktır. Aynı zamanda tecrübedeki bu farklılıkların görüşlerdeki farklılıklar ile daha açık ilişkileri bulunduğu anlamına gelecektir.

BÖLÜM II

YÖNETİM YAPISI

A.E.T.'nin organizasyonu ve genel yönetim mekanizması, yöneticilerin tecrübeleriyle ilgili çerçeveyi çizmektedir. Kuruluşun şekli yapısı ve geçerli kurallar ile gayriresmi işlemler, çoğu yöneticilerin ortak tecrübeleriyle ilgili alanın sınırlarını çizmektedir. Araştırmacıya göre yönetimle ilgili bu ayrıntılar, yöneticilerin tecrübeleriyle ilgili ilk bilgileri vermektedir.

Yönetim Yapısı Hakkında :

Kuruluş düzeni ve topluluğun genel yönetim mekanizması, yöneticilerin tecrübelerini sağlayan çerçeveyi çizmektedir. Esasen yapı, kurallar ve işlemler çoğu yöneticinin alıştığı koşulları kapsamaktadır. Hiç şüphesiz bu yönetsel ayrıntıların gözden geçirilmesi gereklidir, zira bunlar yöneticilerin tecrübelerine ait ipuçlarını vermektedir. Esasen, yöneticiler ne kadar bu temel olguların farkında iseler, olgular o derece önem kazanmakta ve yöneticilerin beklentileri arasında en popüler unsurlar haline gelmektedir.

Yapı :

A.E.T. Komisyonu 9 genel müdürlükten oluşur ve topluluğun birinci derece sorumlu organıdır. Her genel müdürlüğün başında 1 genel müdür ve hiyerarşik olarak bağlı müdürlükler bulunmaktadır. Her mü-

dürlük ise, bölümlere ayrılmıştır. Bölümlerin başında bölüm şefleri bulunmaktadır. Konu edilen araştırmada incelenen yöneticiler, A kategorisine giren üst, A.E.T. yöneticileridir. Bu kategoriler arasından A1 - A7 arasındaki kitle, araştırmacı tarafından incelemeye tabi tutulmuştur. A1-A2-A3 seviyesindeki kategoriler, genel müdür, müdür ve bölüm şefleri gibi yöneticileri kapsamaktadır.

İşe Alınma ve Terfi :

A.E.T.'de çalışma koşullarını düzenleyen ve yöneticilere devamlı görevler sağlayan bir statü 1962 yılından beri yürürlüktedir. Bilindiği gibi, bu tarihten önce işe alınma kişisel mukaveleler ile yapılmaktaydı ve görevlinin mukavelesinin yenileceğine dair herhangi bir garantisi yoktu. 1962'den bu yana, A.E.T.'de çalışmak isteyen kişinin yönetim işlemleri bakımından kendisini daha güvenli altında hissetmesi gerekir.

Statü yalnızca, kuruluşta açık bir göreve eleman alınması için ya da o göreve, terfi bir adayın tayinine izin vermektedir.

Boş kadroya yeni eleman alma belirli istisnalar dışında bir rekabet ortamında adayların nitelikleri arasındaki bir mukayese, ya da hem mukayese hem de bir sınav sonucu doldurulur. Acaba herhangi boş bir kadroya kimler memur olarak alınabilir?

— Tercihan ilk önce, Avrupa ekonomik topluluğu ülkelerinin tabiiyetinde olanlar arasından

— Buna imkân görülmediği takdirde, Kömür ve Çelik Birliği üyesi ya da EURATOM ülkelerinden yapılan müracaatlar arasından seçilir.

— Yönetici seçimi için, ancak belirtilen müracaatçıların denenmesinden sonra, bu ortamın dışına çıkılabilir.

Seçim Nasıl Yapılır? :

Yönetici seçimi için tertiplenen konkurda ,

— A.E.T. adına bir jüri, yönetici seçimini yapar.

— Görevlendirilen jüri, boş kadronun doldurulması için belirli nitelikleri olan adayların bir listesini yapar.

İşe alınma konusunda A.E.T. sözleşmesi, Jüriyi, adayları niteliklerine göre sıraya koymaya zorlamadığı gibi belirtilen listeden hangi adayın seçileceği konusunda da herhangi bir kayıtlama belirtmemektedir.

Fakat genel prensip olarak, A.E.T. üyesi ülkelerin, coğrafi dağılım göz önüne alınarak yönetimde temsil edilmelerine dikkat edilir. Böylece üye ülkeler arasında eşitliğe saygı gösterilmiş olunur. Yine de, işe alınma süreci sırasında bir takım problemler ortaya çıkmaktadır.

Zımnî bir anlaşma çerçevesinde kadroların coğrafi dağılımında uygulanan esas: A.E.T. ülkelerinin, kuruluşun cari giderlerine katkıları kriteridir. Roma Andlaşmasına göre cari giderlere yapılacak katkılar şöyle tesbit edilmiştir.

— Fransa, Almanya ve İtalya, herbiri	% 28 oranında
— Belçika ve Hollanda, herbiri	% 7,9 ”
— Lüksemburg	% 0,2 ”

Ayrıca, A.E.T.'ye olan güveni kuvvetlendirmek ve tarafsızlığı gerçekleştirmek için, hiçbir müdürlük yöneticilerinin, belirli bir ülkenin açıkça, sayıca üstünlüğünü sağlayacak tarzda seçilmemesi ön görülmektedir.

Sonuç :

Böylece, yönetim ünitelerinde tabiyet ve coğrafi kriterlere eşitci bir rol tanınmaktadır. Bunun sonucu olarak, belirli kadroların, belirli ülke mensuplarına (tabiyetlerine göre) dağılımı yerleşik hale gelmiştir.

Örneğin : 1959-1962 ve 1962-1965 devrelerinde A1 ve A2 düzeyindeki yöneticilerin mobilitesi incelendiğinde; ve aynı şekilde; 1962-1965 yılları itibariyle A3 düzeyindeki yöneticiler arasındaki değişiklikler incelendiğinde, boşalan her 4 kadronun üçüne yine aynı tabiyetteki yöneticilerin seçildiği görülmektedir*. Böylece yöneticilerin çoğu, kuruluşun hiyerarşik yapısında ilerleme ümitleri olmadığını düşünmekte ve açıkça belirtmektedirler.

Kadroların tabiyetlere göre dağıtım ilkesi, zorunlu bir kural olmaktan çok, gerektiğinde başvurulan bir araç olarak gözükmektedir. Zira, yöneticilerin bu kontenjanlara göre seçilmesi zorunlu değildir. Ancak, bu kriterin eşit nitelikli adaylar arasında bir seçim yapılması gerektiğinde, gözönüne alındığı ilgililerce sık sık belirtilmektedir. Buna rağmen, araştırmaya göre yöneticiler tabiyete bağlı tercihlerin ilk sıradaki kriter olmadığını gösteren olaylardan bahsetmektedir.

* Bu hal tipik bürokratlaşma eğilimidir - mobilite eksikliği, kadroların dondurulması, kemikleşmesi.

Jüri sisteminin bir başka yönü de dikkati çekmektedir. İşe alınma ve terfi sistemlerinde irrasyonel unsurlar denilmesine rağmen, herhangi bir yönetici geleceğinin kendi faaliyetinin kalitesi ve üstlerinin değerlendirilmesine bağlı olmadığını; fakat daha politik kanaatlerin etkilediği başka kişilere bağlı olduğunu düşünebilir.

Yapılan bu araştırmada, kabinelerin ve komisyon üyelerinin rolüne atıf yapılarak, onların işe alınma süreci ve terfi kararları üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Aym zamanda araştırmada belirli kadrolar için jüri üyelerine direktif veren kabine üyelerinden ya da üst düzeydeki yöneticilerden bahsedilen olaylar bulunmaktadır. Bu aslında kendi başına problem olmaktadır.

Yöneticilerin Aldıkları Maaş :

A.E.T. yöneticilerinin aldıkları maddi karşılıkların değerlendirilmesi güçtür. A.E.T. yöneticileri iyi maaş alma konusunda isim yapmışlardır.

Yöneticilerin gerçek durumu daha da karmaşıktır. 1958-1960 devresinde A.E.T.'ye giren bazı yöneticiler evvelce aldıkları maaşlara kıyasla önemli yükselme görmüşlerdir. Bazı hallerde maaşdaki yükselme % 200'ü bulmuştur. A.E.T.'ye sonradan giren yöneticiler, özellikle özel sektörden gelenlerin maaşlarına herhangi bir artış uygulanmamış ve gerçekte ufak bir kayba uğramışlardır. Yöneticilerin kendi ülkeleri dışında çalışmak ve yaşamaktan dolayı kendilerine olan maliyeti ve uluslararası bürokrasinin gerektirdiği özel yetenek ve maharet de buna eklendiğinde, problem daha karmaşık hale gelmektedir.

Örneğin; çok sayıda Fransız yönetici kendi menfaatlerini gözetebilmek için Fransa'daki ikametgâhlarında bulunma ihtiyacını duymaktadırlar. İtalyan yöneticiler, aile bağlarını muhafaza edebilmek için büyük çapta seyahat harcaması yapma zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Bun karşılık Almanlar, Brükseldeki mesken imkânlarını Almanyadakinden bir bakıma daha avantajlı bulmaktadırlar. Buna benzer şekilde, örneğin iki ya da üç dili çok iyi bilme ve 5 farklı yönetim alışkanlığı ve değişik beklentilere uyuma nasıl değerlendirilecektir?

Tabiatıyla her yönetici kendi mali durumunu en iyi şekilde değerlendirecek kişidir. Fakat genellikle, A.E.T.'nin ilk üç yıl içinde ödenen maaşlar, ulusal yönetimde aynı derecedeki kadroya kıyasla çok yüksek, hatta çoğu örneklerde özel sektörün ödediği maaşların üstündeydi. O yıl-

lardan günümüze kadar geçen devrede ulusal yöneticilere ödenen maaşlar, A.E.T. yöneticilerine ödenenlerden daha hızlı artmıştır.

İddiaya göre, A.E.T.'nin ödediği maaşlar, ancak, yaşama standardıyla başabaş durumda yürümüşür.

Yöneticilerin Tabiyét ve Yaş Gruplarına Göre Dağılımı :

1963 Eylül ayı sonunda A kategorisindeki yöneticilerin sayısı 517 iken 1965 yılının aralık ayı sonunda bu sayı 585'e yükselmiştir.

Aşağıdaki tablodan bu yöneticilerin 1965 yılı sonundaki tabiyetleri itibarıyla ve 1966 yılı Eylül ayı sonunda yaşları itibarıyla dağılımını vermektedir.

TABLO 3
A Kategorisindeki Yöneticilerin Tabiyetlerine Göre Dağılım

	Fr.	Alm.	İtal.	Holl.	Belç.	Lüks.	Toplam
A-1	2	2	3	3	2	0	12
A-2	8	10	7	4	5	1	35
A-3	34	31	23	14	9	2	113
A-4/A-7	107	93	97	45	62	21	425
TOPLAM	151	136	130	66	78	24	585

TABLO 4
A Kategorisindeki Yöneticilerin Yaş Grupları İtibarıyla Dağılımı*

	26-35	36-45	46-55	56-65
A-1	0	19.9	20.2	9.9
A-2	3.8	30.8	42.3	23.1
A-3	1.4	54.6	33.6	10.4
A-4/A-7	28.2	50.3	18.6	3.5
A-1/A-7	20.2	48.9	24.4	6.5

* 585 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Bu tabloların dikkatle incelenmesi ortaya ilgi çekici sonuçlar çıkarmaktadır.

Tabiiyetlere Göre Kadro Dağılımı :

Tablo 1'de görüldüğü gibi, A1 kategorisinde yalnız Lüksemburg hariç olmak üzere, diğer ülkeler hemen aynı sayıda kadroyu ellerinde bulundurmaktadır.

A.2 kategorisindeki yöneticiler göze alındığında, Fransa, Almanya, İtalya üçlüsü bu kadrolardan 25'ini elde tutarlarken, A.E.T.'nin diğer üçlüsü; Hollanda, Belçika, Lüksemburg yalnızca 10 kadroyu, kendi tabiiyetinden yönetici doldurmaktadır.

Üçlülerin A2 kategorisindeki yöneticileri kendi içlerinde, yine Lüksemburg hariç tutulmak üzere, kadrolar hemen hemen eşit sayıda dağıtılmıştır. Şöyleki, Almanya 10 kadroyla birinci durumda, Fransa 8 yöneticiyle ikinci, İtalya 7 yöneticiyle üçüncü gelmektedir. Hollanda, Belçika, Lüksemburg üçlüsü ise; A-2 düzeyindeki kadroları, Belçika 5, Hollanda 4, Lüksemburg 1 yöneticilik ile paylaşmış gözükmektedirler.

A.3 kategorisinde üçlüler arasındaki bariz sayısal farklılık yine göze çarpmaktadır. Bu kategorideki toplam 113 kadronun 84 tanesine Alman, Fransız ve İtalyan yöneticiler ve ancak 25 tanesine Hollanda, Belçika ve Lüksemburglu yöneticiler seçilmiştir.

İlk üçlü arasında A.2 kategorisindeki nisbi eşitlik devam etmekte olup, bu sefer birincilik 34 kadroyla Fransızların eline geçmiştir. Almanya 31 kadroyla ikinciliği, İtalya ise 23 sayıyla A.2 kategorisindeki gibi üçüncülüğü muhafaza etmektedir. A.3. kategorisindeki kadrolardan en azını Lüksemburglu yöneticiler teşkil etmektedir.

A.4, A.5, A.6, A.7 kategorileri içindeki kadrolara yönetici seçiminde, yine Fransa, Almanya, İtalya üçlüsünün başta geldiğini görüyoruz.

Bu düzeydeki yöneticilerden, 107'si Fransız, 97'si İtalyan ve 93'ü Almandır. İkinci üçlünün sağladığı yöneticilerin ise 62'si Belçikalı, 45'i Hollandalı ve yalnızca 21 tanesi Lüksemburgludur.

Sonuç :

Görüldüğü gibi, bu alt 4 kategoride bulunan 425 kadronun 297 si üç büyüklerin elinde; 128'i ise, ikinci üçlünün elinde bulunmaktadır.

Tablonun genel durumuna bakıldığında, araştırmaya konu edilen A-1 ile A-7 kategorileri arasındaki 585 kadroya getirilen yöneticilerin 151'i Fransız, 136'sı Alman ve 130'u İtalyan iken; yalnızca 78'i Belçikalı;

66'sı Hollandalı ve ancak 24'ü Lüksemburgludur. Böylece 585 kadronun 417'sine ilk üç ülkenin mensubu ve geri kalan 168'ne diğer üç ülke mensubu yöneticiler getirilmiştir.

Yaş Grupları İtibariyle Kadroların Dağılımı :

A.1'le A.7 kategorisi arasındaki A.E.T. yöneticilerinin yaşları itibariyle dağılımını gösteren tablo da oldukça ilgi çekici sonuçları dile getirmektedir:

Tabloya bakıldığında, A.1 düzeyindeki yöneticilerden % 70.2'si 46 ile 55 yaşları arasında bulunmakta; ikinci durumda olan yaş kategorisi ise — % 19.9'luk bir oranla — 36-45 yaşları arasında yöneticilerin elinde bulunmaktadır. Bu kategorinin ancak % 9.9'u 56 yaşından büyük bulunmaktadır. A.1 kategorisinde genç grup temsilcileri denilebilecek 26-35 yaşları arasındaki yaş grubundan kimse bulunmamaktadır.

A.2 kategorisindeki yöneticiler arasında 46-55 yaşları arasındaki yöneticiler % 42.3 gibi bir oranla başta gelmektedir. Bu kategoride 36-45 yaşları arasındaki yöneticiler % 30,8 teşkil etmekte, 56 yaşından büyükler % 23'ü meydana getirmekte ve ancak bu kadroların % 3.8'i 26-35 yaşları arasındaki gençler grubu arasından gelmektedir.

A.3 kategorisindeki yöneticilerin yaş ortalaması ikinci yaş grubuna doğru kaymış olup, bu düzeydeki yöneticilerden % 54,6'sı 36-45 yaşları arasında bulunmaktadır. Bu düzeydeki yöneticiler arasında ikinci derece çoğunluğu 46-55 yaşları arasındakiler, üçüncü dereceyi 56 yaşından büyükler ve yine son sırayı gençler grubu denilen 26-35 yaşları arasındakiler almaktadır.

A.4, A.5, A.6, A.7 kategorisindeki yöneticiler arasında ise, çoğunluğu yine 36-45 yaşları arasındaki ikinci grup elde bulundurmaktadır. İkinci sıranın ilk defa olarak % 28.2 ile gençler grubunun hakimiyetinde olduğu ve üçüncü sıranın 46-55'lik yaş grubunda bulunduğu görülmektedir. Bu kategoride 56'dan büyük yaştakiler % 3,5 gibi küçük bir temsilci grubu bulundurmaktadırlar.

Sonuç :

1 — Yöneticilerin çoğunluğunun % 48.9 ile ikinci yaş grubunun elinde bulunduğu görülmektedir.

2 — Yöneticiler arasında ikinci büyük çoğunluğu % 24,4 ile üçüncü yaş grubu teşkil etmekte,

- 3 — Onları takiben % 20,2 ile gençler grubu üçüncü,
4 — En son olarak % 6,5 ile 56 yaşından büyükler grubu gelmektedir.

Yöneticilerin AET'de Görev Almadan Önceki İşleri :

Aşağıda verilen üçüncü tablo yöneticilerin A.E.T.'ye girmeden önce son çalıştıkları işlere göre, yöneticilerin daha önce hangi çeşit tecrübeye sahip oldukları hakkında bilgi vermektedir.

TABLO 5

Yöneticilerin A.E.T. Komisyonunda Görev Almadan Önce Çalıştıkları Yerler (% Olarak)

	Ulusal Yönetim ya da Devlet resmi görevi	Kamu sektörü ya da Devlet Sektörü	Diğer Avrupa kuruluşları	Özel Sektör	Meslek bildirme yerleri	Diğer Kurumlar
Fransız	45.4	7.3	36.9	9.0	2.1	0
Alman	50.2	11.2	26.4	9.1	2.0	1.0
İtalyan	35.5	6.6	43.2	11.5	3.8	0
Hollandalı	46.5	5.0	29.7	29.7	1.9	1.0
Belçikalı	46.1	10.6	25.6	15.0	2.7	0
Lüksemburglu	43.7	15.5	28.2	9.4	0	3.2
Yöneticilerin tümü gözönüne alındığında.	44.6	88.5	32.8	11.2	2.3	0.5

Tabloda görüldüğü gibi A.E.T. içindeki A kategorisindeki yöneticilerin takriben % 45'i ulusal yönetimlerdeki ya da devlet organlarından birindeki görevlerini bırakarak, buraya gelmişlerdir. A kategorisindeki Alman uyruklu yöneticilerin yarısı A.E.T. kadrolarına bu tip görevlerden gelmişlerdir. Aynı şekilde Hollandalı, Belçikalı, Fransız ve Lüksemburg uyruklu yöneticilerin yarısından çok yakın bir kısmı aynı tip görevlerden gelmişlerdir.

A kategorisindeki yöneticilerin üçüncü büyük kaynağını diğer Avrupa Organizasyonları teşkil etmiştir. Nitekim, İtalyan uyruklu A kategorisindeki A.E.T. yöneticilerinin % 43'ü daha önce diğer Avrupa Organizas-

yonlarında çalışmış kişilerdir. Aynı A kategorisindeki yöneticilerin toplam sayısı göz önüne alındığında, bu yöneticilerin takriben % 33'ü diğer Avrupa Organizasyonlarından gelmişlerdir.

Yöneticilerin üçüncü kaynağını genel toplam içinde % 11'le özel sektör sağlamaktadır.

Genel toplam içinde dördüncü önemli kaynak kamu sektörü ya da yan devlet teşekkülü teşkil etmektedir. Hollandalı, Belçikalı, İtalyan uyruklu A kategorisindeki yöneticiler arasında özel sektörden gelenler ağır basarken; Lüksemburg, ve Alman uyruklu A kategorisindeki yöneticiler arasında dördüncü sıra içinde kamu sektöründen gelenler önemli yer tutmaktadır.

Bu kısımdan genel sonuçlar çıkarmak için, ve araştırma sırasında Avrupa Organizasyonları ile genellikle uluslararası bürokrasinin kendine has meselelerin listesini vermek üzere çeşitli teşebbüsler yapılmıştır. Genel sonuçlara değinen örneğin, halen akademik bir göreve dönmüş bulunan eski bir A.E.T. yöneticisinin — tecrübesini hatırına getirerek verdiği cevabı tekrarlayabiliriz:

- Dil problemleri.
- Sorumluluk problemi.
- Yöneticinin kendisiyle çalışanları yetiştirmede görünen farklar.
- Kültürel geçmiş ya da ulusal görüş açılarındaki farklar.
- Kişinin mesleğinin sınırlarının tayini problemi (bu güçlük özellikle ulusal yönetimlerden bu kadroya geçenlere özgüdür).
- Yöneticinin kendi ulusal ortamından ayrılması problemi.
- Yabancı bir ülkede yaşama problemi.

Tabiatıyla buna benzer çok sayıda problem listeye eklenebilir. Bunlar arasından A.E.T.'de en belirgin olarak ortaya çıkan iki özelliğten söz edilebilir. Bunların ilki, yöneticilerin sorumluluğu altında çalışan kişilerin yetiştirmede kültürel geçmiş ve yönetimle ilgili alışkanlıklar arasında farkların giderilmesi ve görevin gerektirdiği yeni duruma uyma problemi. Bu problemin ortaya çıkmasındaki en tabii neden yönetici durumuna gelen kişinin farklı ulusal kültürlere mensup kişiler olmalarıdır. Kuruluşun düzenli ve etkin bir şekilde fonksiyonlarını yürütebilmesi için görülen ulusal farkların ortadan kaldırılması, ya da hiç olmazsa minimumuma indirilmesi büyük önem taşımaktadır. A.E.T. içersinde bu farklılıkların giderilmesi için geliştirilen ortam sonucu organizasyon içinde ideolojik, çerçevede farklılıkların hızla giderilmesi ve yapılan faaliyetler-

de ideolojik etkinin, iddiaya göre, minimuma indirilmesi imkânı doğmuştur. Bu başarıya rağmen yöneticiler arasında "Lâtin rıkından olanların görüş açısı", "Alman katılığı" gibi birtakım farklı uyruklu yöneticilere atfedilen özellikler slogan haline getirilmiştir, ve verilen cevaplarda bu nokta gözlenmektedir.

Araştırmada çoğu yöneticiler bir yandan bu farklılardan şikâyet ederken, aslında bunların kolaylıkla ortadan kaldırılabilceği kanaatine sahiptirler. Yöneticiler, aralarındaki kültürel geçmişlerinden doğan farklılara rağmen her yönetimde sosyal ve coğrafi, ya da bölgesel dağılıma önem verilerek yöneticilerin seçimine dikkat edilmesini genel istek olarak belirtmişlerdir.

Araştırma sonucu ortaya çıkan A.E.T.'deki en belirgin ikinci problemin kuruluşun geleceği ve anılan siyasi kararların yöneticiler üzerinde yarattığı endişedir. A.E.T. üyesi ülkelerin, yalnız organizasyonun genel politikasını değil, fakat ayın zamanda komisyonun A.E.T. içindeki rolünü de etkileyebilecekleri iddia edilmektedir. Esasen bu gayet açık bir gerçektir. Birey olarak yöneticiler, kendi kontrolleri dışında, görevlerinin bir takım kararlarla engellendiğini, ya da A.E.T.'nin amaçlarını, gerçekleştirmede birliğe hizmetlerinde ve bu alanda giriştikleri teşebbüslerde, —üye devletlerin işbirliğinden kaçınmaları sonucu— yalnız bırakılacaklarından endişe duymaktadırlar. Siyasi olaylar o şekilde gelişebilir ki, yöneticiler için faaliyetlerinin hiç de ilgi çekmeyen bir düzeye inmesi ve görevlerinin öneminin azalması hali gerçekleşebilir. Esasen araştırmada görüldüğü gibi, çok sayıda yönetici daha gerçekçi olma eğilimi göstermekte, çalışma isteklerinin kısıtlandığını ve bekleyişlerinin çok daha sınırlandığını belirtmektedir*.

Yöneticilerin Yarattığı Etkiler : (Yöneticiler ne derece etkili olmaktadır?)

- Kimi ya da neyi etkilemeyi deniyor? Etkiliyor?
- Ne gibi değişiklikler ya da etkiler yaratmak istiyor?
- Bu etkiler ne kadar çabuk hissedilecektir?
- Yönetici kendisinin etkinliğini sınırlayan unsur olarak neyi belirtiyor?

* Araştırmada verilen bireysel cevaplar ne olursa olsun, bu konuda yaratılan hava, değişen siyasi iklimin bir fonksiyonu olup, hergeçen gün yeni bir ortam ve buna paralel olarak grup olacak yöneticilerin ümitlerinde yükselişler ve düşüşler olmaktadır.

— Bu etkiler nasıl gerçekleştirilebilir?

Aşağıdaki örnek ifadeler, bu alanda sorulan sorulara verilen cevapların çeşitliliğini gösterme bakımından yeterli fikir verecektir sanırım.:

- Görevimiz, üye devletleri, ortak kurallar üzerinde mutabakata vardırarak yollar bulmaktır. Gerekli gördüğümüz şeylerin yapılmasını onlara kabul ettirmek için yollar bulmak, yaratmak zorundayız.
- Tabiatıyla, işin sonunda tercih yine üye ülkelere bağlıdır. İktisat Teorisi açısından, bizler en iyi çözüm yolunu bulabilir ve teklif edebiliriz. Fakat bunun bazı üye devletler tarafından kabul edilmeyeceğini bilirsek, teklifimizi ortaya koymanın dahi akılsızca bir iş olacağı kanısındayız. Bir faaliyetin yapılmasını arzularsak, ve gelişmenin gerçekleştiğini görmek istersek, kabul edilebilecek en iyi teklifi yapmak zorundayız.

Örneklerin gösterdiği gibi, bazı yöneticiler karar alma sürecine resmen katılıcı durumda olan kişiler gibi, büyük ilgi göstermektedir. Bu yöneticiler kendilerinin uzmanlık yaptıkları belirli alanlardaki teknik, ya da görevsel problemlerini bir karar alma süreci çerçevesinde görmektedirler. Onların ortaya koyduğu çözümler, teknik ve politik kriterler açısından değerlendirilmelidir.

Tabiatıyla bütün yöneticilerin ilgileri bu noktada toplanmamaktadır. Genellikle denilebilir ki, bazıları soyut koşulların, davranış şekillerinin değiştirilmesi ile ilgilenmekte; bir kısmı değişmelerin gerçekleşmesine yol açan otoriter kararlarla çok az ilgilenmekte, bazıları ise hiç ilgilenmemektedir. Sonuncu kategoridekiler, problemleri daha sınırlanmış bir çerçeve içinde görmektedirler. Yine bazı yöneticiler ise, özellikle A.E.T.'nin dış itibarı, ve diğer uluslararası aktörlerle ilişkilerindeki durumunu etkilemeye özel ilgi göstermektedirler.

Buna benzer şekilde, beklenen değişikliklerin bünyesi farklılıklar göstermektedir. Bazı yöneticiler yalnızca soyut koşulları etkilemek istemektedirler. Onlar kontrol altına alınacak genel ekonomik güçlerden söz etmektedirler. Diğerleri ise, doğrudan doğruya grupların ya da bireylerin davranışları üzerinde durmaktadırlar. Bu yöneticilerden bazıları, davranışları doğrudan doğruya etkileme imkânının var olduğu kamsmdadırlar. Bu yüzden onlar, karar ya da davranışlar için reçete halindeki çözümlere, somut sonuçlara karşı daha büyük ilgi göstermektedirler. Halbuki diğer bazı yöneticiler böyle bir yaklaşımı politik görmemekte, ya

da verimli saymamaktadırlar. Onlar için, hazırlanmış reçeteler, yol gösteren kurallar sunî birer tedbirdir. Diğer katılıcı durumda olanları "eğitmeyi", ya da davranışta daha geniş değişmeleri beklemeyi tercih ederler.

Sonuç :

Yöneticiler, yaptıkları işten bekledikleri sonuçlar itibariyle farklılık gösterdikleri gibi, yaratacakları etkiler için gözönüne aldıkları kaynaklar bakımından da farklı davranışlarda bulunmuşlardır.

Yaratılan etkiler, komisyonun ortaya çıkardığı ve geliştirdiği özel bilgi kaynaklarının sonucu olabilir. Varılabilecek diğer bir sonuç, bu etkilerin A.E.T. Ana Sözleşmesi ya da Topluluk içindeki kuralların sağladığı belirli meşru güçlere dayanmakta olduğudur.

Yöneticiler, etkilerin diğer katılıcılarla temasdan, ortak sorunlar üzerinde beraberce çalışmaktan ve fikir alışverişindeki karşılıklı ilişkilerden doğduğunu düşünebilirler. Bazı yöneticiler ise, varlıklarını adadıkları ortak amaçlara uymada, ilgili ülkelerin heves ve istekleri ile gerekli stratejinin kullanılmasında, manevraların uygulanması ve ikna etmede, kendilerinin kabiliyetlerine büyük önem vermektedirler. Tabiatıyla farklı tipteki bu bekleşimler, yöneticilerin görevle ilgili tecrübeleri arasında farklı bir diziyi meydana getirmektedir.

"Kendilerinin Etkinliği" Hakkında Yöneticilerin Düşünceleri :

"Kendi etkinlik dereceleri" hakkında verdikleri aşağıdaki ifadeler, yöneticilerin, görevden doğan tecrübelerinin çok çeşitli olduğunu ortaya koymaktadır.

- Tam olarak bilmiyorum. Yaptığım işin herhangi bir etkisi olduğuna dair kendimi ikna etmem bir hayli güç, hayal kurmaya ihtiyaç gösteriyor.
- Kısa dönemi gözönüne alırsanız, burada yaptığımız iş çok çekici olmayabilir. Belirli bir hususu ya da ortak bir kararı gösterip, biz şunu yaptık, bunu gerçekleştirdik diyemeyiz. Fakat işi, bizim görevimiz dolayısıyla yapılması gereken şekilde, daha tarihsel bir açıdan ele alırsak, zannedirim, o zaman gerçekleştirdiklerimizle övünebiliriz.
- Siz de biliyorsunuz. Yaptığımız işin etkilerinin neler olduğunu söylemek çok güçtür. Belirli kararlar ahyoruz, belirli faaliyetlere

girişiyoruz, fakat sonuçların beklediğimiz gibi olup olmayacağını bilmiyoruz. Aynı şekilde değişmelerin bizim eserimiz olup olmadığını söylemek de çok zor.

- Bizler çok başarılı olduk. Sekiz yıl önce belirli bir mamulü ele geçirmek dahi imkânsızdı. Şimdi ise, Belçika'da yaşamama rağmen sanki kendi ülkemizde imiş gibi aynı mamulü kolaylıkla bulabiliyorum. Bu gibi küçük görünen çok sayıda olay, aslında etkileri bakımından büyük önem taşımaktadır.

Etkiler bir taraftan çabuk gerçekleşiyor, diğer taraftan uzun dönemde oluşuyor gibi gözükmektedir. Her iki halde de teşhisi çok güçtür. Her yönetici kendisinin etkinlik derecesinin yüksek olduğunu hissedebilir, ya da bu konuda derin şüphesi bulunabilir. Anket dolayısıyla temas edilmiş yöneticilerin çoğu, kendi etkinliklerinin sınırlarını tartışmışlardır. Verilen cevaplardan çıkartılan "belirtilmiş sınırlar", şu hususları kapsamaktadır:

- Üye ülkelerin harekete geçme isteğinin olmaması.
- Kaynak ve personel eksikliği.
- Çözülmesi gereken problemlerin bünyesel karışıklığı.
- A.E.T. Antlaşmasının şartları.

A.E.T. Komisyonu Üst Kademe Yöneticilerinin, A.E.T.'i Nasıl Bir Kuruluş Olarak Gördükleri* :

* Sorulan soru : A.E.T.'nin hangi niteliği ağır basmaktadır?

(*) Rotated Factor II

Kuruluşun amacıyla ilgili Pozitif uçtaki değerler.

- + .81 Highly integrated European Political Organization - GOAL Birleşik Avrupa Siyasal Organizasyonu (Yüksek derecede gerçekleşmiş, kuvvetli)
- .40 Broader Daha geniş toprak sınırları Tertitorial limits - GOAL
- .36 Reduce national differences - GOAL Ulusal farklılıkların azaltılması.
- .32 Commission seen as objective, neutral, coordinator. - Birleşik Avrupa Komisyonu'nu objektif, tarafsız koordinatör olarak görenler.

Negatif Uçtaki Değerler.

- .81 Vaguely defined United Europe - GOAL Tam açıklığa kavuşmamış, kesin olarak tanımlanamayan bir Birleşik Avrupa.

Not : Rotasyon usulüyle bütün değişkenlerin varyanslarına % 7'lik ilâve yapılmıştır.

Siyasi bir ————— O ————— Teknik
 kuruluş + ————— kuruluş
 (Teorik amaç) (Fragmatik Sonuç)

A.E.T.'nin görevinin ne olduğuna ve ne olacağı hakkındaki sorulara cevap veren yöneticilerin, iki üç arasında görülen sonuçlara vardıkları görülmüştür.

1) Bu kümelenme, bir uçta AET'nin, entegrasyonu tamamlayarak asıl hedef olan "siyasi birlik" haline geleceği noktasında oluşmakta;

2) Diğer uçta teknik kuruluş yönünde bir kümelenme olmaktadır. Bu uçta, yöneticilerin A.E.T. komisyonunu, uluslararası bir örgüt niteliğinde "objektif görevleri olan, tarafsız, koordinatör bir A.E.T. Organı" olarak değerlendirdiklerini görmekteyiz.

Arada, sayı itibarıyla önem taşıyan 2 kümelenme noktası daha görülmüştür. Bunlardan birinci tür kanaate yakın nokta, A.E.T.'in amacının "ulusal farklılaşmayı azaltma" olarak görenlerin kümelendiği noktadır.

Diğer kümelenme noktası ise, yine aynı yönde pozitif değere daha yakın bir A.E.T.'nin amacını "daha geniş sınırları olan uluslararası bir kuruluşu erişme" olarak gören kişilerin kanaatleri etrafındaki noktadır.

Bunlardan birinci tip görüş etrafında kümelenenler, "Bütün problemlere ve belirtilen eksikliklere rağmen, 1970-1975 devresinde, siyasi bir birliğin gerçekleşeceğini ve bu noktaya 1975 yılında Avrupa Parlamentosu vasıtasıyla varılacağına" inanmış gözükmektedirler.

Kanaatlerin kümelendiği diğer uçta hâkim olan temas ise, cari problemlerin çözülmesi ve gelişmenin gerçekleştirilmesi konularında endişe duyulmasıdır. Bu kanaate sahip yöneticiler A.E.T.'nin "siyasi" niteliği üzerinde daha az durmakta ve kuruluşun alacağı son şekle pek ilgi göstermemektedirler.

Bu tip kanaat sahiplerinden bölüm başkanı bir bürokrat aynen şöyle söylemiştir: "A.E.T.'nin şimdiye kadarki şeklini aynen muhafaza edeceğimi söyleyemem. Gelişme yolunda birtakım kazalar olabilir. Devletler-üstü bir nitelik, ya da Europe de Hatries tehlikesi doğabilir. Ben kelimeler üzerinde duran, buna takılan kişi değilim... Zira aynı kelime ile farklı gerçeklere varan kişiler çok. Ben, somut işlerle uğraşmak istiyorum, hergün yapılan faaliyetler katkılar beni daha çok ilgilendiriyor...."

Aynı kanaate sahip gruptan bir başka bürokrat ise, başta Ortak Pazarın siyasî niteliğini geliştirmek için projeler teklif etmesine rağmen, anket yapılırken “siyasî birlik” deyimini beğenmediğini açıklamıştır. Sebep olarak ise, “Siyasî Birlik” deyiminin, uluslarüstü bir bünyeye sahip ve başında komisyonun genel müdürünün, başkan olarak bulunduğu bir “Avrupa Birleşik Devletleri” anlamını taşıdığını belirtmiştir.

Araştırmanın sonuçlarından çıkarılan yargı şöyle özetlenebilir:

— Tabiyet faktörü, yöneticilerin görüşlerini etkilemektedir, fakat bu etki sınırlı kalmaktadır. Çeşitli kanaat adacıklarının oluşturan yöneticileri, bir an tabiyetleri itibarıyla gözönüne alan araştırmacı, biraz şüphleyle de olsa şu geçici sonuçlara varmaktadır.

— Fransız yöneticiler ölçeğin “pragmatizm” ucunda, A.E.T.’yi siyasi problemleri çözen bir kuruluştan çok, teknik bir kuruluş olarak görmektedirler. Kendilerinden, belirli bir devletin temsilcisi olmaktan çok, topluluğun bir mensubu şeklinde bahsetmektedirler. Kişisel ilgi ve endişeleri olarak, yapılan işlerde, alman kararlarda objektiflik ve mesleki gelişmeyi belirtmektedirler.

— Alman ve İtalyan yöneticiler “Siyasî Entegrasyon” yönünde bir kanaate sahip bulunmaktadırlar. Almanlar, kuvvetli uluslararası bir kuruluşun vücut bulması ve oturmuş bir sosyal ilişkiler düzeni kurulmasında ısrarlı gözükmektedirler. Ancak bu yoldan istikrarlı bir Avrupa yaratılacağı fikrinde olup, amaca hizmet için idealizme varan katkıların yöneticiler tarafından yapılması gerektiğini ileri sürmektedirler.

— İtalyan yöneticiler, her ne kadar siyasi birlik yönünde gözüküyorlarsa da, Almanların tersine, birçok ilgilendikleri konu olarak iki noktaya değinmektedirler:

a) Siyasi ilişkiler, b) Menfaatler arasında ilişki kurulması.

Ayrıca İtalyan yöneticiler, Almanların aksine endişeleri bakımından daha kişisel davranışlara sahip gözükmektedirler... Ne Alman yöneticilerin idealizmi, ne de Fransızların mesleki gelişme endişesi onlar için önemli bir problem olmaktadır.

— Hollandalı ve Belçikalı yöneticilerin görüşleri iki uç arasında dağılmış bir çeşitlilik göstermektedir. Bu yöneticiler daha çok kişisel tepkiler göstermektedirler.

— Lüksemburgular ise Fransızlar gibi pragmatizm yönünde kanaat sahibi gözükmektedirler.

Tabiyet Faktörü :

Belirli bir devletin vatandaşı olmanın, yöneticiler üzerindeki etkisi karmaşık karakterde olup, çok ilgi çekicidir.

Yöneticilerin kendi ulusal grupları içinde birtakım değer farkları olabilir. Eğer uluslararası bürokrat olarak, ulusal gruplar arasında, bu farklar azalmışsa ya da daha az çoğun ise; o zaman ortak şahsın, belirli bir toplumun mensubu olmaktan uzak bir takım değer ve alışkanlıkların, bireysel davranışları etkilediği söylenebilir...

Esasen bu faktörün karmaşıklığı başlıca 3 nedene dayanmaktadır.

1 — İşe Alınma Süreci, A.E.T. üyesi devletlerin herbirinde farklı özellikler taşımaktadır.

2 — Üye Devletlerin, A.E.T.'ye karşı davranışlarında farklılıklar vardır. Ayrıca, devletlerin yöneticilere karşı —özellikle tabiyet farkları dolayısıyla —davranışlarında da farklar göze çarpmaktadır.

3 — Değişik tabiyete sahip bürokratlar arasında yöneticilerin görüşlerini etki'eyebilecek kültür farkları vardır. Örneğin, yöneticinin görüşü, kısmen kendisinin aldığı eğitim, kısmen ulusal düzeyde kazanmış olduğu tecrübelere dayanır.

Yöneticilerin A.E.T. Komisyonu üyesi olarak davranışlarını etkileyen başka bir faktör eğitim faktörüdür. Mesleki ve grupsal davranışları etkileyen unsurlar dendiğinde, eğitim seviyesi ve dalı anlaşılmaktadır.

A.E.T. Personel Yönetmeliği, topluluk yöneticilerinin üniversite ya da aynı seviyede derece almış olmalarını gerekli görmektedir.

Yöneticilerin çoğunluğunu Hukuk ya da İktisat dalında derecesi olanlar meydana getirmektedir. A.E.T. içinde esasen bu iki alanda temel tecrübeye ve yeteneklerin geliştirilmiş olması gerekmektedir.

Diğer yöneticilerin eğitim görmüş olduğu alanlar çeşitlilik göstermektedir. Bu dallar hakkında fikir vermek üzere aşağıdaki liste verilebilir :

- Tarih
- Edebiyat
- Askerlik
- Çeşitli alanlarda mühendislik
- Birkaç dalda, birden eğitim görmüşler.

Siyasi Eğilimler :

A.E.T. Komisyonu üyelerinin görüş ve davranışlarını etkileyen bir diğer faktör de, yöneticilerin kendilerini ve fikirlerini hangi siyasi parti ya da tutuma özdeş, ya da dahil olarak gördükleri hususudur.

Bu yolda araştırmacıyı, sonuca götürücü gösterge olarak yine yöneticilerin ifadesine başvurulmuştur. Kendilerinin uluslararası bürokrat olmadan, ülkelerinde dahil oldukları bir siyasi grup ya da parti olup olmadığı hakkında soru sorularak alınan cevaplar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Araştırmacının bu konuda vardığı sonuçları şöyle özetlenebilir:

1 — Siyasal eğilimler açısından, A.E.T. komisyonu üst kademe yöneticileri arasında, değişik yönlerde başlıca 2 büyük gruplaşma göze çarpmaktadır.

A — Kendilerini belirli bir siyasal akıma bağlı görmeyenler.

B — Kendilerini belirli bir parti ile özdeş görenler.

A — Kendini Hiçbir Siyasal Grupla Özdeş Görmeyenler İçinde :

— En geniş grubu, kendilerini hiçbir kategori içinde görmeyen yöneticiler meydana getirmektedir. Bu grupta kendi içinde homojen görünmemektedir. Şöyle ki:

Siyasal
İlişkiyi
Kesin olarak
reddedenler.

- a) Bazıları yalnız "Avrupa"nın problemlerine ilgi duyduklarını, fakat "siyaset" konusunda ilgilerinin olmadığını belirtmişlerdir.
- b) Bazıları ise, memur olarak, kendilerinin "Siyasetle" hiç bir ilgilerinin olmadığını açıklamışlardır.

Siyasal
İlişkiyi
kabul
edenler.

- c) Bir dereceye kadar genel eğilim olarak siyasetle ilgilendikleri belirterek, kendilerini "MERKEZ SOL" mensubu görenler.
- d) Liberaller: Bu gruptaki yöneticiler de aslında, siyasi partiler yelpazesinde orta mevkiye yerleştirilebilirler. Onları Merkez Soldan ayıran kriter, serbest mübadele/ticarî ilişkilerde liberal iktisadî eğilime sahip olmalarıdır.

B — Kendilerini Belirli bir Siyasî Akım İçinde Görenler İki Farklı Gruba Ayrılmaktadır :

- a) Hristiyan Demokratlar.
b) Sosyalistler.

- Hristiyan demokratların bir kısmı, zaman zaman siyasî sorunları tartıştıklarını belirtmektedirler.
— Buna karşılık kendilerini sosyalist eğilimli gören yöneticiler, grup olarak daha aktif, yani siyasî faaliyetlere katılıcı nitelikleri olan kişiler olarak gözükmektedirler.

Belirtilen gruplar dışında kalan yöneticilerin;

- Bir kısmı kendini ortamın sağında görmekte,
— Bir kısmı da cevap vermemeyi tercih etmektedirler.

T A B L O I

**Yapılan Araştırmada Cevap Verenlerin Tabiyetleri
Bakımından Dağılım**

	Fr.	Alm.	İtal.	Hollan.	Bel.	Lük.	Toplam
Tamamlanmış Anketler	23	19	21	13	14	9	99
Ses Alma Cihazı Kullanılarak yapılanlar	(20)	(14)	(16)	(11)	(9)	(5)	(75)
Anket Yapılmasını Kabul Etmeyenler	1	5	3	5	4	1	19
Toplam Sayısı	24	24	24	18	18	10	118

T A B L O II

AET Giderlerine Katılma Payları (% Olarak)

Almanya	%	28
Fransa	%	28
İtalya	%	28
Belçika	%	7,9
Hollanda	%	7,9
Lüksemburg	%	0,2

T A B L O III

A Kategorisindeki Yöneticilerin Tabiyetlerine Göre Dağılımları

	Fr.	Alm.	İtal.	Hol.	Belçi.	Lüksem	Toplam
A1	2	2	3	3	2	0	12
A2	8	10	7	4	5	1	35
A3	34	31	23	14	9	2	113
A4-7	107	93	97	45	62	21	425
TOPLAM	151	136	130	66	78	24	585

T A B L O IV

A Kategorisindeki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (% Olarak)

	26-35	36-45	46-55	56-65
A1	0	19,9	70,2	9,9
A2	3,8	30,8	42,3	23,1
A3	1,4	54,6	33,6	10,4
A4-7	28,2	50,3	18	3,5
A1-7	20,2	48,9	24,4	6,5

T A B L O V

A Kategorisindeki Yöneticilerin AET'ye Girmeden Önceki Faaliyetleri (% Olarak)

	Ulusal Yönetim Görevi ya da Devlet Görevlisi	Kamu Sektörü	Başka Avrupa Organ.	Özel İşlet.	Görev Almamış	Diğer
Fransız	45,4	7,3	36,9	9,0	2,1	0
Alman	50,2	11,2	26,4	9,1	2,0	1,9
İtalyan	35,5	6,6	43,2	11,5	3,8	0
Hollandalı	46,5	15,0	29,7	15,9	1,9	1,0
Belçikalı	46,1	10,6	25,6	15,0	2,7	0
Lüksemburglu	43,7	15,5	28,2	9,4	0	3,2
TOPLAM (%7)	44,6	8,5	32,8	11,2	2,3	0,5

T A B L O V I I

Yöneticilerin Siyasî Eğilimlerine Göre Dağılımları

	Fr.	Al.	İtal.	Hol.	Bel.	Lüks.	Toplam
Hiçbir Kategoriye Girmeyenler	5	8	5	2	2	4	26
Merkez Sol	9	2	4	3	1	1	20
Hristiyan Demokrat	1	1	4	7	6	1	20
Liberal	1	6	2	1	2	2	14
Sosyalist	1	0	3	0	2	1	7
Diğer Eğilimler	5	0	1	0	1	0	7
Cevap Vermeyenler	1	2	2	0	0	0	5
TOPLAM	23	19	21	13	14	9	99