

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi

Cilt: 4 Sayı: 2 Eylül 2020



Volume: 4 Number: 2 September 2020
Journal of Commercial Sciences

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

ISSN: 2687-4091

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ TİCARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ
JOURNAL OF COMMERCIAL SCIENCES

Derginin Adı: Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi

Derginin İngilizce Adı: Journal of Commercial Sciences

Derginin Amacı ve Kapsamı: Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, Başkent Üniversitesi'nin resmi yayın organıdır. Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergi, "Özgün Makaleler", "Tanıtım Makaleleri", "Editöre Mektuplar", "Toplantı ve Konferans Raporları" ve "Kitap Yorumları" yayımlar. Yayın Kurulu'nun kararıyla Özel Sayılar da yayımlanabilir.

Tüm katılımlar, Yayın Kurulu'nca çift körleme hakemlik tarzında değerlendirilir. Tüm makaleler Türkçe ya da İngilizce yazılabilir, İngilizce ve Türkçe özetler ile anahtar kelimeleri içerir. Yurtdışından gönderilen İngilizce yazılan makalelere yönelik olarak Yayın Kurulu, özetleri Türkçe'ye çevirebilir.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin, Mart ve Eylül aylarında olmak üzere yılda iki kez düzenli sayısı yayınlanacaktır. Dergiye aynı zamanda çevrim-içi olarak erişilebilecektir.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisine, farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin amacı, özellikle sosyal bilimler altında İşletme, Muhasebe, Finans, Pazarlama, Ekonomi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, İletişim, Bankacılık, Sigortacılık, Risk Yönetimi, Sayısal Yöntemler, Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uluslararası Ticaret gibi alanlarda akademisyenlere yayın yapma olanağı sunmaktır.

Derginin Sahibi: Prof.Dr. Ali HABERAL
Başkent Üniversitesi Rektörü

Editör: Prof.Dr. Halil SARIASLAN

Alan Editörleri ve Editörler Kurulu:

İşletme	Prof.Dr. İpek Kalemci Tüzün
İktisat	Prof.Dr. Onur Sunal Doç.Dr. Bahar Araz Takay Dr.Öğr.Üyesi Nihat Dağıstan
Muhasebe	Prof.Dr. Deniz Umut Erhan ve Dr.Öğr.Üyesi Burcu Gürol
Finans	Prof.Dr. Adalet Hazar
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Doç.Dr. Gülten Yurtseven
Bankacılık	Prof.Dr. Şenol Babuşcu
Sigortacılık ve Risk Yönetimi	Dr.Öğr.Üyesi Şeref Hoşgör Doç.Dr. Erdem Kırkbeşoğlu
Sayısal Yöntemler	Doç.Dr. Özge Sezgin Alp
Yönetim Bilişim Sistemleri	Dr.Öğr.Üyesi Esmâ Ergüner Özköç
Uluslararası Ticaret	Dr.Öğr.Üyesi Erkan Uysal

Danışma Kurulu

Prof.Dr. Abdulkadir Varoğlu	Başkent Üniversitesi
Prof.Dr. Nermin Özgülbaş	Başkent Üniversitesi
Prof.Dr. Recep Tayfun	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Halıcı	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Birgül Kutlu Bayraktar	Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan Tuncer	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma Zehra Muluk	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Halil İbrahim Karakaş	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Halil Sariaslan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Mete Doğanay	Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Nalan Akdoğan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sadi Uzunoglu	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Serpil Cula	Başkent Üniversitesi
Prof.Dr. Ayşen Apaydın	Ankara Üniversitesi
Prof.Dr. Erişah Arıcan	Marmara Üniversitesi
Prof.Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Ömer Halisdemir Üni.
Prof.Dr. Doğan Yaşar Ayhan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Semih Hüseyin Tokay	Gazi Üniversitesi
Prof.Dr. Seval Selimoğlu	Anadolu Üniversitesi
Prof.Dr. Semra Karacaer	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan Bayazıtlı	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Kaval	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Beyhan Marşap	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Sağsan	Yakın Doğu Üni.

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ TİCARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ
JOURNAL OF COMMERCIAL SCIENCES

İÇİNDEKİLER

Evaluation of the Transition Process of Industry 4.0 in Automotive Supplier Industry

Nermin AVŞAR ÖZCAN, Ali SEVİNÇ, Şeyda GÜR, Evrencan ÖZCAN, Tamer EREN 1

Covid-19 Sonrası Dünya Sistemi: Yeni Bir Hegemonik Çevrim (Mi?)

Yeliz SARIÖZ GÖKTEN..... 19

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Stratejik Yönetim Açısından Değerlendirilmesi

Ahmet Gökhan YILDIRIM, Şule ERDEM TUZLUKAYA, Erdem KIRKBEŞOĞLU 33

CİLT: 4 - SAYI: 2 - EYLÜL 2020
VOLUME: 4 - NO.: 2 - SEPTEMBER 2020
ISSN: 2687-4091

Evaluation of the Transition Process of Industry 4.0 in Automotive Supplier Industry

Nermin AVŞAR ÖZCAN

Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü, Ankara, Türkiye
nerminavsar.ozcan@euas.gov.tr

Ali SEVİNÇ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
ali.sevinc@kosgeb.gov.tr

Şeyda GÜR

Harran Üniversitesi, Organize Sanayi Bölgesi Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa, Türkiye
seydaqur@harran.edu.tr

Evrencan ÖZCAN

Kırıkkale Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Kırıkkale, Türkiye
evrencan.ozcan@kku.edu.tr

Tamer EREN

Kırıkkale Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Kırıkkale, Türkiye
teren@kku.edu.tr

1

Kabul Edilme Tarihi:
29.09.2020

Abstract

The fourth industrial revolution is defined as the processes of full automation and digitization. The automotive industry, which is one of the most experienced and applied technological developments, takes its competitiveness power from these transformations. Automotive supplier industry, which is an industry branch with the supplier of parts and piece provided to the automotive sector, is one of the fastest developing areas of technology. By automating the production processes of automation and smart processes, it is possible to increase the productivity in the enterprises and to produce products in accordance with international standards. Besides the positive effects of the fourth industrial revolution on enterprises, there are also high cost effects. Businesses are hesitant to integrate the industry 4.0 processes due to these effects. In this study, the difficulties experienced in adapting to the industry 4.0 processes of the enterprises in the automotive supplier industry are analysed. In this study, it is aimed at evaluating these challenges with surveys conducted in Turkey with the province in the Konya and statistical analysis of this questionnaire. The enterprises that take into account the results obtained from the analysis are allowed to shape their strategic objectives in order to overcome these difficulties.

Keywords: Industry 4.0, automotive supplier industry, enterprises behaviour, statistical analysis

1. Introduction

With the industrial revolutions, there have been radical changes in technology and production patterns. The introduction of automation processes, electronics and information technologies into the transformations in machine and manual labor is led to the fourth industrial revolution. This development, which is referred to as Industry 4.0, is led to the emergence of concepts such as the internet of objects, big data, artificial



intelligence. The dynamic development process of Industry 4.0 is a result of the change of technology, excessive competition, the variability of customer demands, and the formation of too much data which is difficult to control (Bulut and Akcaci, 2017). The term Industry 4.0, referred to as the fourth industrial revolution, is the digitization of the entire value chain, particularly in the manufacturing industry. This digitalization in the industrial revolution brought with it a lot of data. Globalization has started to transform the countries in a harmonious manner with the technology. The necessity of analyzing big data and the process of globalization is led to the formation of an information society. From a sectoral perspective, the automotive sector is one of the sectors where the globalization effect is the most common. The place of human life in an important position and the continuous renewal of demand according to changing demands is made the automotive products a compulsory consumption product. Automotive industry is seen as an important step in development in terms of inputs used in production, inter- sectoral links and employment rate (Çoban, 2007). From this point of view, the automotive sector is one of the areas where competition is the most experienced in the world. It is one of the industries where the technology is used most, and the ways of production are constantly changing. In this sector, where the effects of Industry 4.0 are experienced most, the difficulties experienced by the enterprises in the transformation processes are increasing. In this study, it is aimed to analyze the difficulties encountered in the transformation process and the transformation process in the automotive sector. The aim of this study is to analyze the approaches of the enterprises towards the changes in economic and system performance in the Turkish automotive supplier industry. In this context, statistical evaluation is made in order to analyze the approaches of the enterprises in the automotive supplier industry in the province of Konya towards the industry 4.0 and to analyze their integration capabilities to their own systems. According to the researches, no statistical evaluation of the transition process of the enterprises to industry 4.0 is found in the literature. This study contributes to the literature because both the study is first in this context and important in terms of the sector. With this study, enterprises realize how the process of integration of industry 4.0 and their approaches towards these processes actually affect the adoption of processes. In this study, automotive supplier industry enterprises operating in Konya province are surveyed. In this survey, the perceptions of the enterprises are measured by the scale test. With this scale, whose reliability and validity are tested, the difficulties of the enterprises in the industry are evaluated.

Considering the impact of the technological developments with industrial revolutions on industrial productivity (Rüßmann et al., 2015), it is understood by the enterprises that it is inevitable to adapt to the innovations that will change the profile of the workforce. The introduction of the concept of Industry 4.0 into world literature has shifted the interest of researchers not only in the enterprises (Roblek et al., 2016). Different literature reviews have been made for defining the concept and scope of the Industry 4.0 framework (Rüßmann et al., 2015); (Roblek et al., 2016); (Lasi

et al., 2014); (Faller and Feldmüller, 2015); (Hozdić, 2015); (Zhou et al., 2015); (Brettel et al., 2014); (Stock and Seliger, 2016); (Qin et al., 2016); (Liao et al., 2017); (Liu and Xu, 2017); (Zhong et al., 2017); (Xu et al., 2018). Talking about developments in technology Lasi et al. (2014), are discussed the concept of industry 4.0 in terms of development aspects. They talked about the different applications in manufacturing systems and mentioned the multifaceted organizational effects of the framework that industry 4.0 implements in production processes. At the same time, the emergence of enterprises that adopt new special roles in the production processes with industry 4.0 can be given as an example of changes in service and production systems. These new business lines (Lasi et al., 2014); (Stock and Seliger, 2016), which have emerged in order to respond to different expectations and requests of customers, are also seen as the effects of the current globalization. Stock and Seliger (2016) are made a literature study that touches on the difficulties experienced in the industry and differentiated production processes in enterprises. The sustainability of these different production processes can be achieved by keeping up with the technological developments. These studies, which offer an overview of these opportunities brought by Industry 4.0, enable enterprises to shape their production processes. Qin et al. (2016) are examined the vision and concept of industry 4.0 in 4 dimensions. Studies (Liao et al., 2017); (Xu et al., 2018); (Liu and Xu, 2017); (Zhong et al., 2017); (Xu et al., 2018) are describe their definitions of the concept of industry 4.0 in the framework of Figure 1. When the concept of service is added to these dimensions, it can be said that all these production and service processes, as well as the environments where they are formed, are gathered around the customers.

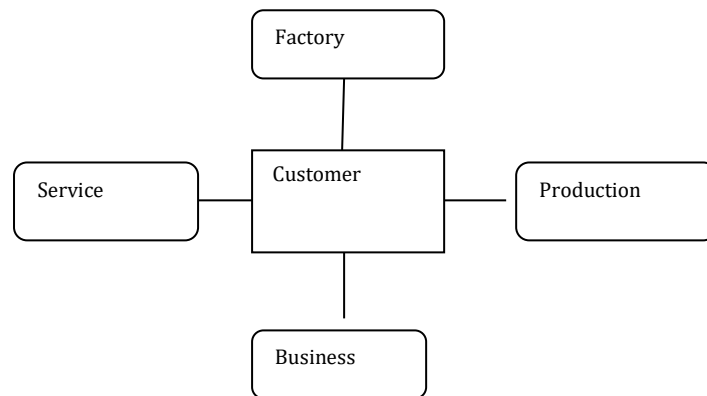


Figure 1. Vision and concept of Industry 4.0 (Qin et al., 2016)

This study consists of four parts. In the second part, the development of the concept of industry 4.0 in the automotive sector is mentioned. In the third part, factor analysis and relationship tests are conducted by mentioning the methods and methods used in the study. In the last part, the results of the study are presented, and suggestions are made.

2. Industry 4.0 and Automotive Supplier Industry

The fourth industrial revolution is initiated a period of full automation and digitization in production processes. The use of electronic and information technologies in production and services has had a significant impact on the economic indicators of enterprises. Internet of things and cyber physical systems are caused changes in the ways of production in enterprises. In small and medium-sized enterprises, the effects of these changes are mostly experienced. While these developments in technology still continue, the competition in the market increases in parallel with technological developments. Businesses are looking for new opportunities to change their strategies and guide them in this direction in order to keep up with this competition. The automotive industry, which has a significant share in the production branches, is among the most affected by these technological developments (Gabaçlı and Uzunöz, 2017).

The automotive industry is one of the complex industries where technological processes are applied most. At the same time, it is one of the most important sectors due to its connections with different sectors and employment power. With these industrial revolutions, there have been major transformations in the automotive industry. These enterprises, which meet the expectations of a large area and meet the expectations of personalized products, face a great difficulty in terms of technology. In the supplier industry, which is an important component of the automotive industry, the impact of technological developments is felt more and more. Although there are thousands of companies in the automotive supplier industry, there are very few companies that can produce acceptable production standards and compete in the international market. In order to keep up with the change processes in the world market and to maintain the level of competition, enterprises need to adapt quickly to the innovations brought by the industrial revolution. The desire to increase the investments in technology and automation is limited by reasons such as small production scales and high costs. However, despite these adverse conditions, these investments should continue. Automotive supplier industry firms have to invest in information and quality in addition to technology, due to their obligation to improve production quality. In these sectors which are the subject of the study, the power to keep up with the technological and other innovations brought by the industry 4.0 comes to the fore. There is the automotive supplier industry over 1,000 businesses operating in Turkey. There are 300-350 companies that are able to keep up with the technological developments and carry out a policy of product production at international standards (Tubitak, 2018) . Turkey's geographical position, advanced feature of being the only country that has established automotive industry, is developing technology to remove the necessity of integration once more to the fore. The production capacity of the automotive supplier industry is around \$ 9 billion a year. Because of this feature automotive industry sector is an extremely important sector for Turkey (Tubitak, 2018). The integration of the innovations in the fourth industrial revolution in the world has a different necessity and importance in this sector. Increasing competitiveness by using the power of digitalization and information

technologies constitutes the basis of sustaining a healthy economy (Soylu, 2018). At this point, it is very important that enterprises can adapt to these technologies and transformations. But businesses face different challenges in the process of adapting to industry 4.0. In enterprises that see these challenges, there is a prejudice against industry 4.0 and they are reluctant to make decisions about shaping and transforming production processes. This study aims to evaluate the approaches of the enterprises against industry 4.0. In this context, this study, which contributes significantly to the enterprises, enables the analysis of the difficulties experienced and the development of strategies for these challenges.

3. Material and Method

As mentioned previously, in the studies on Industry 4.0 and the automotive supplier industry in the literature, there is no study on the reliability and validity of the scale and the statistical analysis of this scale. In scientific studies using scales which have been brought to literature for many different subjects and sectors, is possible to make a classification like "studies including developed original scales" (Özcan et al., 2014); (Eti İçli and Vural, 2010) (Group 1), studies including the application of a specific sampling of the original scales (Aksaraylı and Özgen, 2008); (Yılmaz, 2007) (Group 2), and studies including the compilation of original scales (Keser, 2005); (İlter and Gökmen, 2009) (Group 3) (Avşar Özcan, 2014). In this context, in this study, it is an original scale to can be evaluated within the scope of Group 1, which is designed to determine the ability of the enterprises operating in the automotive supplier industry in Konya province to reveal their ability to keep up with these technologies and to determine the areas where they are most challenged in the transition to Industry 4.0.

Measurement is an important process carried out to evaluate individuals, events or objects in terms of characteristics (attitude, tendency, satisfaction, etc.) which are the subject of measurement, and to make analytical decisions based on the evaluation results obtained. The accuracy and appropriateness of the decisions are based on the results of the evaluation on which the decisions are based and on the compliance of the criteria used in the assessment. This suitability can only be achieved by standardizing the measuring tool. There are two main factors that are considered to be reliability and validity in order for the scale to be standardized and to gain the ability to produce appropriate information (Ercan and Kan, 2004).

Reliability is the determination between the independent measurements of the same thing. In other words, reliability is indicative of the degree to which a measuring instrument gives the same result in repeated measurements. The reliability is determined by a calculated internal consistency coefficient (r) and takes values ranging from 0.00 to 1.00. As the value approaches 1.00, the reliability level increases. The high reliability is dependent on the processes used in the measurement and the determination of the criteria used in detail (Özcan et al., 2014).

Validity means that a measurement tool really measures the properties it intends to measure. There are different types of validity such

as predictive validity, concurrent validity, content validity and construct validity (Özcan et al., 2014). The statistical tests related to the reliability and validity of the Industry 4.0 Perception Scale (Appendix-1) of the Konya Side Automotive Sub-industry developed within the scope of this study are presented in the following sections.

3.1. Measuring tool

In the study, Industry 4.0 Perception Questionnaire of the Automotive Sub-industry of Konya, which is a 5-point Likert-type scale (Strongly Disagree 1, Strongly Agree 5), is used. There are 445 companies serving in the automotive supplier industry in Konya. The 25-item scale is applied to the senior technical executives of 210 companies randomly selected from the said sector. Yazıcıoğlu and Erdoğan (2004) calculated the sample size as 217 in the 95% confidence interval in case the batch is 500, and the size of the sample selected within the scope of this study is sufficient (Yazıcıoğlu and Erdoğan, 2004); (Brettel et al., 2014). In the study, 23.8% of the enterprises examined are employees with 0-9, 55.6% with 10-49 employees, 19.2% with 50-249 employees and 0.7% of the employees are 250 and over.

Considering the turnover of these enterprises in 2017; is determined 12.6% of it is below 1 million TL, 55.6% in the range of 1-8 million TL, 30,5% in the range of 8-40 million TL and 0.7% of the annual sales amount of TL 40 million and above. The software used by the sample of the study and the Industry 4.0 technologies are presented in Table 1.

When the statistics of the software in Table 1 are examined, it is noteworthy that 5 enterprises (3.3%) do not use any software at present. Similarly, there is no enterprise using all of the software in Table 1. The number of enterprises with using software 10 or more is 8 (5,3%) . 29 enterprises with the highest frequency (19.2%) currently use at least 1 software. The total number of software used by 210 enterprises is 544 and the average is 3,6267. It is found that the relationship between the number of employees and the software used was statistically significant at $p < 0.05$ level. The relationship between the annual sales amount of the enterprises and the software used is statistically significant at $p < 0.05$ level.

Table 1. Software and Industry 4.0 technologies

Software	Industry 4.0 Technologies
CAD (computer aided design)	3D printers used to develop some product prototypes
CAM (computer aided manufacturing)	Cloud computing for data storage
ERP Software	Mobile devices used in direct and auxiliary production processes
CRM (Customer Service Software)	Communication between some machines (data exchange) technology
Design, Simulation and Analysis Software	Intelligent sensors used to collect data
Purchasing Software	Education etc. virtual reality or augmented reality applications used for processes
Accounting Software	Technologies that enable the customization of products according to customer requirements
Human Resources Software	Machines, sensors, service, sales services etc. technologies used to collect and analyse data related to business activities
Database Software	
Enterprise Mail Application	
Online Sales Software	
Data Analysis Software	
Inventory Tracking Software	

When the statistics of Industry 4.0 technologies in Table 1 are examined, it is determined that 14 enterprises (9.3%) currently do not use any Industry 4.0 technology. The number of enterprises using all of the Industry 4.0 technologies in Table 1 is 2 (1.3%). 39 enterprises with the highest frequency (25.8%) use at least 1 of the technologies listed in Table 1. The total number of Industry 4.0 technologies used by 210 enterprises is 365 and the average is 2,4333. The relationship between the number of people employed in enterprises and the Industry 4.0 technologies used is not statistically significant at $p < 0.05$ level. The relationship between annual sales amount of enterprises and Industry 4.0 technologies used was not statistically significant at $p < 0.05$ level. Therefore, the use of technology does not change according to the number of employees or annual sales amount.

3.2. Determination of scale items

In statistical analysis, Cronbach's alpha coefficient is used to determine the reliability of the measurement tool. A single value can be determined for each item, but an average value for all substances in the scale can also be calculated. If the coefficient is 0.7 and above, the reliability of the scale is considered good (Kı lıç, 2016). However, the proximity of this coefficient to 1.00 would increase the reliability of the measuring instrument.

As a result of the reliability analysis, Cronbach's alpha value of the scale consisting of 25 items was calculated as 0,733. Alpha, which decreases the value of the 4th, 11th, 14th, 23th, 24th, and 25th items are removed from the scale, the remaining 19 items of the scale Cronbach's alpha value is

calculated as 0,866. As a result of the second analysis, new substances are determined to have to be removed from the scale, alpha-lowering substances (items 10 and 12) were excluded from the scale. As a result of the reliability analysis, the Cronbach's alpha value of the scale consisting of 17 items was calculated as 0,890. If the item is deleted from the scale, the item in which the Alpha value will rise is not left. It was tested according to the Tukey Stackability Test whether the items in the scale were prepared to form a cumulative scale. The test statistic was calculated as $p = 0,000$ and H_0 was rejected because it was $p < 0,05$.

According to the Hotelling T2 test to determine whether the item averages are equal to each other, $p = 0.000 < 0.05$ is considered to be 5% meaning that the item averages are different from each other. This result also means that substances are not equally understood or interpreted by different persons. Table 2 presents the substances used in the automotive supplier industry in the province of Konya in order to reveal their ability to keep up with Industry 4.0, to examine the stages of transition to these technologies and to determine the areas where the enterprises are most challenged in the transition to Industry 4.0.

Table 2 shows the minimum and maximum values, total, mean and standard deviation values of 17 items. The averages of item 7, item 8, item 16 and item 19 are 4,0067, 4,1867, 4,0200 and 4,2200, respectively.

Table 2. Scale items

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Item1	210	1,00	5,00	483,00	3,2200	1,11047
Item 2	210	1,00	5,00	598,00	3,9867	,94113
Item 3	210	1,00	5,00	479,00	3,1933	,98782
Item 5	210	1,00	5,00	597,00	3,9800	1,01974
Item 6	210	1,00	5,00	437,00	2,9133	1,15820
Item 7	210	1,00	5,00	601,00	4,0067	,92320
Item 8	210	1,00	5,00	628,00	4,1867	,90031
Item 9	210	1,00	5,00	466,00	3,1067	1,07533
Item 13	210	1,00	5,00	567,00	3,7800	,88893
Item 15	210	1,00	5,00	599,00	3,9933	,92320
Item 16	210	1,00	5,00	603,00	4,0200	,78124
Item 17	210	1,00	5,00	457,00	3,0467	,99890
Item 18	210	1,00	5,00	482,00	3,2133	1,05288
Item 19	210	1,00	5,00	633,00	4,2200	,91130
Item 20	210	1,00	5,00	595,00	3,9667	,99944
Item 21	210	1,00	5,00	444,00	2,9600	1,15206
Item 22	210	1,00	5,00	490,00	3,2667	1,13319
Valid N (listwise)	210					

The scale items in question are as follows:

- Our transition to Industry 4.0 technologies will increase the operational speed and flexibility of our business (item 7).
- Our senior management is willing to change to new technologies (item 8).

- Our senior management supports its employees in doing their jobs with more technological methods (item 16).
- Government support for Industry 4.0 technologies will be encouraging for our business (item 19).

Here, the acceptance and awareness of the management and the support of the government is remarkable in the benefit and implementation of the Industry 4.0 technologies.

3.3. Factor analysis

Factor analysis is the construct validity for determining the structure of the scale. The KMO test result is greater than 0.50 indicates the factor analysis feasibility. The KMO test statistic for the study was calculated as 0.862. This value indicates that the number of data is suitable for factor analysis.

Table 3. Factor structure of the scale

	I	II	III
Item 1	0,490		
Item 2	0,700		
Item 3		0,582	
Item 5	0,718		
Item 6			0,503
Item 7	0,712		
Item 8	0,669		
Item 9		0,493	
Item 13	0,502		
Item 15	0,704		
Item 16	0,709		
Item 17		0,578	
Item 18	0,519		
Item 19	0,744		
Item 20	0,764		
Item 21			0,510
Item 22			0,510
Self-Value	7,231	1,653	1,523
Variance (%)	37,90	12,66	8,88
Cronbach's alpha value	0,879	0,723	0,724

In order to investigate whether the original structure of the scale is valid for this sample, the data obtained from the study were subjected to factor analysis at the level of substances by using Principal Component Analysis (Varimax Rotation). There were 3 factors whose eigenvalues were above 1 and the factor loads were above 0.50. Factors in the items and factor loadings are shown in Table 3.

Factor I

- Vendors dealing with Industry 4.0 technologies are available in our business environment (Item 1).

- Transition to Industry 4.0 technologies will reduce the operational costs of our business (Item 2).
- In order to be able to hold the products and brands of our business in the market and compete with its competitors, it must pass to Industry 4.0 technologies (Item 5).
- Our transition to Industry 4.0 technologies will increase the operational speed and flexibility of our business (Item 7).
- Our senior management is willing to change to new technologies (Item 8).
- Our senior management allocates resources for the transition to new technologies (Item 13).
- Transition to Industry 4.0 technologies will increase the profitability of our business (Item 15).
- Our senior management supports its employees in doing their jobs with more technological methods (Item 16).
- Our senior management has knowledge of the Industry 4.0 technologies and benefits (Item 18).
- Government support for Industry 4.0 technologies will be encouraging for our business (Item 19).
- Switching to Industry 4.0 technologies will facilitate the customization of our products to customer demand (Item 20).

Factor II

- Promotional and promotional activities related to Industry 4.0 technologies are carried out by public and professional organizations of our province (Item 3).
- Companies that can receive training and consultancy on Industry 4.0 technologies are available in our business environment (Item 9).
- The companies that we can get technical support to enable us to use Industry 4.0 technologies actively are in our business environment (Item 17).

Factor III

- Some of our potential customers ask us to switch to Industry 4.0 technologies to do business with our business (Item 6).
- Some of our suppliers require us to switch to Industry 4.0 technologies to work more effectively with our business (Item 21).
- Our company believes that if it does not keep up with the Industry 4.0 technologies, it can lose its customers to its competitors (Item 22).

In Table 2, it is mentioned above that item 7, item 8, item 16 and item 19 have the highest average. It was determined that these substances were included in the first factor. Item 6 and item 21, which have the lowest mean in Table 2, are included in the third factor.

3.4. Relationship tests

For the remaining 17 items in the scale, the number of employees directed to the enterprises, the sales amount of 2017, the software used, and the technologies were tested separately. The relationship between 68 pairs was investigated in total and 10 relations which are statistically significant at 95% level are given in Table 4.

The incentive and promotional activities related to the Industry 4.0 technologies are carried out by the public and professional organizations of our province (item 3), and the relationship between the number of employees of the sector employees is statistically significant. The size of the enterprise by the number of employees revealed that the enterprises in question follow the developments related to the Industry 4.0 technologies and transfer the activities provided by the public and professional organizations to their personnel. Furthermore," the incentive and promotional activities related to the Industry 4.0 technologies are carried out by the public and professional organizations of our province (item 3)" the relationship between the annual sales amount of the enterprises of the sector employees who have the opinion is statistically significant. This means the size of the enterprises following the Industry 4.0 technologies as in the number of employees. In summary, enterprises with a high number of employees or high annual sales have a positive approach to Industry 4.0 technologies.

Table 4. Relationships between the items of the scale

	Working Personnel	Endorsement	Software	Technology
item 1	*	*	*	*
Item 2	*	*	*	*
Item 3	0,001	0,012	*	*
Item 5	*	*	*	*
Item 6	*	*	*	*
Item 7	*	*	*	*
Item 8	*	*	*	*
Item 9	*	*	*	*
Item 13	0,000	*	0,006	*
Item 15	0,000	*	*	*
Item 16	*	*	*	*
Item 17	0,002	0,015	*	*
Item 18	*	*	*	*
Item 19	*	*	*	*
Item 20	0,005	*	*	0,027
Item 21	*	*	*	*
Item 22	0,001	*	*	*

The calculated p value for the cells with the expression * is not shown to be greater than 0.05

The number of employees working in enterprises who have the opinion that "Our senior management allocates resources for the transition to new technologies (item 13)" has a high number of employees.

The high number of software used by the enterprises in which the employees of the sector who have the opinion of "Our senior management allocates resources for the transition to new technologies (item 13)" are already used, is found to be statistically significant. This can be interpreted as the transition of these enterprises to Industry 4.0 technologies.

The relationship between the number of employees and the number of employees in the sector where the employees of the sector who have the opinion of "Switching to Industry 4.0 Technologies will increase the

profitability of our business (item 15)" were found statistically significant. The contribution of the use of Industry 4.0 Technologies to the business is perceived as profitability in the result, i.e. the belief in the functionality of the technologies is equivalent to the financial gain. In short, employees perceive it not only as a follow-up of technology, but as a means of reaching the ultimate goal of all enterprises, the profitability point.

The relationship between the number of employees and the number of employees who have the opinion of "The companies that we can get technical support in order to use the technologies of Industry 4.0 are in our business environment (item 17)" in the sector was found to be statistically significant. The relationship between the sector employees and the annual sales amount of the companies with the same opinion was found statistically significant. Just as in item 3, the number of employees with a high number of employees or annual sales amounts show a positive approach to Industry 4.0 technologies.

The relationship between the number of employees and the Industry 4.0 technologies used in the enterprises where the sector employees with the opinion of "Switching to Industry 4.0 Technologies will make it easier for our products to be customized according to customer demand (item 20)" were found statistically significant. According to the number of employees operating in the sector, large enterprises are customer focused and at least convey this awareness to their employees. The enterprises that use the Industry 4.0 technologies in the current place give importance to customer satisfaction.

The relationship between the number of employees and the number of employees in the sector who have the opinion of "Our company believes that if it cannot keep up with the Industry 4.0 technologies, it can lose its customers to its competitors (item 22)" were found statistically significant. According to the number of employees operating in the sector, large enterprises consider the disadvantage of not using the Industry 4.0 technologies as a disadvantage and associates the lack of use of technology with the loss of customers.

As a result, four criteria were statistically significant at 95% for six items given in Table 4 Large enterprises according to the number of employees in the sector and in parallel with this, the enterprises with high annual sales amount follow the incentive and promotional activities carried out by the public and professional organizations of the Industry 4.0 technologies. At the same time, these enterprises allocate resources for the transition to new technologies in conscious technical support point, realize that they can easily customize their products according to customer demand and aim to increase profitability. Businesses believe that if they cannot keep up with Industry 4.0 technologies, they can lose their customers to their competitors.

4. Conclusions

In this study, the effects of the concept of industry 4.0 on automotive supplier companies, which are among the most important sectors in globalization, are examined. Statistical analyses of the surveys conducted by

the supplier companies are made. The rapid changes in the manufacturing processes with the fourth industrial revolution is brought about some necessities for the enterprises to hold on to the competitive market. It is among these necessities that enterprises adopt technological developments. High technology production environments come to the forefront in automotive sub-industry enterprises which are the most affected by technological developments. In addition to the innovations offered to enterprises, Industry 4.0 has brought with it coercive factors. Businesses try to adopt these transformations in order to be able to keep up with the competition, and also try to deal with some of the difficulties they have to endure as a result of this transformation. Sevinç et al. (2018) identified the challenges that enterprises face in the process of adopting industry 4.0. They are evaluated the factors they gathered under the main topics of organization, environmental, cost and innovation with multi-criteria decision-making methods. Cost criterion is shown as the most important factor in the difficulty of the enterprises in the transition to the industry. The fact that there are production processes based on technology in the automotive supplier industry and the high investment costs lead to the neglect of industry 4.0's returns.

In the literature, after the introduction of the concept of industry 4.0 in the world, researchers have done many studies to explain the concept and its scope. For example, the study of Grzybowska and Łupicka (2017) is one of the researches on the basis of industry 4.0. They have worked on monitoring the practical implications of the practices initiated by this industrial revolution and identifying potential new applications. Emphasizing the sustainability of Industry 4.0 applications (Grzybowska and Łupicka, 2017); (Manavalan and Jayakrishna, 2019), it is emphasized that businesses should be able to maintain their power in an increasingly complex and dynamic market. In this context, Theorin et al. (2017) are pointed out that enterprises should be more flexible in order to maintain their competitiveness and at the same time to meet the demands of customers. In order to be able to transform into production processes Uslu et al. (2019) are made recommendations to the strategies that enterprises can develop.

70% of motor vehicle production in the world is covered by automotive sector (Tubitak, 2018), emphasizes the importance of the sector in which the study is carried out. Turkey in this sector, which have the same ratio, the product has many of the industry by providing employment opportunities to reach customers. With the different applications coming with the fourth industrial revolution, integration difficulties have started to be experienced in this sector. When the literature is reviewed, there is no study except that Sevinç et al. (2018) 's study evaluates the results of the industry 4.0 processes in the enterprises. In this study, the automotive supplier industry sector, which is one of the most important sectors, has been discussed differently from Sevinç et al. (2018).The statistical evaluation of the surveys carried out in the province of Konya, which is active in this field, again highlights the feature of this study in the literature. Turkey, 1.5% share of the world is ranked 20th in the automotive supplier industry trade. Konya is the city with the highest development and sectoral

concentration in this sector, which has nearly 4 thousand producers. The fact that the sector has such an important position once again reveals the necessity of analyzing the difficulties in the industry 4.0 processes (Konya ABIGEM, 2017).

Weyer et al. (2016) mentions the importance of cyber physical production systems in the automotive sector. It draws attention to the support of automation processes in engineering and decision-making processes. Another study (Mič ieta et al., 2016), which draws attention to the importance of automation processes in the automotive sector in the automotive sector, mentions that the competitiveness of enterprises will increase with these smart systems. Karabegović (2016) emphasizes the necessity of modernization of industry 4.0 in production processes in the automotive sector.

This study differs from the studies in the literature as field of application and approach. It includes the assessment of the challenges of the enterprises operating in the automotive supplier industry in the process of adopting industry 4.0. When the obtained results are analyzed, significant relationships are found between the questions of the enterprises and the internal processes of the enterprises. The transition to Industry 4.0 correlates the beliefs of enterprises to increase their functionality with material and organizational factors. When these results are examined, it is understood that technological processes should be followed in order to reach the profitability point which is the ultimate goal of the enterprises. In further studies the researchers could proceed from this point, can expand the scope of this study for all Turkey. Based on the results of this survey, evaluation criteria can be determined from the scale items. These criteria can be evaluated on the basis of enterprises with different methods.

Acknowledgements

This article is supported by Scientific Research Program (BAP) of Kırıkkale University as project of 2015/138. We would also like to thank Kırşehir-KOSGEB Provincial Directorate for their support.

Funding

This research received no external funding.

References

- Aksaraylı, M., Özgen, I. (2008). A study on the role of emotional intelligence in academic career development. *Ege Academic Overview*, 8(2), 755-769.
- Avşar Özcan, N. (2014). Analysing the Relationship Between Satisfaction Level from Car and Traffic Accident with Driver Satisfaction Scale. Phd Thesis. Gazi University Institute of Science and Technology.
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An industry 4.0 perspective. *International Journal*

of Mechanical, Industrial Science and Engineering, 8(1), 37-44.

Bulut, E., & Akçaci, T. (2017). Industry 4.0 and within the scope of innovation indicators analysis of Turkey. *Assam International Refereed Journal*, 4(7), 55-77.

Çoban, O. (2007). Industrial productivity and efficiency in Turkish Automotive Industry. *Erciyes University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, (29), 17-36.

Eti İçli, G. & Vural, B.B. (2010). Kırklareli University Vocational school's student satisfaction survey within the framework of total quality management and applications. *Journal of Marmara University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 28(1), 335-349.

Ercan, İ. & Kan, İ. (2004). Reliability and validity in scales. *Uludag University Faculty of Medicine Journal*, 30(3), 211-216.

Faller, C., & Feldmüller, D. (2015). Industry 4.0 learning factory for regional SMEs. *Procedia Cirp*, 32, 88-91.

Gabaçlı, N., & Uzunöz, M. (2017). IV. Industrial Revolution: Industry 4.0 and Automotive Sector.

In *Icpress (International Congress on Politic, Economic and Social Studies)* (No. 3).

Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). Key Competencies for Industry 4.0. *Economics & Management Innovations*, 1(1), 250-253.

Hozdić, E. (2015). Smart factory for industry 4.0: A Review. *International Journal of Modern Manufacturing Technologies*, 7(1), 28-35.

İlter, B. & Gökmen, H. (2009). An investigation on the relationship between customer satisfaction and relational benefit in deposit banks: The case of İzmir province. *Journal of Dokuz Eylül University Institute of Social Sciences*, 11(1), 1-32.

Karabegović, I. (2016). The role of industrial robots in the development of automotive industry in China. *International Journal of Engineering Works*, 3(12), 92-97.

Keser, A. (2005). Relationship between job satisfaction and life satisfaction: A case study in the automotive sector. *Work and Society*, 4, 77-95.

Konya ABIGEM, (2017). Sector Reports Preparation Project for the Development of Investment and Export Figures of Konya, Konya Chamber of Commerce.

Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Journal of Mood*

Disorders, 6(1), 47-48. Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239-242.

Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. D. F. R., & Ramos, L. F. P. (2017). Past, present and future of industry 4.0-a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609-3629.

Liu, Y., & Xu, X. (2017). Industry 4.0 and cloud manufacturing: A comparative analysis. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 139(3), 034701.

Manavalan, E., & Jayakrishna, K. (2019). A Review of Internet of Things (IoT) Embedded Sustainable Supply Chain for Industry 4.0 Requirements. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 925-953.

Mičieta, B., Herčko, J., Botka, M., & Zrnić, N. (2016). Concept of intelligent logistic for automotive industry. *Journal of Applied Engineering Science*, 14(2), 233-238.

Özcan Avcı, N., Bayrak, H., Yasak, Y. (2014). Driver Satisfaction Scale (Dss) Developed for Determining the Satisfaction of Drivers from Their Cars. *Selcuk University Journal of Social Sciences Institute*, 31, 117-130.

Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston Consulting Group*, 9.

Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A complex view of industry 4.0. *Sage Open*, 6(2), 2158244016653987.

Sevinç, A., Gür, Ş., & Eren, T. (2018). Analysis of the difficulties of SMEs in industry 4.0 applications by analytical hierarchy process and analytical network process. *Processes*, 6(12), 264.

Stock, T., & Seliger, G. (2016). Opportunities of sustainable manufacturing in industry 4.0. *Procedia Cirp*, 40, 536-541.

Soylu, A. (2018). Industry 4.0 and new approaches to entrepreneurship. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, (32), 43-57.

Tubitak, (2018). Parts Sector (Automotive Supplier Industry) 2023 Vision.

Theorin, A., Bengtsson, K., Provost, J., Lieder, M., Johnsson, C., Lundholm, T., & Lennartson, B. (2017). An event-driven manufacturing information system architecture for industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 55(5), 1297-1311.

Uslu, B., Gür, Ş. & Eren, T. (2019). Evaluation of strategies for industry 4.0 application with AAS and TOPSIS methods. *Anadolu University Journal of Science and Technology B- Theoretical Sciences*, 7, 13-28.

Yılmaz, K. (2007). Primary School 6th, 7th And 8th grade students' views on the quality of school life. *Kastamonu Education Journal*, 15(2):485-490.

Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). SPSS applied scientific research methods. Ankara, Detail Publishing, 50.

Zhou, K., Liu, T., & Zhou, L. (2015). Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges. In *Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD)*, 12th International Conference On (Pp. 2147-2152). IEEE.

Zhong, R. Y., Xu, X., Klotz, E., & Newman, S. T. (2017). Intelligent manufacturing in the context of industry 4.0: A review. *Engineering*, 3(5), 616-630.

Qin, J., Liu, Y., & Grosvenor, R. (2016). A categorical framework of manufacturing for Industry 4.0 and beyond. *Procedia Cirp*, 52, 173-178.

Xu, L. D., Xu, E. L., & Li, L. (2018). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941-2962.

Weyer, S., Meyer, T., Ohmer, M., Gorecky, D., & Zühlke, D. (2016). Future modeling and simulation of cps-based factories: An example from the automotive industry. *Ifac-Papersonline*, 49(31), 97-102.

Appendix

Appendix-1. Questionnaire Table for Experts (Important Factors for Transition to SMEs Industry 4.0 Technologies)

No	Questions	I strongly disagree	I don't agree	Undecided	I agree	Absolutely I agree
1	Innovations should be made in the industry 4.0 transition. In Industry 4.0 transition, technologies enable businesses to adapt to both business processes and commercial activities.					
2	The benefit from the innovation offered for Industry 4.0 is expected.					
3	In order to keep our products and brands in the market and to compete with their competitors, we must pass to Industry 4.0 technologies.					
4	The compatibility of the Industry 4.0 innovation is consistent with past experiences.					
5	It is difficult to understand the innovation offered in					
6						

- Industry 4.0.
- 7 Some of our potential customers ask us to switch to Industry 4.0 technologies to do business with our business.
- 8 There is no information about the introduction of innovations related to Industry 4.0 by the relevant institutions.
- 9 Industry 4.0 applications are difficult to adapt to existing business processes and commercial activities.
- 10 Transition to Industry 4.0 Technologies will increase the operational speed and flexibility of our business.
- 11 The greater the relative advantage of technology, the greater the likelihood of adoption.
- 12 Our business management is willing to adopt new technologies and will accelerate the adoption of innovations.
- 13 We can get training and consultancy about Industry 4.0 technologies.
- 14 The size of the enterprise is related to the increase of the acceptance rate of innovation.
- 15 Information technology expertise for Industry 4.0 is very important.
- 16 Machine and technology infrastructure that we use in order to transition to Industry 4.0 technologies is required.
- 17 The transition to Industry 4.0 should be done to reach the level of competitiveness with other businesses in the same market.
- 18 External support should be received in Industry 4.0.
- 19 The transition to Industry 4.0 will have a positive effect on SMEs in strategic planning.
- 20 Industry 4.0 transition costs correspond to a significant amount for SMEs.
- 21 Maintenance and technical support in the Industry 4.0 transition is a requirement for SMEs. Maintenance and support costs will increase.
- 22 Training and support in the Industry 4.0 transition is a requirement for SMEs. Training and support costs will increase.

Covid-19 Sonrası Dünya Sistemi: Yeni Bir Hegemonik Çevrim (mi?)

Yeliz SARIÖZ GÖKTEN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
yelizsarioz@ohu.edu.tr

Özet

İkinci Dünya Savaşı ertesinde inşa edilen ABD hegemonyası, SSCB'nin yıkılmasına kadarki dönemde iki kutuplu bir düzen koşullarında varlığını sürdürmüştür. Soğuk Savaşın ardından, savaşın galibi ABD, tek kutuplu dünya sistemi oluşturma çabası içinde olmuştur. Bu küresel sistem, serbest piyasa ideolojisi ve uluslararası kurumlar aracılığıyla günümüze kadar sürdürülmüştür. ABD hegemonyası 1990'lardaki kısa bir güç yoğunlaşmasının ardından bir takım meydan okumalarla karşılaşmıştır. ABD hegemonyasının krizi COVID-19'un ortaya çıkması ile derinleşmiştir. Sistemde büyük bir dönüşümün yaşanacağına dair beklentiler iyice güçlenmiştir. Popüler ve akademik yazında yoğun biçimde ele alınan değişim belirtilerinin yöneldiği başlıca nokta, Çin-ABD ilişkileri olmaktadır.

Çin'de başlayıp tüm dünya çapında yayılım gösteren COVID-19 sadece bir sağlık krizi değildir. Bu kriz iktisadi, toplumsal ve politik açıdan dramatik etkilere sahip olmasının yanı sıra insan yaşamını doğrudan tehdit etmesi nedeniyle kapitalizmin diğer krizlerinden farklılık göstermektedir. Pandemi öncesinde ülkelerin iktisadi ve kültürel olarak koruma duvarlarını yükseltmeye başlaması küreselleşme kavramıyla sembolize edilen dünya düzeninin değişmeye başladığının işaretidir. Koronavirüs ile birlikte ABD merkezli küresel düzende ortaya çıkan değişim dinamikleri hız kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmada ABD ve Çin'in konum ve stratejileri analiz edilecek, dünya düzenindeki değişim dinamikleri hegemonik geçiş olasılıkları üzerinden ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: COVID-19 Krizi, ABD Hegemonyası, Çin Hegemonyası, hegemonik geçiş

Jel Kodları: F51, F53

The Post Covid-19 World System: A New Hegemonic Cycle (?)

Abstract

The US hegemony, which was built after the Second World War, continued its existence under the conditions of a bipolar order until the collapse of the USSR. After the Cold War, the USA, the winner of the war, was in an effort to establish a unipolar world system. This global system has been maintained through free market ideology and international institutions. US hegemony faced several challenges after a brief concentration of power in the 1990s. The crisis of US hegemony has deepened with COVID-19. Expectations about a great transformation in the system have been strengthened. The chief point that the symptom of change, which is reviewed extensively in the popular and academic literature, are the China-US relations. COVID-19, which started in China and spread worldwide, is not just a health crisis. This crisis differs from other crises of capitalism because it has a dramatic impact on economic, social and political aspects, as well as threatening all human life. The fact that countries raised their economic and cultural protection walls before the pandemic is a sign that the world order, which is symbolised by the concept of globalisation, is changing. With the coronavirus, the dynamics of change that have emerged in the US-based global order have sped up. In this study, the positions and strategies of the USA and China will be analysed and the dynamics of change in the world order will be discussed through the possibilities of hegemonic transition.

Key words: COVID-19 Crisis, Us Hegemony, China Hegemony, Hegemonic Transition



1. Giriş

2020 yılı hem ABD hem de dünya için dramatik değişikliklere sahne olmaktadır. Çin'de baş gösteren ve ardından beklenmedik bir hızla dünyaya yayılan COVID-19'un küresel çapta iktisadi, politik ve toplumsal etkileri ortaya çıkmaktadır. 17 milyondan fazla kişiye bulaşan ve 700 bine yakın insanın ölümüne neden olan küresel sağlık krizi, yol açtığı arz ve talep şoklarının da etkisiyle, 1929 Buhranı'ndan bu yana kapitalizmin en derin krizi halini almış durumdadır¹. Dünya çapında üretim, yatırım, tüketim ve ticaret kayıpları her geçen gün artmakta, işsizlik yükselmektedir. Bu krizin kapitalizmin tarihindeki diğer krizlerden çok daha derin izler bırakacağını söylemek yanlış olmaz. COVID-19 salgını ilk ortaya çıktığında Çin ve Güneydoğu Asya'nın sorunu olarak görülmüş, salgının SARS'da olduğu gibi adı geçen coğrafya içinde kontrol altına alınacağı düşünülmüştür. Ancak salgının dünya çapında beklenmeyen bir hızla yayılımı, Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) COVID-19'u pandemi ilan etmesine neden olmuştur. Bu pandeminin yol açtığı insani, iktisadi ve politik maliyetler 2008 küresel finansal krizinin etkilerinden oldukça yüksektir. Ayrıca söz konusu maliyetlerin etkileri ülkelere ve hatta toplumsal sınıflara göre de farklılıklar arz edecektir.

Kapitalizmin içsel bir dinamiği olan krizler her daim yaşanmakta ve sistem açıklarını yamayarak yoluna devam etmektedir. 1929 Bunalımı, 1973 Petrol Krizi ve 2008 Krizi'nde olduğu gibi COVID-19 krizinin ardından dünya düzeni yeniden biçimlenecektir. Bu süreçte üretim sisteminde, toplumsal sınıflarda, devletler arası düzende ve devletlerin politik-iktisadi örgütlenmesinde birtakım değişikliklerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. COVID-19 kriziyle AB'nin geleceği, küresel bazı kurumların tasfiye edilip edilmeyeceği, yeni uluslararası olası kurumların oluşturulup oluşturulmayacağı, milliyetçiliğin yükselip yükselmeyeceği, liberal küresel düzenin ve uluslararası ticaretin geleceği akıbeti büyük merak uyandırmaktadır. Yanıtı aranan belki de en önemli soru ABD hegemonyasının geleceğidir. Bu çalışmada ilk olarak tek kutuplu düzenden çok kutuplu düzene geçiş üzerinde durulacaktır. Ardından hegemonik düzende ortaya çıkması olası gelişmeler ele alınacaktır.

2. Tek Kutuplu Düzen Üzerine

Kapitalizmin tarihi büyük güçlerin yükseliş ve düşüşlerine sahne olmuştur. Çok kutuplu düzende yaklaşık on iki ülke güç için rekabet ederken, bu sayı İkinci Dünya Savaşı başladığında yediye gerilemiştir. 1945 sonrasında ise ABD ve SSCB'nin önderliğinde nükleer silahlar ve iki kutuplu düzene dayalı bir sistem inşa edilmiştir (Waltz, 1993, s: 44-45).

SSCB'nin yıkılmasının ardından tek kutuplu dünya düzenine geçilmiştir. Böylece küresel kapitalizmin yayılımının önündeki en zorlu engel ortadan kalmış, alternatif bir ekonomik sistem olarak reel sosyalizm itibar yitirmiştir. Akademik yazında bu sürecin yeni bir başlangıç olduğu

¹ 2020'nin ikinci çeyreği itibari ile ABD'de GSYH büyüme oranı % -32,9; AB'de % -11,9 gerçekleşmiştir. Bu oran Çin'de (kendi ölçülerinde düşük de olsa) % 3,2 ile pozitif gerçekleşmiştir. AB için bkz. Eurostat (2020); ABD için bea.gov/news; Çin için Reuters'dan yararlanılmıştır.

savunulmuştur. Fukuyama (1989) “Tarihin Sonu” tezinde Soğuk Savaş'ın bitmesini tarihin belirli bir döneminin sona ermesi olarak değil, bizzat “tarihin sonu” şeklinde algılanması gerektiğini vurgulamıştır. Ona göre insanlığın ideolojik evriminin ve Batı liberal demokrasisinin evrenselleşmesinin en son aşamasına gelinmiştir (s: 4).

Son otuz yılda dünya sistemi, ulusal ve uluslararası düzeyde iktisadi ve askeri, sosyal ve kültürel anlamda gücün aşırı merkezileştiği bir sürece girmiştir (Amin, 2018). Pek çok teori, tek kutuplu düzenin oluşmasını sistem için tehlike olarak görür. Bunlara göre asıl tehdit ABD'nin tek kutuplu olmayı başaramaması halinde ortaya çıkar. ABD düzeni sağladığı sürece sistem uzun ömürlü ve huzurlu olur (Wohlforth, 1999, s: 8).

Soğuk Savaş'ın ardından ortaya çıkan tek kutuplu düzen, bünyesinde rekabeti barındırmaktadır. Waltz'a (1993) göre bir ülke hegemon haline geldiğinde diğer ülkeler ona karşı birleşir (s: 77). Waltz'a benzer bir biçimde Layne'de (1993) tek kutuplu sistemin bünyesinde kendi ölümünün tohumlarını barındırdığını savunur. Çünkü bir taraftan hegemonun orantılı olmayan gücü yeni büyük güçlerin ortaya çıkmasına elverişli bir ortam yaratırken, diğer taraftan yeni büyük güçlerin uluslararası sisteme girişi hegemonun görece gücünü ve önceliğini aşındırır. Soğuk Savaş'ın bitmesiyle birlikte ortaya çıkan tek kutuplu düzen, iki kutuplu düzenden çok kutuplu düzene geçiş sürecindeki kısa ömürlü bir geçiş aşamasıdır³ (Layne, 1993, s: 7).

Wohlforth (1999), SSCB'nin dağılmasının ardından dünya sisteminin çok net bir biçimde tek kutuplu olduğunu savunur. O'na göre ABD, sistemdeki en büyük güce sahip olan ülkedir. Kapitalizmin tarihinde ilk kez iktisadi, askeri, teknolojik ve jeopolitik anlamda böylesi bir üstünlük sağlanmıştır. Bu eşi görülmemiş niceliksel ve niteliksel güç bileşimini geçiş sürecindeki bir “an” olarak tanımlamak çok yanlıştır (s: 7).

Huntington'a göre ise sistemde tek süper gücün olması dünyanın tek kutuplu olduğu anlamına gelmez. Tek kutuplu bir sistemin bir süper gücü olurken, büyük ve küçük güçlerin önemi yoktur. Süper güç, önemli uluslararası meseleleri tek başına etkili bir şekilde çözebilir ve diğer devletlerin ona hiçbir şekilde müdahale etme gücü olmaz. Çok kutuplu bir sistem ise birbirleriyle işbirliği yapan ve aynı zamanda rekabet eden bir yapıdadır. Önemli uluslararası sorunları çözmek için büyük devletlerin

² Tek kutuplu düzen, sistemdeki kaynakların orantısız bir biçimde tek bir devletin egemenliğinde olduğunu ifade eder. Tek kutuplu düzende hegemonun alternatifleri olsa bile statü ve ideolojik nüfuz açısından rakibi bulunmaz. Bu süreçte karşı hegemonik bir koalisyonun olması mümkün değildir. Bkz. Walt (2009), *Alliances in a Unipolar World*, World Politics, Vol. 61, No. 1, International Relations Theory and the Consequences of Unipolarity, s: 92).

³ Layne'ın tek kutuplu düzenin bir geçiş olduğu tezi; askeri yeteneklerle ilgili herhangi bir veri sunmadığı, teknolojiden bahsedilmediği, yenilikçi kapasitenin değerlendirilmediği, coğrafi faktörler dikkate alınmadığı ve sadece büyümeye dayanan bir analiz olduğu gerekçeleriyle Wohlforth tarafından eleştirilmiştir. Bkz. Wohlforth (2012), “How Not to Evaluate Theories,” *International Studies Quarterly*, 56, s: 219-222. Ayrıca Waltz'ın (1997, s: 915) “tek kutuplu düzenin hegemonu karşı diğer ülkeleri bir araya getireceği” tezi, Wohlforth (1999) tarafından “dünya düzeninde çok kutuplu düzene geçildiğini gösteren bir emarenin olmaması” nedeniyle eleştirilmiştir. O'na göre ABD, halen sistemdeki tek güçtür. Bkz. Wohlforth (1999), “The Stability of a Unipolar World”, *International Security*, Vol. 24, No. 1, s: 32.

koalisyonu gereklidir. İktisadi, askeri, ideolojik, kültürel ve teknolojik olarak sistemdeki en önemli aktör kuşkusuz ABD'dir. ABD kadar olmasa da sisteme nüfuz etme gücüne sahip Çin, Rusya, Hindistan, Japonya ve İran gibi bölgesel güçler ve bu bölgesel güçler ile çıkar çatışması olan (örneğin Hindistan ile çıkar çatışması olan Pakistan gibi) güçler söz konusudur (1999, s: 35-36).

Wallerstein (2019), günümüzde en kötücül ve agresif haline bürünen emperyalizmin kapitalist dünya ekonomisinin ayrılmaz bir parçası olduğunu savunur. Bu agresif emperyalizmin varlık nedeni ABD'nin gücü değil zayıflığıdır. ABD, Petrol Krizi sonrası gerileyen gücünü küreselleşme ideolojisi ile yeniden kazanmıştır. Aslında SSCB'nin dağılması ABD için önemli bir meydan okumadır. Çünkü "komünizme karşı birleşme" argümanını boşa düşmüş, kapitalist kamp içi çıkar çatışmalarını baskılama imkanı ortadan kalkmıştır.

ABD, Bretton Woods sisteminin çöktüğü ve hegemonyasına meydan okumaların arttığı 1970'lerin sonunda gücündeki aşınmayı kontrol edebilir hale gelmiş, SSCB'nin yıkılmasının ardından "tek kutuplu" düzende yerini almıştır. ABD'nin tek kutuplu bir düzen inşa etmesine olanak veren üç gelişme vardır. Bunlardan ilki SSCB'nin yıkılmasıyla birlikte kendisiyle rekabet edebilecek hiçbir büyük evrensel ideoloji ve toplum tasarımı ile karşılaşmamasıdır. İkincisi, Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından, sosyalist dünyaya ait kurum ve ortaklıkların altyapı, askeri, ekonomik ve politik yeterliliklerinin ABD ve Batı müttefiklerinin çok gerisinde kalmasıdır. Liberal düzeni güçlendiren liberal değerleri ve normları yayan ulus ötesi kurumların varlığı üçüncü gelişmedir (Cooley ve Nexon, 2020, s: 144).

2007'de başlayan Büyük Durgunluk öncesi akademik yazında tek kutuplu düzenin ve ABD hegemonyasının süreceği savunulmaktaydı. Ancak 2008 krizinin ardından dünya düzeni yeniden biçimlenme sürecine girmiştir. Artık Çin, BRICS, AB ve G20 gibi birliktelikler daha çok söz sahibi hale gelmiştir. 21. yüzyılın çok kutuplu dünyasında, büyük güçler kaçınılmaz olarak çeşitli ittifak kombinasyonlarıyla rekabet edecek, çatışacak ve birleşeceklerdir (Huntington, 1999, s: 49).

Bu süreçte öncelikle küresel zenginlik ve güç Batı'dan Doğu'ya doğru kaymaya başlamış ve Çin'in nefes kesen hızlı yükselişi yeni hegemonun Çin olacağı tartışmalarına yol açmıştır. Yine bu süreçte ABD'nin ekonomik ve finansal temellerinin sağlamlığı konusunda şüpheler ortaya çıkmıştır. ABD'nin gerilemesinin dış itici gücü, dünya siyasetinde yeni büyük güçlerin ortaya çıkması ve küresel iktisadi gücün eşi görülmemiş bir biçimde Asya'ya kaymasıdır. Yeni büyük güçlerin, özellikle Çin'in yükselişi ABD'nin gücündeki erozyonun en somut kanıtıdır. ABD gücünün gerilediğinin bir diğer göstergesi ise iktisadi toparlanmasının gecikmesi, yaklaşan mali kriz sonrası doların uzun vadeli rezerv para olmasına yönelik şüphelerin artmasıdır (Layne, 2012, s: 203-204).

Dünya sisteminde bir hegemondan bir diğerine geçiş süreci; a) istikrarlı bir düzen b) hegemonyanın gücünde aşınma c) yeni ittifakların oluşumu d) uluslararası krizin çoğu zaman hegemonya savaşları ile çözümlenmesi e) sistemin yenilenmesi olmak üzere beş aşamada ele alınabilir (Schweller ve Pu, 2011, s: 44). Bu bağlamda ABD hegemonyası için

tehlike çanlarının çalmakta olduğu ifade edilebilir. Hardt ve Negri'ye göre (2019) ABD hegemonyasının gerilediğine dair üç emare bulunmaktadır. İlk olarak dünya çapında en güçlü donanmaya sahip olmasına rağmen ABD'nin kara gücü Afganistan ve Irak örneklerinde görüldüğü üzere gerilemektedir. İkinci olarak askeri güce benzer bir biçimde doların parasal ve finansal üstünlüğü aşınmaktadır. Son olarak ABD'nin dijital teknoloji ve endüstriyel alandaki üstünlüğü gerilemektedir. ABD her üç alanda da diğer devletlere göre üstün olmakla birlikte, çatlaklar her geçen gün artmaktadır. Ancak mevcut durum ABD'nin yerini mutlaka yeni bir ülkenin alacağı anlamına gelmemektedir (s: 74).

Günümüzde Çin ve Rusya gibi büyük güçlerin yükselişiyle, otokratik ve liberal olmayan projeler ABD liderliğindeki liberal uluslararası sistemle rekabet etmektedir. Gelişmekte olan ülkeler, hatta birçok gelişmiş ülke Batı'nın büyüklüğüne ve desteğine bağımlı kalmak yerine alternatif çözüm yolları arama olanağına sahiptir. Sonuç olarak bugün ABD hegemonyasının sadece gerilediğini değil, çözülme sürecine girdiğini söylemek hatalı olmayacaktır (Cooley ve Nexon, 2020, s: 144).

Trump'ın başkanlığına kadar, ülkenin hegemonik gücü çok taraflı anlaşmalar, uluslararası kurumlar, serbest piyasa üzerine kurulmuştur. Trump'ın ABD'yi "yeniden büyük yapma" stratejisiyle birlikte, ABD'nin gücünün dayandığı temellerdeki aşınma belirginleşmiştir. ABD'nin güçlenmek adına daha milliyetçi ve dışa kapalı politikalar benimsemesine karşısında Çin, küresel düzenin sürdürülmesi söylemini öne çıkararak çok taraflı bir sistemin başat gücü olma yolunda ilerlemektedir. COVID-19 pandemisinin yol açtığı kriz, ABD'nin güç kaybettiği ve bu süreci yönetme kabiliyetinden yoksun olduğunu gözler önüne sermektedir.

3. COVID-19, ABD ve Çin'in Gücü Üzerine

COVID-19 ile birlikte çoğu ülkede, dünyanın en güçlü ekonomileri de dahil olmak üzere, daha dışa kapalı politikalar benimsemiş, seyahat yasakları devreye konulmuş ve ihracat kontrolleri uygulanmıştır. Böylece tüm dünyada sınırlar yükselmeye başlamıştır. COVID-19'un yarattığı krizle birlikte küresel düzenin büyük bir değişim sürecine girdiğine, neoliberal kapitalizmi bir süredir zorlayan çelişkilerin derinleştiğine dair pek çok emare bulunmaktadır.

Salgına karşı koordine edilmemiş uluslararası tepkiler, iktisadi daralmalar, milliyetçiliğin yeniden canlanması, daha az işbirlikçi ve daha kırılabilir bir uluslararası sistemin ortaya çıkışına işaret eder niteliktedir (Cooley ve Nexon, 2020, s: 143). Ayrıca ABD Başkanı Donald Trump'ın "önce Amerika" politikasının ve küresel liderlikten çekilme tehditlerinin devamı halinde sistem krizinin daha da derinleştiği aşıkardır.

Birçok bakımdan, koronavirüs salgını ABD hegemonyasının erozyonunu daha da hızlandırıyor gibi görünmektedir. Çin, WHO ve diğer küresel kurumlar üzerindeki etkisini her geçen gün arttırmaktadır. Pekin ve Moskova; İtalya, Sırbistan ve İspanya gibi Avrupa ülkeleri ve hatta ABD için de acil durum malları ve tıbbi malzeme tedarikçileri durumundadır. ABD hala askeri üstünlüğe sahip olmasına rağmen, ülkenin gücü bu küresel kriz ve

onun yol açacağı etkilerle başa çıkmak için uygun değildir (Cooley ve Nexon, 2020, s: 154).

COVID-19 krizi hem bireyler hem de ülkeler düzeyinde zengin ve fakir arasındaki dengesizliği daha da derinleştirmektedir. Bunun bir sonucu olarak, iktisadi durgunluk daha da derinleşecek, etkilerinden kurtulmak için daha çok zaman ve düzenleme gerekecektir. Bu krizle birlikte ülkelerin pandemi gibi bir soruna çözüm üretebilme kabiliyetleri hakkında güçlü bir fikir edinme imkanı doğmuştur. Tıpkı I. Dünya Savaşı ve 1929 Depresyonu'nun ardından ortak acıların refah devletlerinin doğuşunu teşvik etmesi gibi pandemi de sosyal dayanışmayı arttırabilir ve daha cömert sosyal refah programlarının yaratılmasını sağlayabilir (Fukuyama, 2020, s: 30).

Ikenberry'e göre (2020), liberal dünya düzeni çöküş sürecine girmiş durumdadır. Bu durum esasen pandemi öncesine dayanmaktadır. 2016'da Trump'ın yaptığı açıklamalar da bunu destekler niteliktedir. Yeni dönem "güçler arası rekabet" dönemidir. Realistlerin ve kurumsal liberallerin bakış açısı ile anarşik bir düzen ortaya çıkmaktadır. Hegemonya mücadeleleri, güç devri tartışmaları, güvenlik için rekabet, etki alanlarını genişleme çabaları ve milliyetçilik yükselişe geçmiştir. COVID-19'un yol açtığı iktisadi ve toplumsal enkaz küresel düzenin sonunu hızlandıracak bir etkidir. Büyük güçler arası rekabet kızışacak ve milliyetçilik yükselişe geçecektir. Ancak ABD 1929 krizi sonrası inşa ettiği liberal düzene yeniden tutunur, onu geliştirmenin yollarını arar, çok taraflılığa, dışa açıklığa ve demokrasiye yeniden sarılır ise hegemonyasını tamamen yitirmeyecektir (133-134).

Batı Avrupa'dan da liberal düzenin sonuna yaklaşıldığının sinyalleri gelmektedir. NATO ve AB'nin dağılma fikrinin desteklenmesi, Trump'ın göreve geldiği andan itibaren izlediği korumacı politikalar da bunları destekler niteliktedir. Pandemiden önce Trump, NAFTA'nın yeniden müzakere edilmesinin gerekliliğini savunmuş, NATO'nun gereksiz olduğuna vurgu yapmış, Avrupa Birliği'nin dağılmasını desteklemiş, Trans Pasifik Anlaşması'ndan ve Paris İklim Antlaşması'ndan ayrılmıştır. Üretim tesislerini ABD'den diğer ülkelere taşıyanlara yaptırımlar uygulanmasına karar verilmiş ve ticarete yönelik yeni tarifeler devreye sokulmuştur. Trump, daha da ileri giderek ABD hegemonyasını adeta küresel kamusal bir mal olarak sunmakta, bunun ülkeye zarar verdiğine vurgu yapmaktadır. ABD hegemonyasını devam etmesi için küresel kamu malından yararlanan ülkelere bedel talep edilmektedir (Sarıöz Gökten, 2020).

ABD, gücünü korumak adına liberal küresel düzenin devamını sağlayacak adımlar atmalıdır. Bu anlamda Roosevelt'in izinden gitmeli, sistemin devamını sağlayacak yeni kurumlar oluşturmalıdır. ABD, eğer gücünün devam etmesini istiyor ise Çin ve diğer büyük güçler ile birlikte yol almalıdır. ABD'nin diğer ülkelerin desteğine en çok ihtiyaç duyduğu dönem bu dönemdir (Ikenberry, 2020, s: 142).

ABD hegemonyası aşınırken en büyük rakibi olarak Çin gösterilmektedir. Pandeminin Çin kaynaklı olması, ülkenin büyümesini yakın zamana kadar ihracata dayandırması, Çin'in olası hegemonya iddiasını

aşındıracak unsurlardır. Ancak ülke “kendine has sosyalizm” iddiası, karşılıklı kalkınma ve çok taraflılık söylemi ile varlığını her fırsatta hissettirmektedir.

2008 krizinin ardından Çin ve ABD arasındaki simbiyoz ilişkisi küresel krizin etkilerini minimize etmiş, iki ülke birlikte hareket etmiştir (Gökten, 2011). Ancak Çin ve ABD arasındaki ilişki son birkaç yıldır rekabete dönüşmeye başlamıştır. ABD her fırsatta sınırları yükseltirken, Çin ironik bir biçimde kapitalizmin mevcut formunun devamı için çalışmaktadır. Hatta Xi Jinping’in sistemde söz sahibi olmak adına uyguladığı politikalarına bir tepki olarak ABD’nin dışı kapalı bir yol izlemeyi seçtiği iddia edilmektedir. Çin ile ABD arasında ticaret savaşları ile somutlaşan stratejik çatışmaya COVID-19’un eklenmesi, dünya düzeninde değişikliklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Pei, 2020, s: 82).

İki ülkenin Ocak 2020’de yaptığı geçici ateşkese rağmen, ABD ve Çin arasındaki rekabet gelecek yıl Beyaz Saray’a kim seçilirse seçilsin devam edecektir. Çünkü ABD’nin gücünün gerilemesini önlemek adına ülkenin Çin’e olan ekonomik bağımlılığının azaltılması ve Çin’in gücünün sınırlandırılması ABD’nin en temel hedefi haline gelmiştir. Ancak Çin’in büyümesinde ihracatın payı giderek azaldığı için ABD’nin bunu ne kadar başaracağı tartışmalıdır (Cooley ve Nexon, 2020, s: 85-86; 95).

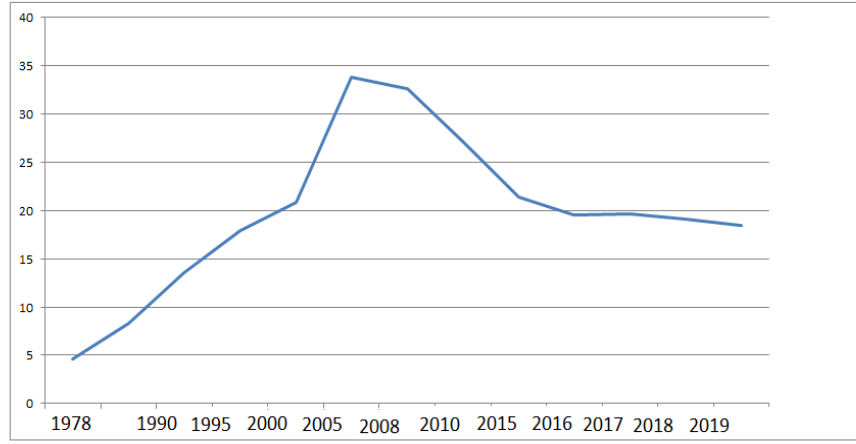
Çin’in yükselişine yönelik ileri sürülen teoriler birbirinden oldukça farklıdır. Neorealistler için Çin’in yükselişi ABD için keskin bir rekabet ortamı anlamına gelirken, liberallere göre bu yükseliş her iki ülkenin de yararına olacaktır. Bieler ve Morton’a göre (2018) ise Çin, Rusya ve Hindistan’ın küresel düzene eklenmesi ile birlikte küresel bir proleter sınıf ortaya çıkmıştır. Bu nedenle BRIC ve Çin’in yükselişi, küresel düzeyde kapitalist birikimi yeniden organize eden gelişmelerin bir parçası olarak görülmelidir (s: 159; 166).

Çin’in yakın zamana dek izlediği kalkınma politikası önemli ölçüde düşük ücrete dayanmıştır. Marx emeğin yarattığı artı değeri üçe ayırır: a) çalışma saatlerinin uzatılması şeklinde ortaya çıkan mutlak artı değer b) verimlilik artışı sağlayacak teknolojik bir gelişmeye bağlı olarak ortaya çıkan görel artı değer ve c) ücretlerin değerinin çok altında belirlenmesi yani küresel emek arbitrajının yapılması olmak üzere üç şekilde ortaya çıkar. Çin’in ucuz işgücüne dayalı büyüme modelinde küresel emek arbitrajı söz konusudur (Smith, 2016, s: 238).

Çin için ucuz işgücü kadar, doğrudan yabancı yatırımlar ve ihracat da büyümenin belkemiği vazifesi görmektedir. Ucuz emeğe dayalı büyüme stratejisinin bir sonucu olarak 1990 yılında % 1.9 olan dünya ihracat payı hızla yükselmiştir. 2010’lu yıllara gelindiğinde ülkeyi dünyanın en büyük ihracatçısı konumuna erişmiştir. Ancak 2008 krizi Çin’in bu dışı bağımlı büyüme stratejisindeki, birikim modelindeki aksaklıkları gözler önüne sermiştir. 2008 sonrası ülkede ihracatın GSYH’deki payı giderek gerilemiştir. Aşağıdaki grafikte yıllara göre Çin’in ihracatının GSYH’deki payı yer almaktadır. 1990’da 13.6 olan bu oran 2008’e gelindiğinde 32,6’ya yükselmiştir. 2008 krizinden ders çıkaran ülke, iç tüketim odaklı politikalar izlemeye başlamış, ihracatın GSYH içindeki payını azaltmıştır. Bunun neticesinde ihracat/GSYH oranı 2019’da % 18,42’ye gerilemiştir. Aslında

2018'de başlayan ABD-Çin ticaret savaşı, Çin'in dış talebe bağımlılığı azaltma ve iç talebi canlandırma stratejisinin doğruluğunu kanıtlar niteliktedir.

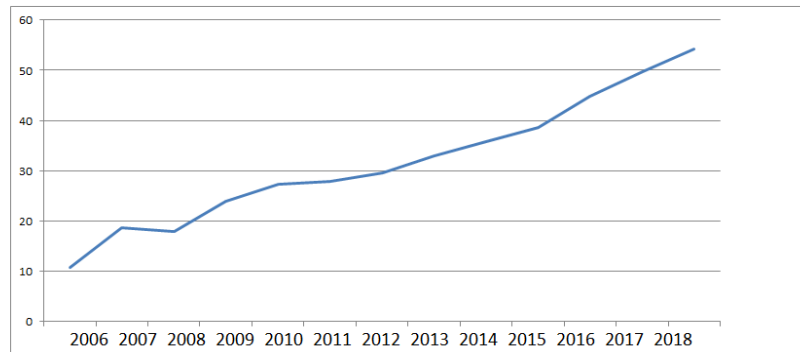
Grafik -I. İhracatın GDP içindeki Payı (%)



Kaynak: <https://www.macrotrends.net/countries/CHN/china/exports> (Erişim Tarihi: 18.06.2020).

Çin hükümeti, artan iç talep kapasitesinin tüketimi artıracığı beklentisiyle 2008 mali krizinden bu yana iç tüketimi teşvik etmeye başlamıştır. Çin'de hanehalkı tüketiminin GSYH'ye oranı 2008 yılında %35.3'tür. Bu oran %57 olan dünya ortalamasının oldukça altındadır. 2018 yılı itibariyle durum çok değişmemiş olup Çin'de bu oran %38,5 iken dünya ortalaması %58 olarak gerçekleşmiştir (Bieler ve Morton, s: 170; World Bank, 2020). Yine ülkede iç talebi canlı tutmak adına borçlanma düzeyleri arttırılmış ve iç talebi güvence altına alacak orta sınıfın oluşturulmasına çalışılmıştır (Pei, 2020). Aşağıdaki tabloda Çin'de hanehalkı borçlanmasındaki gelişim yer almaktadır. Bu oran 2020 Ocak ayı itibariyle %55.2'ye yükselmiştir (<https://tradingeconomics.com/china/households-debt-to-gdp>).

Grafik II. Çin'de Hanehalkı Borçlanmasının GDP İçindeki Payı (%)



Kaynak: IMF Database, https://www.imf.org/external/datamapper/HH_LS@GDD/CHN (Erişim Tarihi: 18.06.2020).

Gini katsayısına bakıldığında da 1980'lerin başında 0.28 olan katsayının 2010 yılı itibariyle 0.47'ye yükseldiği görülmektedir. 2016 yılı

itibariyle bu oran 0.39'a gerilemiştir (World Bank, 2020). Bu anlamda uygulamaya konulan sosyal devlet harcamalarının eşitsizlikleri azaltmada bir ölçüde katkı sağladığı söylenebilir.

Bununla birlikte, Çin'in hegemonya bayrağını ABD'den alacağı savı halen çok güçlü görünmemektedir. Özellikle 2008 krizi sonrası tek kutuplu yapıdan çok kutuplu yapıya geçiş sürecine giren dünya düzeni, COVID-19'un etkisiyle bir dizi güçler arası ittifak ve çatışmalara sahne olacaktır. G20, Rusya, Çin, BRICS, AB ve ABD gibi pek çok köşe taşına sahip bir sistemin içerisindeyiz. Küresel düzenin tek bir ülkenin hegemonyasında sürmesi, gücün ve küresel sorunlara çözüm üretme kapasitesinin bir ülkede yoğunlaşması mümkün gözükmemektedir.

4. Sonuç

2008 küresel finansal krizi sonrası küresel kapitalizmin geleceğine dair belirsizlikler sürerken, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkan bir salgın dünyayı etkisi altına almıştır. Bu gelişme bir dizi meydan okuma ile karşı karşıya bulunan dünya düzeninin geleceğini daha da belirsiz hale getirmiştir. Pandemi, küresel bir krize yol açmış olmasına rağmen, onun etkilerini giderme veya minimize etme yolunda ülkeler tek başlarına hareket etmeyi tercih etmektedir. Krizi sınırlı bir dayanışma ile aşma denemeleri, ülkeye özgü kurtarma paketleri istenen sonucu vermekten uzak kalmıştır. Bu süreçte ABD'nin COVID-19 karşısında verdiği kötü sınav ve uluslararası dayanışmadan uzak tavrı ülkenin evrensel sorunlara çözüm yaratma kapasitesinin sorgulanmasına yol açmıştır.

COVID-19 ile birlikte özellikle imalat sanayinde Çin'e aşırı bağımlılığın olduğu, küresel tedarik zincirlerinin kırılmasının ciddi bir risk oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu gelişme karşısında pek çok ülke üretim tesislerini kendi ülkelerine çekmeleri konusunda şirketlerden istekte bulunabilir ve hatta yaptırım uygulayabilir. Yine pandemiyle birlikte tıpkı geçmişte fordist üretim sisteminin post fordizme dönüşmesi gibi yeni bir üretim sistemi ortaya çıkabilir. Özellikle hizmet sektöründe uzaktan ve kuşkusuz esnek çalışma biçimleri pandemi sonrasında da geçerli olacak gibi görünmektedir.

COVID-19 sürecinde WHO gibi uluslararası kurumların sistemdeki önemi ortaya çıkmıştır. Bu anlamda sağlık kriziyle birlikte yeni uluslararası kurumların oluşturulacağı veya mevcut kurumların sistemdeki ağırlıklarının arttırılacağı söylemek yanlış olmaz. Pandemi ile birlikte küresel kapitalizmin gerektiğinde harekete geçen, kendi kendini düzenleyen otonom bir mekanizmaya sahip olmadığı da bir kez daha gözler önüne serilmiştir (Patrick, 2020, s: 50).

Kendi kendini düzenleyen bir mekanizması olmayan küresel kapitalizmin devamı adına artık ABD tek başına söz sahibi değildir. Aslında ABD hegemonyasının düşüşe geçme nedeni COVID-19 değildir. 2008 krizi sonrası ABD için tehlike çanları çalmaya başlamış, Trump'ın başkan olmasının ardından da ülke hızla güç kaybetmiştir. Peki bu süreçte ABD hegemonyasının yerini hangi ülke alacaktır? Aslında yeni dünya düzeninde çok kutuplu yapıya çoktan geçilmiştir. İçinde bulunduğumuz küresel sağlık krizi, bunu bir kez daha gözler önüne sermiş durumdadır. Bu krizin etkilerini minimize etmek ve küresel

kapitalizmin devamını sağlamak isteniyor ise yapılacak tek şey hiçbir ülkenin tek başına söz sahibi olmadığı kabul edilmesi ve birlikte yeni kurumlar, yeni politikalar ile sisteme müdahale edilmesidir. Mevcut gidişat dünyayı yeni bir düzene doğru itmektedir.

Kaynakça

Amin, S. (2018). "It is imperative to reconstruct the internationale of workers and peoples". <https://www.networkideas.org/featured-articles/2018/07/it-is-imperative-to-reconstruct-the-internationale-of-workers-and-peoples/> (Erişim Tarihi: 24.09.2019).

Bieler, A. Morton A. (2018). Global capitalism, global war, global crisis. Cambridge Univ. Press.

Bureau of Economic Analysis (2020), <https://www.bea.gov/news/glance> (Erişim Tarihi: 31.07.2020).

Cooley, A. ve D. Nexon (2020). "How hegemony ends the unraveling of American power". Foreign Affairs. Vol. 99. No:4. s: 143-156.

Eurostat (2020), Eurostat Newsrelease, 31 July, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11156775/2-31072020-BP-EN.pdf/cbe7522c-ebfa-ef08-be60-b1c9d1bd385b> (Erişim Tarihi: 01.08.2020).

Fukuyama, F. (1989). "The end of history?. The National Interest, No. 16, s: 3-18.

Fukuyama, F. (2020). "The pandemic and political order it takes a state". Foreign Affairs, Vol. 99 . No:4. s: 26-32.

Gökten, K. (2011). "Çin'in Barışçıl Yükselişi'ne Muhafazakar-Realist 'Çözümler'", Akdeniz İİBF Dergisi, 21, 110-129.

Gökten, Y.S. (2020). "Küresel kamusal bir mal olarak ABD hegemonyası". Turkish Studies - Social Sciences. Volume 15. Issue 2. s: 335-347. DOI: 10.29228/TurkishStudies.40111.

Hardt, M. ve A. Negri (2019). "Empire, twenty years on". New Left Review. 120 Nov/Dec 2019. s: 67-92.

Huntington, S.P. (1999). "The lonely superpower". Foreign Affairs. Vol. 78. No. 2. s: 35-49.

Ikenberry, G.J. (2020). "The next liberal order the age of contagion demands more internationalism, not Krauthammer Less". Foreign Affairs, s: 133-142.

IMF (2020). https://www.imf.org/external/datamapper/HH_LS@GDD/CHN (Erişim Tarihi: 18.06.2020).

Layne, C. (1993). "The unipolar illusion: why new great powers". *International Security*. Vol. 17. No. 4. s: 5-51.

Layne, C. (2012). "This time it's real: the end of unipolarity and the pax Americana". *International Studies Quarterly*. 56. s: 203-213.

Macrotrends (2020). <https://www.macrotrends.net/countries/CHN/china/exports> (Erişim Tarihi: 18.06.2020).

Patrick, S. (2020). "When the system fails COVID-19 and the costs of global dysfunction". *Foreign Affairs*. Vol. 99. No:4. s: 40-50.

Pei, M. (2020). "China's coming upheaval competition, the coronavirus, and the weakness of Xi Jinping". *Foreign Affairs*. Vol. 99. No:4. s: 82-95.

Reuters (2020), China's second-quarter GDP grow 3.2 % year on year, beats expectations, July 16, <https://www.reuters.com/article/us-china-economy-gdp/chinas-second-quarter-gdp-grows-3-2-year-on-year-beats-expectations-idUSKCN24H090> (Erişim Tarihi: 23.07.2020).

Schweller, R.L ve Pu, X. (2011). "After unipolarity: China's visions of international order in an era of U.S. decline". *International Security*, Vol. 36. No. 1. s: 41-72.

Smith, J. (2016). *Imperialism in the twenty-first century: globalization, super-exploitation and capitalism's final crisis*. New York: Monthly Review Press.

Tradingeconomics (2020). <https://tradingeconomics.com/china/households-debt-to-gdp>. (Erişim Tarihi: 18.06.2020).

Wallerstein, I. (2019). "U.S. weakness and the struggle for hegemony", *Monthly Review*, 2019. Volume 71. Issue 06. <https://monthlyreview.org/2019/11/01/u-s-weakness-and-the-struggle-for-hegemony-2/> (Erişim Tarihi: 11.10.2019).

Walt, S.M. (2009). "Alliances in a unipolar world". *World Politics*. Vol. 61. No. 1. *International Relations Theory and the Consequences of Unipolarity*, s: 86-120.

Waltz, K.N. (1993). "The emerging structure of international politics". *International Security*. Vol. 18. No. 2. s: 44-79.

Waltz K.N. (1997). "Evaluating theories". *The American Political Science Review*., Vol. 91. No. 4. s: 913-917.

Wohlforth, W.C. (1999). "The stability of a unipolar world". *International Security*. Vol. 24. No. 1. s: 5-41.

Wohlforth, W.C. (2012). "How not to evaluate theories" *International Studies Quarterly*. Vol. 56. No.1. s: 219-222.

World Bank (2020).
<https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PRVT.ZS?locations=CN-1W>
(Erişim Tarihi: 18.06.2020).

The post covid-19 world system: A new hegemonic cycle (?)

2020 is a year of significant changes for both the USA and the world. Emerging in China and spreading around the world at an unexpected speed, COVID-19 creates global economic, political and social effects. The global health crisis, which infects over 17 million people and causes the death of nearly 700.000 people, has created significant supply and demand shocks. The pandemic crisis, as of its first effects, has been the deepest crisis of capitalism since the Depression of 1929. Worldwide production, investment, consumption and trade losses are increasing day by day and unemployment is rising. It would not be wrong to say that this crisis will have much deeper effects than other crises in the history of capitalism. When the COVID-19 outbreak first appeared, it was seen as the problem of China and Southeast Asia, and it was thought that the outbreak would be brought under control in the geography where it occurred as in SARS. However, the unexpected spread of the epidemic worldwide caused the World Health Organization (WHO) to declare COVID-19 as a pandemic. The human, economic and political costs caused by this pandemic are considerably higher than the effects of the 2008 global financial crisis. In addition, the effects of these costs will differ according to countries and even social classes.

Crises, which is an internal dynamic of capitalism, often occurs at various levels. However, the capitalist system is quite capable of surviving by fixing its deficits. As in the 1929 Crisis, the 1973 Oil Crisis and the 2008 Crisis, the world order will be transformed after the COVID-19 crisis. In this process, it is inevitable that some changes in the production system, in social classes, in the inter-state order and in the political-economic organisation of states. With the COVID-19 crisis, there is a great concern about what the future of the EU will be, the possibility of the destruction of some global institutions and the establishment of new institutions, the duration of the impact of nationalism and authoritarian populism, in short, the future of the liberal global order. Perhaps the most important question to be answered is the future of US hegemony.

As it is known, the US hegemony has entered the decline process much earlier than COVID-19. With Trump elected president, the ideological fundamentals such as free market, liberalism and international institutions were left aside and adopted interventionist, nationalist policies. These policies did not create the expected effect and led to further eroding of the country's power. The US's ineffective policies against COVID-19 and its international attitude far from international solidarity led to the questioning of the country's capacity to create solutions to universal problems. Considered being the closest rival of the US hegemony, China has been accused of the USA because it is the country where the outbreak broke out. In this process, ironically, China defended the liberal international order and sent aid to other countries. In contrast, the United States preferred more self-enclosed and anti-scientific policies.

It is claimed that China will be the new hegemon of the system due to its high growth rates and increasing diplomatic effect. However, the cooperation between China and the USA played an important role for the continuation of the global order, and China did not try to replace the USA in this process. With the election of Trump as the President, while the United States adopted policies that would contradict the liberal order, China defended the current functioning of the system against

protectionism and unilateralism. In line with the lessons learned from the 2008 crisis, China has introduced policies that will reduce dependence on foreign demand and stimulate domestic demand. The trade war that started in 2018 revealed that this strategy was correct. However, these moves will not result in China being a hegemon by taking the place of the USA in a shorthand.

The world order has evolved into a multipolar structure long before the pandemic and it has become impossible to talk about a single country hegemony. In this sense, it does not seem possible for China to replace the US alone. In this study, evaluations are made on hegemonic order after COVID-19 pandemic.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Stratejik Yönetim Açısından Değerlendirilmesi

Ahmet Gökhan YILDIRIM

yildirimag@gmail.com

Şule ERDEM TUZLUKAYA

Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ankara, Türkiye

sule.tuzlukaya@atilim.edu.tr

Erdem KIRKBEŞOĞLU

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye

erdemk@baskent.edu.tr

33

Kabul Edilme Tarihi:
30.09.2020

Öz

Günümüz işletme çevresi küreselleşmenin de etkisiyle değişim ve gelişim halindedir. İşletmelerin çevre sınırlarının kalkması, beraberinde yoğun rekabet ortamını getirmiştir. Bu durum işletme faaliyetlerini günlük ve stabil yaklaşımdan ziyade uzun dönemde ve rekabet edebilecek seviyeye taşımaları için stratejik düşünceye yaklaştırmış. Bilgi çağını yaşadığımız bu yüzyılda rekabetin en önemli unsuru işletmenin iş görenleri ve stratejilerin işletme bünyesinde uygulayıcıları olan insan kaynakları birimleridir. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik yönetimi açısından uyumunun üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısı ile değerlendirilmesidir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan örneklem tekniklerinden amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen farklı demografik özellikler taşıyan yöneticilerin görüşleri, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile kaydedilmiştir. Bu çerçevede işletme stratejik yönetiminin insan kaynakları ile uyumu farklı yönleri ile ele alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen yönetici görüşleri kategoriler altında sınıflandırılarak, ortak ve farklılaşan temalar yorumlanarak, öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Stratejileri, İnsan Kaynakları Uygulamaları, nitel çalışma

Evaluation of the Human Resources Practices In Terms of Strategic Management

Abstract

Today's business environment is undergoing change and development under the influence of globalization. The cancellation of the environmental boundaries of enterprises has brought intense competition. This brought the business activities closer to the strategic conception for the long-term competitive movements rather than daily and stable approach. The most important element of competition in this century is the human resources units, which are the implementers of the business and the strategists in the business. The aim of this study is to evaluate the compliance of human resources practices in terms of strategic management of the business from the perspective of senior managers and human resources managers. The opinions of the managers with different demographic characteristics selected by purposeful sampling method, which is one of the non-probability sampling techniques, were recorded by structured interview method. In this context, the adaptation of the strategic management of the business with the human resources is discussed in different aspects. Manager opinions obtained from the interviews were categorized under categories, common and differentiating themes were interpreted and suggestions were developed.

Keywords: Strategic Management, Human Resources Strategies, Human Resources Applications, qualitative study.



I. Giriş

Günümüz işletmeleri dinamik çevresel koşulların da etkisi ile sürekli olarak gelişim ve değişim halindedir. Değişimlerin etkisi yönetsel sorunlara da zemin hazırlamaktadır. Nitelikli insan kaynağı ve işletme stratejilerine ihtiyaç ise, işletmenin güvende olması ve rekabete devam edebilmesi açısından son derece önemlidir. Dolayısı ile etkin iş stratejisi, işletmenin bugünü, yarını ve geleceğini belirlemek adına bir pusula görevi görmektedir. İşletme stratejisi oluşturma sürecinin en önemli unsurunun insan kaynakları süreci ve uygulamaları olduğu bilinmektedir. Dolayısı ile insan kaynakları birimlerinin işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, stratejik bir ortak halinde olmaları kaçınılmazdır.

İnsan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik yönetimi açısından uyumunun üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısı ile değerlendirilmesine odaklanan çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen farklı demografik özellikler taşıyan yöneticilerin görüşleri, yapılandırılmış görüşme yöntemi ile kaydedilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın ilerleyen bölümleri şu şekilde düzenlenmiştir;

Birinci bölümde, stratejik yönetim ve işletme stratejik yönetimi basamaklarına ve alt başlıklarının tanımlamalarına yer verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde, işletme stratejik yönetim adımlarına karşılık gelen insan kaynakları uygulamaları ilişkilendirilmektedir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, katılımcılar ve bulgulara yer verilmektedir. Sonuç ve değerlendirmeler çalışmanın son kısmını oluşturmaktadır.

II. İşletme Stratejik Yönetimi Adımları

Stratejik yönetim işletmenin uzun vadeli performansını belirlemeye yardımcı olacak, bir dizi yönetsel karar ve eylem olarak tanımlanabilir (Wheelen ve Hunger, 2012). Erken dönem araştırmalarında iş politikası olarak tanımlanan stratejik yönetim, günümüzde bu tanımın ötesinde bir anlama sahiptir (Wheelen ve Hunger, 2012; Kenworthy ve Verbeke, 2015; Collings ve Mellahi, 2009; Kuratko ve Audretsch, 2009). Holbeche (2009) stratejik yönetimin anlaşılmasının, öncelikle işletmenin stratejik tercihleri ile uzun vadeli performansı arasında kanıtlanmış bir bağlantı olması nedeniyle önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde, işletme stratejisi ile işletmenin belirli bir süre içinde hedeflerine nasıl ulaşacağına dair stratejik planların hazırlanması gerekmekte, bu aynı zamanda rekabet üstünlüğü açısından kaçınılmaz bir faaliyet olarak görülmektedir. İşletmelerin stratejik niyetini, temel yetkinliklerini ve varlıklarının derin bir anlayışı stratejik planlamaya yansımalarıdır. Stratejik planlar, işletme ömrünü uzatmak, değer yaratma sürecinin devamlılığını sağlamak ve rekabet etmek için nasıl konumlanacağı benzeri konulara odaklanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013). İşletmenin insan kaynakları birimi ve uygulamaları, strateji kavramını ve planlamayı tamamlayan unsurdur. Çünkü işletmenin var olan yeteneklerinin çevre koşullarına göre düzenlenmesi, stratejik planın belirlenmesi ve yürütülmesi sürecinde işgörenler odak noktasıdır. Nitekim, Lawler (2005) insan kaynakları biriminin önemini tanımlarken, işletmenin stratejik iş ortağı,

değişimin yöneticisi ve başarılı bir iş stratejisinin uygulanmasında anahtar faktör olarak nitelendirmektedir.

İşletme stratejik yönetim planının bileşenleri ile ilgili yazında farklı yaklaşımlar bulunsa da, temel kabul gören basamaklar; misyon, vizyon ve değerler, dış çevre analizi ve iç çevre analizinin gerçekleştirilmesi, stratejinin belirlenmesi ve uygulanması aşamalarının belirlenmesi ve son olarak, stratejinin değerlendirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013). Bu nedenle bu bölümün ilerleyen paragraflarında, adımlar üzerinde durulacaktır.

35

Stratejik planlamanın ilk ve en önemli adımı, işletmenin misyonunu, vizyonunu ve değerlerini belirlemektir. Misyon bir kişi veya topluluğun üstlendiği görev veya işletmeyi benzer sektörlerde faaliyet gösteren diğer kuruluşlardan ayıran yazılı bildirim olarak tariflenebilir (David ve David, 2015). Vizyon ise, ileri görüş olarak tanımlanabilir. Gelecek planlaması açısından işletmenin hedeflerinin belirgin olmasının sağlanmasında, işgörenler tarafından işletmenin daha güvenli algılanmasında ve aynı zamanda işletme açısından başarılı olmanın kriterlerini ortaya koymakta etkili olduğu araştırmalarda vurgulanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013). Thorne McAlister ve Ferrell (2002) vizyonu; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan ve bilinmeyene doğru bir bakış olarak tanımlamaktadır. Vizyon ve misyon arasında, ilkinin gelecekteki arzu edilen bir durumu ifade etmesi ve işletme stratejileri için pusula niteliğinde olması ile, ikincinin, işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesaj içermesi sebebiyle farklılaşma bulunmaktadır. Her iki kavramla da ilintili olan değer ise, işletmenin kararları için bir temel olarak kullandığı kalıcı, güçlü inançlar, norm ve ilkeler olarak tanımlanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013; Hill ve Jones, 2015; Rothaermel, 2017).

Misyon, vizyon ve değerlerin iş ve kurumsal düzeyde faaliyetlere yansımaları işletmenin hedeflerine ulaşmasında son derece önemlidir. Dolayısı ile, işletmelerin dış ve iç çevre analizi ile önceki adımları desteklemeleri gerekmektedir. Bu noktada ikinci ve üçüncü adımlar olarak dış ve iç çevre analizini gerçekleştirerek, işletme için belirlenen fırsatlar için olumlu sonuçlar yaratabilen, tehditler içinse risk taşıyan unsurları belirlemek; aynı zamanda işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek önemlidir (David ve David, 2015; Ülgen ve Mirze, 2013). İşletme dış ve iç çevre analizleri birleştğinde, işletme stratejik karar vericilerine, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak iş modelini ve iş stratejisini seçmeleri için ihtiyaç duydukları tüm bilgileri verir (Parnell, 2014; Wheelen ve Hunger, 2012). Bu nedenle iki faktörün birlikte kullanılması çok önemlidir. Dış ve iç çevre analizlerini strateji belirleme adımı dördüncü adım olarak takip etmektedir. David ve David'e (2015:256) göre, "İşletme stratejisini belirleme büyük ölçüde nesnel bilgilere dayanarak öznel kararlar almayı içermektir" ve hazırladıkları ve uyguladıkları yönetim düzeylerine göre kurumsal, iş/rekabet ve işlevsel stratejiler olarak farklılaşmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013; Hitt ve Ireland, 2017; Parnell, 2014). Bölümlerin işlevsel stratejiyi bütünleştirme derecesi kurumsal ve iş/rekabet stratejilerinin etkinliğini belirlemektedir. Parnell'e (2014) göre,

tüm işlevsel alanlardaki bölüm yöneticileri, bölümlerin bir araya nasıl getirileceğini anlamalı, stratejiler üzerinde birlikte çalışmalı, kurumsal ve iş/rekabet stratejilerini destekleyen işlevsel stratejileri birlikte formüle ederek, stratejileri belirlemelidir.

Beşinci adım, uygulama aşamasıdır. Robbins ve Coulter (2018) bu aşamayı önceki adımlarda ele alınan sonuçlara göre belirlenen stratejinin işletme bünyesinde uygulanması olarak tarif etmektedir. Strateji uygulama süreci, yapı ve sistemin tasarlanması, kaynak ayrılması gibi operasyonel düzeyde faaliyetlerin belirlenmesi yoluyla hedeflerin, stratejinin ve politikaların hayata geçirildiği süreçtir. Wheelen ve Hunger (2012) ve Hill ve Jones'a (2013) göre işletmenin nasıl organize edildiğinden bağımsız olarak büyük, orta ve küçük ölçekli tüm işletmelerde stratejinin uygulayıcıları işgörenlerdir ve uygulamasında tüm örgütsel seviyeden işgörenlerin sürece dâhil edilmesi, işletmenin daha etkili performansa ulaşmasında son derece önemlidir. Altıncı adım, stratejiyi değerlendirme aşamasıdır. Parnell'e (2014) göre, işletme stratejisi uygulandığında, işletme stratejik yönetim süreci tamamlanmış sayılmaz; stratejinin başarısını ya da başarısızlığını değerlendirmek ve uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları ele almak için adımlar atmak kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, stratejinin değerlendirilmesi, işletmenin stratejilerinin amaç ve hedeflerine ulaşmak konusunda ne ölçüde başarılı olduğunu belirlemektir. Elde edilen sonuç, yöneticiye sorunların nereden kaynaklandığı ve durumu düzeltmek için yapılması gerekenler konusunda yol gösteren bir kaynak niteliği taşımaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012).

III. İnsan Kaynakları Stratejileri ve İşletme Stratejik Yönetim Uyumunu

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik rolü, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim arasındaki bağlantı ile açıklanmaktadır (Boxall, Purcell ve Wright 2007). İnsan kaynakları açısından işletme stratejik yönetim kavramı, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynakları faaliyetlerinin işletmenin stratejisine paralel şekilde konumlanması, yürütülmesi ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde sürdürülmesi olarak değerlendirilmektedir (Zehir, vd., 2016; Armstrong, 2009).

Bu çerçevede ilerleyen başlıklarda, çalışmanın birinci bölümünde değinilen adımların, insan kaynakları (İK) bakış açısı ile ilişkilendirilmesine yer verilmektedir.

Adım 1: İK Bakış Açısı ile İşletmenin Misyon, Vizyon ve Değerleri

İşletme misyon, vizyon ve değerlerine karşılık olarak insan kaynakları yöneticileri işletme dinamikleri için önem taşıyan örgüt felsefesi, kültürü ve etik kuralları ile ilgili çalışmalarını sürdürmekte, işgörenlere aynı zamanda bu konularla ilintili olarak rehberlik etmektedirler. İşletme kültürü, bir işletmenin üyeleri tarafından öğrenilen, paylaşılan, kuşaktan kuşağa aktarılan inanç, beklenti ve değerlerin toplamı olarak üst yönetiminin değerini ve işletmenin misyonunu yansıtır, aynı zamanda işgörenlerin davranışlarını şekillendirir (Wheelen ve Hunger, 2012). Bu

bağlamda ele alındığında, insan kaynakları yöneticilerinin, işletme kültürünün koruyucusu olmaları, ve işletmenin kurulduğu ilkeler, iş felsefesi gibi temel konularda merkezi rol oynamaları söz konusudur (Snell ve Bohlander, 2013). Örgüt felsefesinin anlaşılması, üst yönetim, işgörenler ve tüm işletmenin uyum içinde olmasını sağlamaktadır. İş analizi, işe alım, iş değerlendirme, eğitim, performans yönetimi vb. uygulamaların örgüt felsefesine uygun şekilde devamlılığı, gerek yeni, gerekse de mevcut üyeler açısından önemlidir (Lengnick-Hall vd., 2009; Wheelen ve Hunger, 2012; Meifert, 2013). Örgüt felsefesi ve kültürünün bileşimi işletme etik kurallarıdır. İş etiği, öncelikle örgüt felsefesi, kültürü ve değerlerine dayanmaktadır. Öte yandan işletmelerin, üst düzey yöneticileri, bölüm yöneticileri ve insan kaynaklarının, iş etiğini oluşturması ve olumlu yönde etkilemesi açısından büyük bir öneme sahiptir.

Bu bağlamda işletme stratejik yönetiminin birinci adımı ve insan kaynakları uygulamalarının birinci adımı stratejik yönelimin belirlenmesinde eşleşmektedir. Bu eşleşmenin sağlanması için insan kaynakları yöneticilerinin, misyon, vizyon ve değerleri göz önünde bulundurarak işletme kültürü ve etik kurallarını anlamaya çalışmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları, strateji ve politikalarını belirlerken, hangi amaçlar, değerler ve etik prensipler çerçevesinde hareket edileceğini de netleştirmelidir.

Adım 2 ve 3: İK Bakış Açısı ile Dış ve İç Çevre Analizleri

İşletmenin insan kaynağı avantajı, rakiplere göre daha iyi insan kaynağına sahip olmak ve kullanmaktan geçmektedir (Lengnick-Hall, vd. 2014; Stewart ve Brown, 2011; Armstrong, 2009). İnsan kaynakları planlaması sürecinde dış ve iç çevre analizleri önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile yaş, eğitim düzeyi benzeri demografik unsurlardaki değişimler, işgücünün yaşlanması, iş-aile dengesinin sağlanması gibi süreçler son derece önemlidir. İşletme stratejilerinin desteklenmesi, insan kaynakları yöneticilerinin bahsi geçen farklı demografik grupların yeteneklerini sık sık analiz etmelerine dayanmakta (Wheelen ve Hunger, 2012), tüm bu demografik unsurlardaki değişim ve iş gücü arzını etkileyecek diğer unsurların oluşturacağı fırsat ve tehditlerin takip ve analiz edilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, üstün ve zayıf yanları rakiplerle kıyaslanarak tespit edilmeye çalışılması da insan kaynakları uygulamaları açısından önemlidir.

İç çevrenin incelenmesi işletme kültürü, yetkinlikleri ve iş gücü talebi ve arzının tahmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yöneticilerin ve işgörenlerin düşünceleri, eylemleri ve duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve tipik olarak kabul edilebilen kolektif, temel inançları temsil ederek, işbirliği ve iletişimde dile getirilen tüm sözel/sözel olmayan davranışların arka planını oluşturmaktadır (Meifert, 2013; Armstrong, 2009). İşletme kültürünün insan kaynakları uygulamaları bağlamında önemi ise, yeni ve mevcut çalışanların kültürün oluşturulması, devamlılığı ve dönüştürülmesinde son derece kritik rolüne dayanmaktadır. Yetkinlik ise,

işgörenlerin işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan kişisel yetenek alanı olarak ele alındığında, insan kaynaklarının da işletmeye özel yetkinlikler kazandırmak suretiyle sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında katkısı öne çıkmaktadır (Noe ve Hollenbeck, 2011; Torrington ve Hall, 2014). İnsan kaynakları biriminin, işgören politika ve uygulamalarının belirlenmesi açısından, işletmenin iş hedeflerini ve faaliyete bulunduğu alanla ilgili bilgi sahibi olması ve işletmenin işgücü talep ve arzının tahminini gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Stratejik planların yapılması için işletmeler hem iç hem de dış ortamlardan gelen bilgi akışlarına ihtiyaç duymakta, örgütsel yetkinlikler, güçlü yanlar ve zayıf yönler ile tehdit, fırsat ve kısıtlamalara dair tanımlamalar, iç ve dış değerlendirmelere göre şekillenmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, strateji belirleme sürecinde, iç ve dış çevre analizlerini yaparak, uyumlu stratejiler kurgulamaktadır (Mondy ve Martocchio, 2016). İnsan kaynakları yöneticileri, iş gücü piyasasını etkileyen demografik gelişmeler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, ekonomik gelişmeler ve rakiplerin işgücü ile ilgili aldıkları kararları –örneğin, işe alım, ücretlendirme, kariyer politikaları vb.- inceleyerek gelecekte ihtiyaç duyulan işgücünün temin edilmesi veya işletmenin mevcut işgörenlerinin elde tutulması açısından bir problem olup olmayacağını belirlemektedir. Aynı zamanda, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve güçlü yanları rekabet edebilmek için, zayıf yönleri ise güçlendirmek üzere uygulamalarını sürdürmektedir.

Adım 4 : İK Bakış Açısı ile Stratejinin Uygulanması

İnsan kaynakları açısından işletme stratejisine uyumluluk çerçevesinde değerlendirildiğinde, stratejinin uygulanması aşaması talep ve arzın uyumlu hale getirilmeye çalışılmasına dayanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013; Torrington ve Hall, 2014; Lawler, 2005; DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2013). Talep ve arzın işletme stratejisi ile uyumlu hale getirilebilmesi için arzın talepten büyük olduğu durumlarda, küçülme ve/veya işten çıkarma benzeri uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016; Stewart ve Brown, 2011).

Stratejinin uygulanması aşaması, insan kaynakları uygulamaları ile uyumu eşleştirebilmektedir. Stratejik plan, başarılı biçimde oluşturulsa dahi, işletme hatalı uyguladığı takdirde fayda sağlamayacaktır. İnsan kaynakları birimi işletme stratejilerine uygun değişikliklerin düzenlemelerine odaklanılmalıdır (Lawler, 2005). İnsan kaynakları açısından stratejilerinin kurumsal, rekabet ve diğer işlevsel stratejilerle de uyumlu olması beklenmektedir.

Adım 5: İK Bakış Açısı ile Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları stratejilerinin değerlendirme adımı stratejik harita ve insan kaynakları performans çizelgesi yer almaktadır. Stratejik harita, kritik faktörlerin belirlenmesi ve işletme stratejisiyle ilişkilerini gösteren bir grafikdir (Kaplan ve Norton, 2001). İşe alma, eğitim,

performans, değerlendirme ve ücretlendirme gibi konularda belirleyeceği strateji ve faaliyetlerin işletme stratejisine uygun olarak geliştirmesi gerekmektedir. Belirlenen işletme stratejik amaçlarına göre, insan kaynakları bölümlerinin yetkinlikleri şekillenmekte, iletişim, iş tasarımı, seçme, eğitim-geliştirme, performans ölçümü ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarını ve bu uygulamalardan oluşan sistemlere etki etmektedir. Stratejik yönelimle uyumlu sistem ve uygulamalar insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını etkilemektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin işe alım, eğitim-geliştirme, performans yönetimi ve ücretlendirme konularında aldıkları kararların etkinliğini ölçmek için insan kaynakları performans ölçütlerini kullanmaktadır. Strateji ile insan kaynakları uygulamaları uyumunun değerlendirilmesi, etkinliğinin gözden geçirilmesi yine bu aşamada gerçekleşmektedir.

İşletme stratejik yönetim adımları ile insan kaynakları uygulamalarının ilişkilendirilmesi, çalışmanın ilk iki bölümünde ele alınmaktadır. İlerleyen bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi ile analiz ve bulgulara yer verilmektedir.

IV. Yöntem

Araştırmanın evrenini özel sektörde çalışan işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma özel sektör işletme stratejilerine farklı bakış açılarını yansıtması bakımından; gayrisafi yurtiçi hâsıla, iktisadi faaliyet kollarına (A21) göre, gelir yöntemiyle hesaplanan Türkiye'nin GSYH'ne en fazla değer katan imalat sanayii, inşaat ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir.⁴

Çalışmanın nitel bir araştırma olması nedeniyle, olasılığa dayalı olmayan örneklem tekniklerinden amaçlı ya da yargısal örnekleme yoluna gidilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu örneklem tekniğine göre seçilen katılımcıların isimleri ve firma bilgileri gizli tutularak tablo 1 oluşturulmuştur. İlerleyen başlıklarda bu tabloda yer alan isimler kullanılarak analiz süreci yürütülecektir.

Tablo 1. Araştırma Örnekleme

ADI	FİRMA BİLGİSİ	GÖREVİ
Üst Düzey Yön (A)	İmalat Sanayi, Firma-1	Yönetim Kurulu Bşk
İK Yöneticisi (1)	İmalat Sanayi, Firma-1	İnsan Kaynakları Yön.
Yönetici (B)	Ticaret, Firma-2	Satış ve Pazarlama Md
İK Yöneticisi (2)	Ticaret, Firma-2	İnsan Kaynakları Yön.
Üst Düzey Yön.(C)	İnşaat, Firma-3	Kurucu Müdür
İK Yön. (3)	İnşaat, Firma-3	İnsan Kaynakları Yön.

Tablo 1 de yer aldığı üzere katılımcılar; yönetim kurulu başkanı, yönetici ve kurucu müdür olmak üzere üç farklı özel işletme yöneticisi ve bu işletmelerin insan kaynakları yöneticileri olmak üzere toplam altı kişiden oluşmaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay araştırması kullanılmıştır (Gürbüz ve Şimşek, 2016).

⁴ Türkiye İstatistik Kurumu, Ulusal Hesaplar, Gelir Yöntemi İle GSYH (2009 Bazlı): <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (Erişim Tarihi: 28.05.2018)

Araştırmada sadece üzerinde çalışılan olaya özgü bir sonuca varılmak istendiğinden örnek olay sınıflamalarından içsel olay seçilmiştir.

Araştırmada veri toplamak için nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama araçlarından yarı yapılandırılmış soru formlarıyla alanındaki işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada sistematik analiz⁵ yaklaşımıyla veriler sınıflandırılmış, yorumsamacı bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

Görüşme soruları kuramsal kısım ile birlikte eş zamanlı şekillendiği için, ilk etapta yirmiye yakın soru elde edilmiştir. Soruların oluşmasının ardından alanında uzman iki akademisyen görüşü ve bir işletme üst düzey yöneticisi ile yapılan pilot görüşme neticesinde sorularda ve soru sayısında düzenlemeye gidilerek, her iki grup katılımcıya altışar soru yöneltilmiştir.

Görüşme kayıtları tamamlandıktan sonra nitel analiz için geliştirilen bilgisayar yazılımlarından ATLAS.TI 86 programı nitel analiz için tercih edilmiştir. Ses kayıtları ve görüşme notları adı geçen programa aktararak birlikte analiz edilmesine başlanmıştır (Miles ve Huberman, 2016). Verilen cevaplar ışığında görüşmeleri oluşturan kelimelerin önce kodlanması, ardından kodları bir araya getirerek kategorilerin oluşturulması ve temaların elde edilmesi gerçekleştirilmiştir. İlerleyen başlıklar altında katılımcıların görüşleri temalar altında açıklanmaktadır.

V. Araştırmanın Bulguları

Görüşmeler sonucunda yapılan analizler sonucu elde edilen temalar planlama, uygulama ve değerlendirmedir. İşletme stratejik yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarının stratejilere uyumu ile ilgili temalar altında kategoriler planlama, uygulama ve değerlendirme süreçleri olarak ele alınmaktadır.

Planlama Süreci

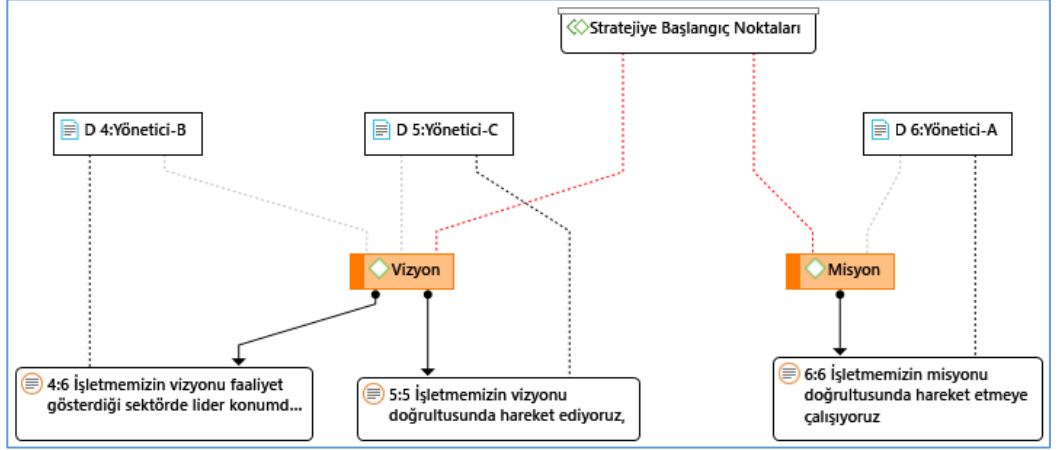
Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesiyle başlamaktadır. Yöneticilerle gerçekleştirilen planlama başlığı altında görüşmelerden elde edilen analizler ilerleyen başlıklar altında sıralanmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

- a. İşletme stratejik yönetimi planlanırken yöneticilerin stratejiye başlangıç noktaları

Süreci planlarken başlangıç noktanız nedir? sorusu, görüşmelerde işletme üst düzey yöneticilerine yöneltilen ilk sorudur ve katılımcıların cevaplarının şematik gösterimi şekil:1'de verilmektedir:

⁵ Harry F. Wolcott'un geliştirdiği sistematik analiz yöntemi; veriler içerisinde yer alan anahtar faktörler ortaya çıkartılmaya ve veriler arasındaki ilişki yapıları tanımlanmaya çalışılmaktadır. Yıldırım ve Şimşek'in (2008) Wolcott'dan aktardığına göre, verilerin sistematik analiz yöntemiyle aktarılmasının nedeni, bazı temalar ve temalar arası ilişkilerin belirlenip, veri analizini daha da ileri bir noktaya taşıyarak okuyucuya daha doyurucu bilgiler sunmaktır.

⁶ The Qualitative Data Analysis & Research Software

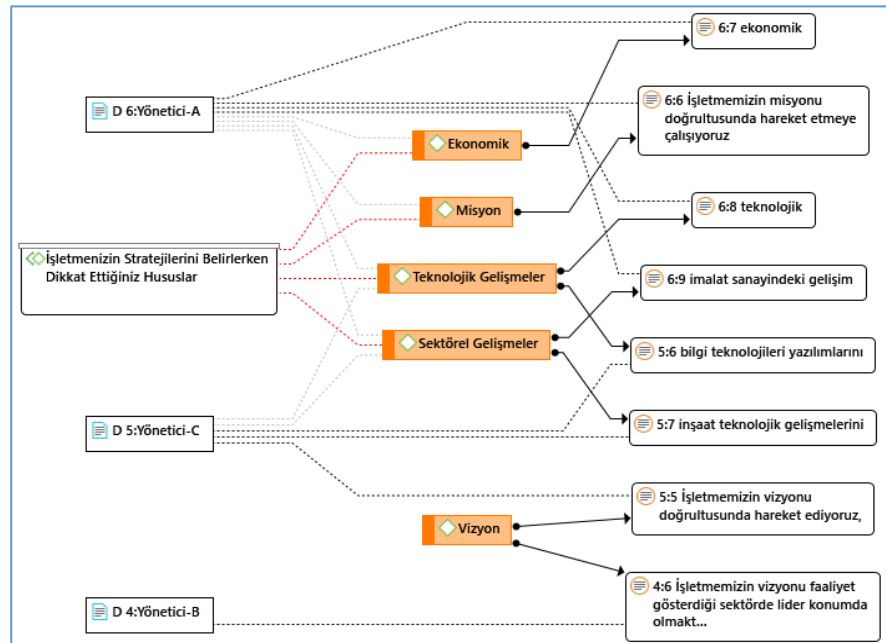


Şekil 1. Yöneticilerin Stratejiye Başlangıç Noktaları

Şekil 1’de dikkati çeken önemli bulgular, görüşmelerde işletme yöneticilerinin stratejileri planlarken misyon ve vizyon doğrultusunda hareket ettiklerini vurgulamaları, misyon ve vizyon ile uyumunun başlangıç noktası olarak belirtilmesidir. Bu yaklaşım çalışmanın literatür kısmıyla bağdaştığı gibi, Parnell’in (2014) iyi bir stratejik planın doğru bir misyon ve vizyon ile başlaması gerektiği düşüncesi ile de örtüşmekte, ve çalışmanın da kuramsal kısmını desteklemektedir.

- b. İşletme yöneticilerinin stratejileri belirlerken dikkat ettikleri hususlar ve işletmenin rekabette farklılaşma doğrultusundaki stratejik ayrıcalıkları

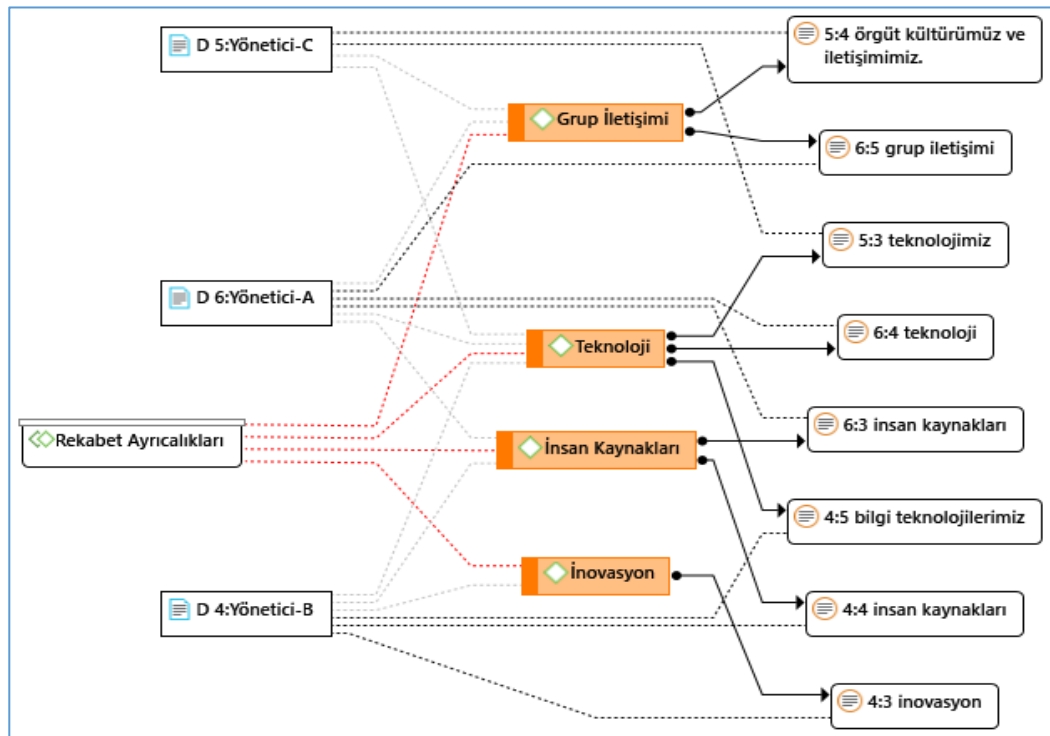
Yöneticilere yöneltilen bu iki sorudan birincisi kurumsal stratejilerin cevabını, ikinci soru ise iş/rekabet stratejilerinin cevabını verdiğinden, aynı başlık altında incelenmesi uygun görülmüştür. İlk soruya verilen cevapların şematik gösterimi şekil:2’de verilmiştir.



Şekil 2. İşletme Yöneticilerinin Stratejileri Belirlerken Dikkat Ettikleri Hususlar

Yazın araştırmasında yer verilen tartışmalara göre, işletmelerin kurumsal ve iş/rekabet stratejilerini üst yönetim tarafından belirlenen ve tüm işletme birimlerine uygulanan stratejilerdir. Burada da kodlanan unsurlar arasında, işletmelerin faaliyette buldukları imalat sanayi, ticaret ve inşaat sektörleri için değerli gördükleri ve stratejilerini etkileyecek olan unsurları sıraladıkları dikkat çekici bulgular arasındadır. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, işletmeler faaliyet alanlarında kendileri için önem taşıyan stratejik unsurları sıralamışlardır. Misyon ve vizyon kodlarına ek olarak burada teknolojik, sektörel gelişmeler ve ekonomik unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle işletme yöneticilerinin uzun dönem planlarını belirlerken, sektörleri ile ilgili gelişmeleri izledikleri ve planlamalarını bu çerçevede yaptıkları sonucuna varılabilir.

Bu başlığın altında yer alan diğer soru, rekabette farklılaşma doğrultusundaki stratejik ayrıcalıklar sorusudur ve işletme yöneticilerinden elde edilen yanıtların şematik gösterimi, şekil:3'de verilmektedir.



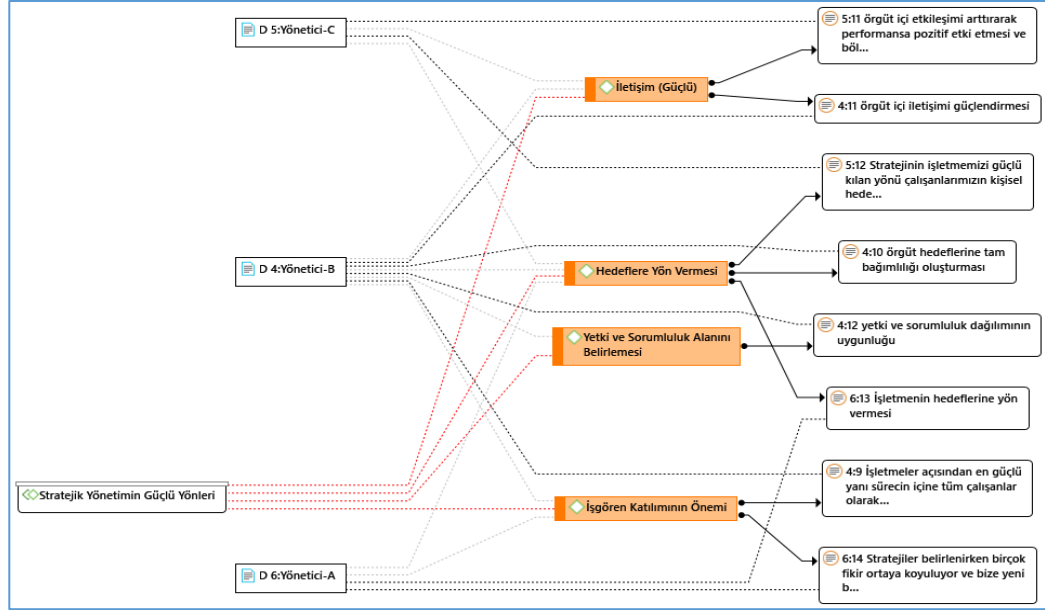
Şekil 3. İşletmenin Rekabette Farklılaşma Doğrultusundaki Stratejik Ayrıcalıkları

İşletme yöneticilerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda açığa çıkan kodların grup iletişimi, teknoloji, insan kaynakları ve inovasyon alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan kodlar aynı zamanda işletmelerin yetkinlik alanlarını da yansıtmaktadır. Dolayısı ile, yansıtılan temel yetkinlikler, çalışmanın yazın taramasındaki tartışmalarla da paralel olarak, taklit edilmesi zor, rekabet üstünlüğü sağlayan, çevresel faktörlerle-iç ve dış çevre analizlerine bağlı olarak-uyumlu olması ile örtüşmektedir (Hitt ve Ireland, 2017; Parnell, 2014).

c. Yöneticiler açısından stratejilerin güçlü yönleri

İşletme yöneticilerinin bu soru yöneltildiğinde vermiş oldukları yanıtların analizi şekil:4'de verilmektedir.

43



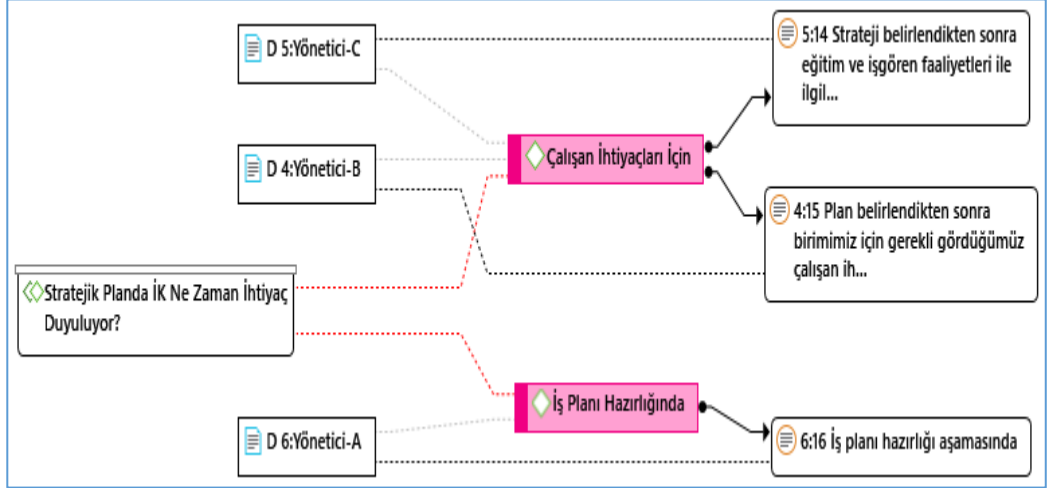
Şekil 4. Yöneticiler Açısından Stratejilerin Güçlü Yönleri

Kodlar işletme hedeflerine yön vermesi, işletme içi iletişimi güçlendirmesi, çalışanlarının yetki-sorumluluk alanının daha iyi belirlenmesi ve işgörenlerin stratejik yönetim sürecine katılımıyla daha doğru ve içselleştirilen bir uygulama süreci yaşadıkları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ortak nokta olarak 'işletmelerinde çalışan kişilerin stratejiyi yönlendirdikleri' vurgulanmaktadır. Dolayısı ile kuramsal kısımda üzerinde durulan, stratejilerin başarılı olması ve sektörde rekabet koşulları içerisinde yer alması için işletme stratejilerin tüm çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte olması son derece önemlidir görüşü ile örtüşmektedir.

Uygulama Süreci

İnsan kaynakları yöneticileri işletmelerin uygulama birimleri olarak çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları yöneticilerine yöneltilen işletme stratejilerine uyum için yapmış oldukları uygulamalar ve stratejik yönetime insan kaynaklarının yaklaşımı, oluşturulan kategoriler altında ele alınmaktadır.

a) Stratejik planlama aşamasında yöneticilerin insan kaynaklarını yönetimine hangi aşamada ihtiyaç duyduğu Yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan analiz şekil: 5'de verilmektedir.



Şekil 5. Yöneticilerin Hangi Aşamada İK Yönetimine İhtiyaç Duyduğu

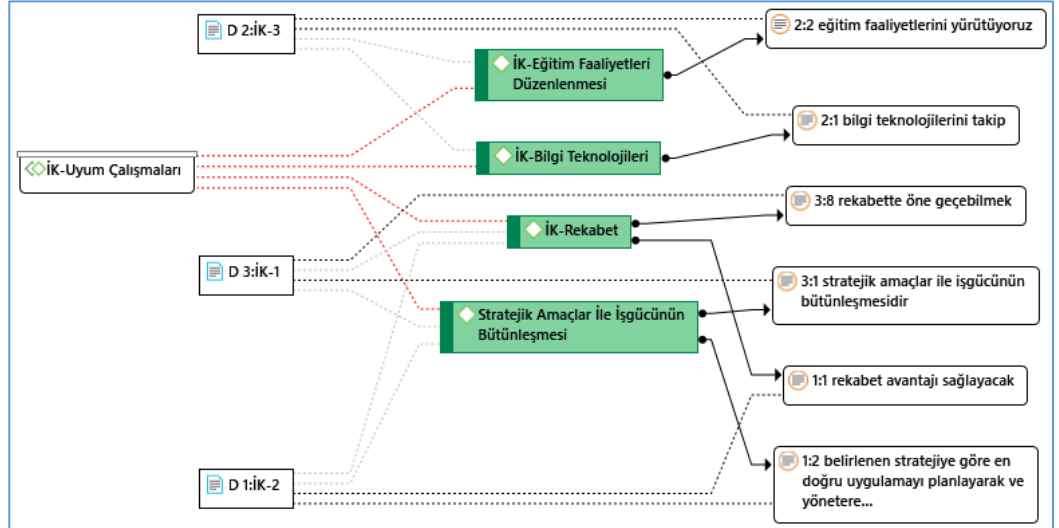
Yöneticilerin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, işletme yöneticilerinin stratejiyi belirleme aşamasında özel olarak insan kaynakları biriminin fikirlerine başvurmadıkları, stratejinin uygulanması esnasında insan kaynakları yöneticilerinin sürece dahil edildikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bilgi ışığında yöneticilere yöneltilen soruya paralel olarak insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen, işletmenizde stratejik planlama sürecine dahil oluyor musunuz? sorusuna verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir:

- İnsan Kaynakları Yöneticisi (1): “Stratejik planlamaya yardımcı olması için insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili değerlendirme raporu sunumu yapıyoruz”.
- İnsan Kaynakları Yöneticisi (2): “Stratejik planlamaya sürecine raporlarımızla destek oluyoruz. Bizim asıl işimiz strateji belirlendikten sonra fonksiyonel ve yönetsel olarak sürece destek vermek”.
- İnsan Kaynakları Yöneticisi (3): “Plan belirlendikten sonra sürece dâhil oluyorum”.

İnsan kaynakları yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar da, işletme yöneticilerini destekler niteliktedir. Bu doğrultuda, çalışmanın yazın araştırmasındaki tartışmalarda yer verilen, insan kaynakları yönetimi uygulama ve anlayışının, işletme stratejileri ile birleşme aşamasının uygulama adımında olması, yapılan analizler ile desteklenmektedir.

b) İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum için yapmış olduğu çalışmalar

Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan bu sorunun kapsamı, işletme stratejik adımlarına karşılık gelen insan kaynakları uygulamalarını sorgulamak üzere insan kaynakları yöneticilerine yöneltilmiştir. Yanıtlar ışığında yapılan analiz şekil 6’da verilmektedir:

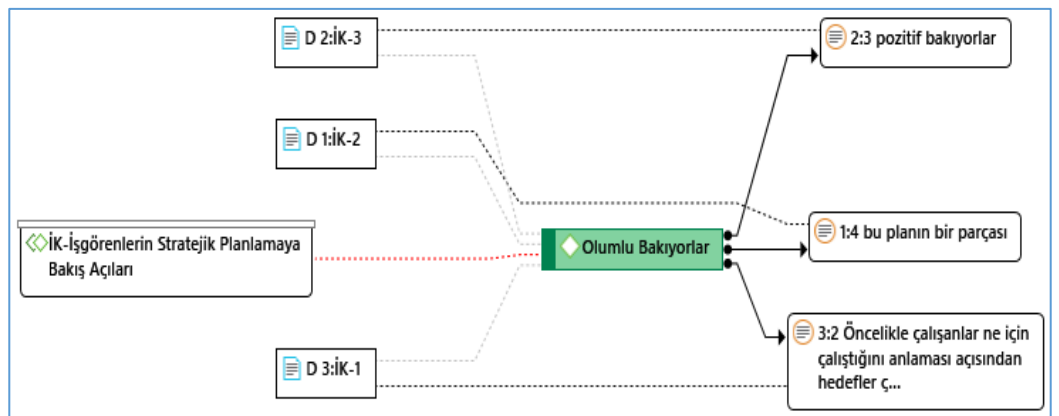


Şekil 6. İK'nin Stratejiye Uyum Çalışmaları

Analizden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yöneticilerinin stratejinin belirlenmesinden sonra, uygulama çalışması kapsamında yer alan yapı ve sistemin tasarlanması, yani işgören talep ve arzının uyumlu hale getirilmesidir. Bu uygulama insan kaynakları açısından işten çıkarma - küçülme, işgören sağlama ve eğitim faaliyetleri anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda verilmiş yanıtlara göre, stratejiye uygun şekilde kendi birimlerini ve uygulamalarını düzenledikleri görülmektedir. Katılımcı her üç yöneticinin de ortak paydası, insan kaynağının yetkinlik seviyesini arttırarak, işletme performansına yansıtma istemeleri ve bu sayede, rekabet edebilecek konuma erişmeleri ya da sektörde lider olan konumlarını korumayı amaçlamalarıdır.

c) İşgörenlerin stratejiye bakış açıları

Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevapların analizleri şekil 7'de verilmektedir.



Şekil 7: İşgörenlerin Stratejiye Bakış Açıları

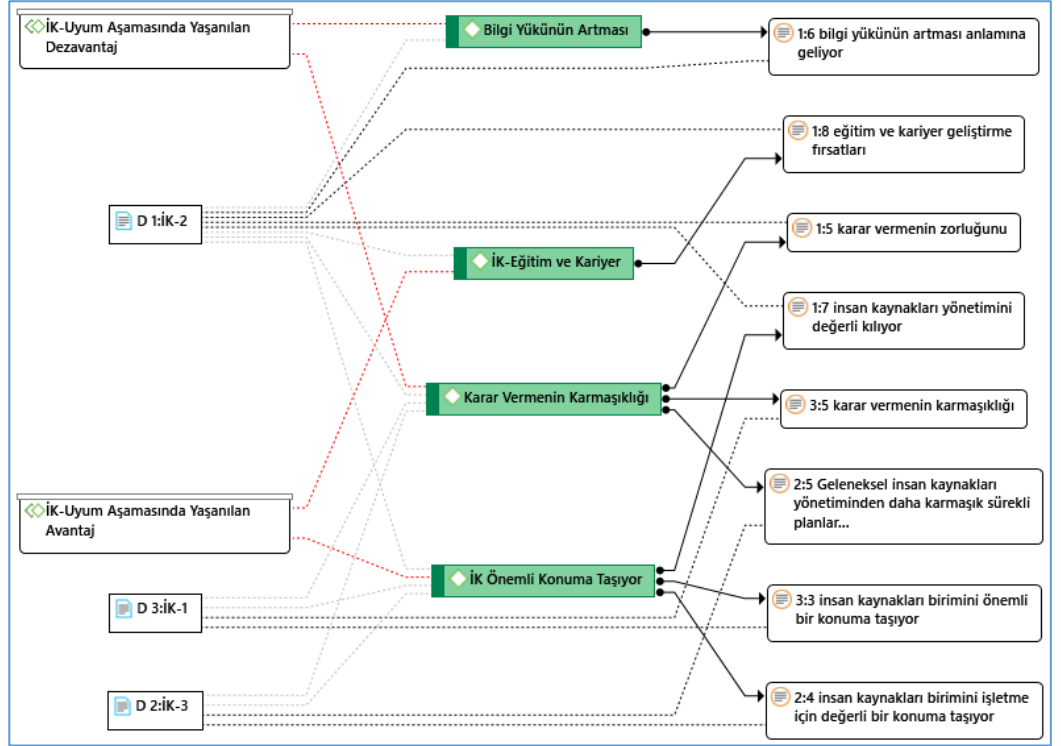
Bu soruda katılımcıların hakim görüşü; Stratejik yönetim sürecinin gelecekle bağdaşmasından dolayı, işgörenlerin de kariyer planlarıyla uyuşan ve bireysel gelişimlerine destek veren bir süreç olduğu, stratejilerle

belirlenen hedeflerin bizzat işletme birimlerini oluşturan işgörenler tarafından oluşturulduğu yönündedir. Bu durumun işletmenin grup içi iletişiminin gelişmesine ve performansına olumlu etki yaratmasına olanak sağladığını açıklamışlardır.

d) İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum aşamasında yaşadığı avantajlar/dezavantajlar nelerdir?

İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum aşamasında avantaj ve dezavantajlarının sorusuna yöneticilerin vermiş oldukları cevapların analizleri şekil 8'de verilmektedir.

46



Şekil 8: Uyum Aşamasında Yaşanan Avantaj ve Dezavantajlar

Değerlendirme Süreci

Stratejik yönetim işlevlerinden sonucusu değerlendirme sürecidir. Değerlendirme süreci işlerin amaçlara, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının belirlenmesini ve gerektiğinde düzeltmeler yapılmasını kapsamaktadır. Bu çerçevede işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinin stratejileri değerlendirme zaman ve yöntemleri sorgulanmış ve verilen cevaplar ilerleyen başlık altında yorumlanmıştır.

a) İşletme ve İK yöneticilerinin stratejiyi değerlendirme yöntemleri

Bu soruda İK yöneticilerine değerlendirmelerini hangi yöntemi kullanarak ve hangi dönemlerde yaptıkları sorulmaktadır. Yöneticilerin verdiklerin yanıtların analizi tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 2. İşletme ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejiyi Planlama ve Değerlendirme Zamanları

Firma Bilgileri	Üst Düzey Yönetici (A)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (1)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-1 (İmalat)	3 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay
Firma Bilgileri	Yönetici (B)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (2)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-2 (Ticaret)	1 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay
Firma Bilgileri	Üst Düzey Yönetici (C)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (3)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-3 (İnşaat)	5 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay

Değerlendirmelerin ortak paydası işletmelerin değerlendirme yöntemlerinin kendilerine özgü belirlemiş oldukları kriterler yardımıyla yaptıklarıdır. Yapılan stratejik planların vadesi ise işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre değişkenlik göstermektedir. Buna göre, sektörler bazında uzun dönem ifadesi, içinde bulunduğu sektörün yapısı ile doğrudan bağlantılıdır sonucuna varılabilir. İşletme yöneticilerinin ve insan kaynakları yöneticilerinin de bu unsuru göz önünde bulundurarak stratejik planları oluşturdukları ve değerlendirdikleri söylenebilir.

Yöneticiler stratejiyi değerlendirmelerini üç aylık dönemde yaptıklarını belirtmektedirler. Bu açıklama, anonim şirketlerin yıl içerisinde dört kez bilgilendirme raporu sunma zorunluluğu ile de açıklanabilir.

İnsan kaynakları açısından ele alındığında ise, görüşme cevaplarının ortak noktası, haftalık ve aylık olarak geleneksel insan kaynakları uygulamalarını yöneticiye sunarken, üç aylık dönemlerde ise stratejiyle uyum raporlarını aktardıkları vurgulanmaktadır. Çalışmanın literatür kısmında, işletmelerin performans değerlendirme çizelgelerini kendilerine özgü biçimde hazırladıkları üzerinde durulmuştu. Bu başlık altında yapılan analiz sonuçlarında da, işletmelerin kendileri için önemli olan kriterlerin değerlendirmelerini yaptıkları ortaya konmaktadır.

VI. Sonuç ve Değerlendirmeler

Çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik yönetimi açısından uyumu, üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısı ile değerlendirilmektedir. İşletmelerin insan kaynağını ve nitelikli stratejileri etkin kullanması personel yönetimi olgusunu değiştirerek, insan kaynakları birimlerini işletmelerin stratejik ortağı konumuna getirmiştir.

Çalışmanın sonuçlarından öncelikle ele alınabilecek husus, işletmelerin, işletme stratejik yönetim adımlarının günümüz işletmelerinde işleyiş biçimine dairdir. Çalışmanın ilk bölümünde yer verilen strateji

adımlarının görüşme sorularını yönelttiğimiz işletme üst düzey yöneticileri tarafından uygulandığı görülmektedir. Bu adımlardaki temel amaç, işletmenin varlık nedeni, yapmak istedikleri, ve gelecekte varmak istediği konumun haritasını çıkartmaktır. Aynı zamanda stratejik yönetim, yapmış olduğu risk odaklı uygulamalar sayesinde ortaya çıkacak muhtemel hataları önlemek adına yöneticilere rehberlik etmeyi de amaçlamaktadır. Böylece, iş ve işlemlerden alınacak en yüksek verimle, yöneticilerin kaynakların etkili ve verimli kullanması mümkün olacaktır. İşletme karar vericilerinin belirlemiş oldukları stratejinin işletme çalışanları tarafından içselleştirilmesi ve uygulanmasında üst yöneticilerin stratejiye vereceği destekle belirlenen hedefe ulaşılması daha mümkündür. Yapılan görüşmeler ve analizlere bağlı olarak elde edilen sonuçlar arasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre stratejilerinin süresini ve değerlendirmesini yapmalarının son derece önemli olduğu görülmektedir. Stratejilerin belirlenmesi aşamasında, birimlerden toplanan raporlar ışığında elde edilen nesnel bilgiler, işletme karar vericileri tarafından öznel kararlara eşlik etmekte, ve tüm işletme bünyesine yaygınlaştırılmaktadır.

Önemli diğer bir sonuç ise, insan kaynaklarının uygulamalarının stratejiye uyum adımlarının içeriğidir. Tanımlanmış strateji ekseninde, insan kaynakları birimleri stratejiye uygun ve uyumlu adımlar atarak, var olan uygulamaların güncellenmesini sağlamaktadır. Gerçekleştirilen görüşmeler ve analiz sonuçlarına göre, insan kaynakları biriminin stratejinin belirlenmesini raporlama ve sunum olarak desteklediği görülmektedir. Birimin, stratejik yönetim sürecine ağırlıklı olarak uygulama kısmında dahil edilmesi, insan kaynakları yönetim sisteminin raporlama ve sıradan personel yönetim işleri için kullanıldığı izlenmektedir. Bu durum, analizlerde de ortaya çıktığı üzere, bilgi yükünün artmasına ve karar vermenin zorlaşmasına neden olarak, insan kaynakları yönetim sürecine dair bir zayıflık olarak tespit edilmiştir.

Yazın açısından değerlendirildiğinde, çalışmanın kuramsal kısmında üzerinde durulan insan kaynaklarının stratejik yönetim sürecinin uygulama kısmında dahil olmaları tartışmaları kısmen desteklenmektedir. Görüşme yapılan katılımcı sayısının altı olması ve tamamının özel sektörlerde görev yapıyor olması, araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir. Araştırmada, alan araştırmalarına ayrı bir çalışma konusu olabilecek kamu ve vakıf yönetimlerinde stratejiler sorgulanmamıştır. Araştırma imalat, inşaat ve ticaret alanında faaliyet gösteren özel işletmelerle sınırlı tutulmuştur. Çalışma sonucunda elde edilen bulguları tüm özel işletmeleri genelleme amacı yoktur ve veriler görüşme yapılan katılımcıların bakış açısıyla sınırlıdır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme stratejisine uyumu altında öngörüler/hedefler ve gerçekleştirenler, alandakilerin bakış açılarıyla ortaya konulmuştur. Alandakilerin görüşlerini dahil ederek mevcut durumu farklı boyutlarıyla ele alan bu araştırmanın, işletme ve insan kaynakları alanında yapılacak çalışmalara ışık tutması temenni edilmektedir.

Kaynakça

Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, Kogan Page. London, U.K.

Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19: (4), 304 - 313.

David F.D. ve David D. (2015). *Strategic Management*, Pearson Education Limited, Newyork.

DeCenzo, D.A. Robbins, S.P. ve Verhulst, S.L. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.

Hill C. ve Jones G. (2015). *Strategic Management: Theory*, Cengage Learning, U.S.A.

Hitt, M.A. ve Ireland, R.D. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, Cengage Learning, U.S.A.

Holbeche, L. (2009). *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, London.

Kenworthy, T. ve Verbeke, A. (2015). The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing, *European Management Journal*, 33 (3).

Kuratko, D.F. ve Audretsch, D.B. (2009). Strategic Entrepreneurship : Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1).

Lawler, E.E. (2005). *Strategic Human Resources Management*, Center for Effective Organizations, California, U.S.A.

Lengnick-Hall, M.L. Lengnick-Hall, C.A. Andrade, L.S. ve Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field, *Human Resource Management Review* (19): 64–85.

Meifert, M.T. (2013). *Strategic Human Resource Development*, Springer-Verlag, Berlin, Germany.

Miles, M.B. ve Huberman M.A. (2016). *Nitel Veri Analizi*, Pegem Akademi, Ankara

Mondy, R.W. ve Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, U.K.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., ve Wright, P.M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin, Newyork, U.S.A.

Parnell, J.A. (2014). Strategic Management: Theory and Practice, SAGE Publications, India.

Robbins, S.P. ve Coulter, M., (2018). Management, Pearson Education Limited, Newyork.

Rothaermel F.T. (2017). Strategic Management, McGraw-Hill Education, U.S.A.

Snell S. ve Bohlander G. (2013). Managing Human Resources, South-Western, U.S.A.

Stewart, G.L., ve Brown, G.K. (2011). Human Resource Management Linking Strategy to Practice, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. ve Atkinson, C. (2014). Human Resource Management, Pearson Education Limited, U.K.

Thorne McAlister, D. ve Ferrell, L. (2002). The role of strategic philanthropy in marketing strategy, European Journal of Marketing, 36 (5/6): 689-705.

Ülgen M. ve Mirze S.K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta, İstanbul

Wheelen T.L. ve Hunger J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Limited, Newyork

Zehir, C., Üzmez, A. ve Yıldız, H. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities, 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara.

Evaluation of the Human Resources Practices In Terms of Strategic Management

In this study, the harmony of human resources practices in terms of business strategic management is evaluated from the perspective of senior managers and human resources managers. The effective use of human resources and qualified strategies by enterprises has changed the concept of personnel management and made the human resources units the strategic partners of the enterprises.

Among the results of the study, the first issue that can be addressed is about the functioning of the business strategic management steps in today's businesses. It is seen that the strategy steps included in the first part of the study are implemented by the senior managers of the business to whom we asked the interview questions. The main purpose in these steps is to map the reason of existence of the business, what they want to do, and the position they want to reach in the future. At the same time, strategic management aims to guide managers in order to prevent possible mistakes that may arise thanks to the risk-oriented practices it has made. Thus, it will be possible for the managers to use the resources effectively and efficiently with the highest efficiency to be obtained from the works and transactions. In the internalization and implementation of the strategy determined by the business decision makers by the business employees, it is more possible to reach the target determined with the support of the top managers to the strategy. It is seen that among the results obtained based on the interviews and analysis made, it is extremely important that the company performs the duration and evaluation of its strategies according to the sector in which it operates. Objective information obtained in the light of reports gathered from the units during the stage of determining the strategies accompanies subjective decisions by business decision makers and is disseminated throughout the entire business.

Another important result is the content of the steps of adaptation of human resources practices to the strategy. Human resources units take steps in line with the strategy and ensure that existing practices are updated on the axis of the defined strategy. According to the results of the interviews and analysis, it is seen that the human resources department supports the determination of the strategy as reporting and presentation. It is observed that the unit is mainly included in the strategic management process in the implementation part, and the human resources management system is used for reporting and ordinary personnel management tasks. This situation, as revealed in the analysis, has been identified as a weakness in the human resources management process, causing the information burden to increase and decision making difficult.

When evaluated in terms of the literature, the discussions on the involvement of human resources in the implementation part of the strategic

management process, emphasized in the theoretical part of the study, are partially supported. The fact that the number of participants interviewed is six and that all of them work in the private sector can be shown among the limitations of the study. In the study, strategies in public and foundation administrations, which may be a separate study subject for field studies, were not questioned. The research was limited to private enterprises operating in the fields of manufacturing, construction and trade. The findings obtained as a result of the study are not intended to generalize all private businesses and the data are limited to the perspective of the interviewees.

In this study, the predictions / targets and realizations under the harmony of human resources management practices with the business strategy are presented from the perspectives of those in the field. It is hoped that this research, which addresses the current situation in different dimensions by including the opinions of those in the field, will shed light on the work to be done in the field of business and human resources.