

**T.C.**  
**NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**AİLE ŞİRKETLERİNİN**  
**KURUMSALLAŞMASINDA İNSAN**  
**KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ:**  
**KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜNDEKİ**  
**AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR ALAN**  
**ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet MUMCUK**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI**

**HAZİRAN-2016**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**AİLE ŞİRKETLERİNİN  
KURUMSALLAŞMASINDA İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ:  
KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜNDEKİ  
AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet MUMCUK**

“Bu tez \_\_\_/\_\_\_/201\_\_\_ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Burcu İnci		Başarılı
Yrd. Doç. Dr. Atilla Hazer		Başarılı
Yrd. Doç. Dr. Nuri Avcı		Başarılı

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Ahmet MUMCUK**

**04.06.2016**

## ÖNSÖZ

“Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları yönetiminin rolü, Konya İli matbaa sektöründeki aile şirketlerinde bir alan araştırması” İsimli yüksek lisans tezimin hazırlanması aşamasında bana her konuda destek olan, çalışmamı sahiplenerek bilgilerini, deneyimlerini, değerli zamanını ve güvenini esirgemeyen sayın hocam Yrd.Doç.Dr.Nuri AVCI'ya değerli katkı ve emekleri için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca çalışmamın her aşamasında yanımda olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen hayat arkadaşım, eşim Nilgün MUMCUK'a ve varlıklarıyla bana yaşam kaynağı olan oğlum Yağız Emre MUMCUK ve kızım Defne Elif MUMCUK'a teşekkürlerimi borç bilirim.

**Ahmet MUMCUK**

**04.06.2016**

İçindekiler	Sayfa No.
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>I</b>
<b>TABLO LİSTESİ .....</b>	<b>II</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>III</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM1: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>3</b>
1.1.Temel Kavramlar.....	3
1.1.1.İnsan Kaynakları.....	3
1.1.2.İnsan Kaynakları Yönetimi .....	5
1.1.2.1.Tanım .....	5
1.1.2.1.İKY'nin İşlevleri.....	6
1.1.2.3.İKY'nin Profesyonellerinin Rollerini.....	8
1.1.2.4.İKY'nin Gelişim Süreci .....	10
1.1.3.Aile Şirketi .....	10
1.1.4.Aile Anayasası.....	13
1.1.5.Yönetim.....	14
1.1.6.Sürdürülebilirlik .....	15
1.1.7.Kurumsallaşma .....	19
1.1.7.1.Tanım .....	19
1.1.7.2.Kurumsallaşma Süreci ve Aşamaları .....	21
1.1.8.Profesyonelleşme.....	23
1.2.Kuramsal Çerçeve .....	24
1.2.1.İKY Yaklaşımları .....	24
1.2.1.1.Kaynak Temelli Yaklaşımı .....	24
1.2.1.2.İKY Maliyet Temelli Yaklaşım .....	27
1.2.1.3. İKY Yetkinlik Temelli Yaklaşım.....	28
1.2.2. Kurumsallaşma Teorileri .....	30
1.2.2.2. Klasik Kurumsallaşma Teorisi.....	30
1.2.2.3. Modern Kurumsallaşma Teorisi.....	30
1.2.3. Araştırmanın Teorik Dayanağı .....	33
<b>BÖLÜM 2: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI .....</b>	<b>35</b>
2.1.Konu ile İlgili Yapılan Benzer Çalışmalar.....	35
2.1.1. İKY'nin Rolü ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	35
2.1.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle İlgili Çalışmalar .....	36
2.2. Araştırmanın Ayırt Edici Yönü .....	38
<b>BÖLÜM3: KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>38</b>
3.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	39
3.2. Araştırmanın Amacı ve Varsayımlar .....	39
3.3.Araştırmanın Önemi .....	40
3.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	40
3.5. Araştırmanın Modeli .....	40

3.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	41
3.7.Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	41
3.8.Araştırma Bulguları ve Analizleri.....	41
<b>SONUÇ</b> .....	<b>57</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>57</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>68</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>72</b>



## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>SİKY</b>	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KONKKFMO:</b>	Konya Kitap Kırtasiye Fotokopi ve Matbaacılar Odası
<b>KTO</b>	: Konya Ticaret Odası
<b>KTY</b>	: Kaynak Temelli Yaklaşım
<b>NÜ</b>	: Nişantaşı Üniversitesi
<b>SPSS</b>	: Statistic Package For Social Science
<b>VB</b>	: Ve Benzeri
<b>VD</b>	: Ve Diğerleri

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kurumsallaşmayan Aile Şirketleri ile Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Farkları .....	13
<b>Tablo 2:</b> Klasik ve Modern Kurumsallaşma Teorilerinin Karşılaştırılması .....	31
<b>Tablo 3:</b> Cinsiyet Dağılımı .....	42
<b>Tablo 4:</b> Yaş Dağılımı .....	42
<b>Tablo 5:</b> Eğitim Durumu Dağılımı .....	43
<b>Tablo 6:</b> Medeni Durum Dağılımı .....	43
<b>Tablo 7:</b> Mesleki Tecrübe Dağılımı .....	43
<b>Tablo 8:</b> Bileşenler .....	44
<b>Tablo 9:</b> Varyans Analizi .....	45
<b>Tablo 10:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Personel ve Şirket Analizi İle İlgili Faktörler ve Yüklerinin Dağılımı .....	46
<b>Tablo 11:</b> Kurumsallaşma İle İlgili Faktörler ve Yüklerinin Dağılımı .....	46
<b>Tablo 12:</b> Aile Şirketleri İle İlgili Faktörler ve Yük Dağılımları .....	47
<b>Tablo 13:</b> Birinci Faktörün Birinci Değişkeni .....	48
<b>Tablo 14:</b> Birinci Faktörün İkinci Değişkeni .....	48
<b>Tablo 15:</b> Birinci Faktörün Üçüncü Değişkeni .....	49
<b>Tablo 16:</b> Birinci Faktörün Dördüncü Değişkeni .....	49
<b>Tablo 17:</b> Birinci Faktörün Beşinci Değişkeni .....	50
<b>Tablo 18:</b> İkinci Faktörün Birinci Değişkeni .....	50
<b>Tablo 19:</b> İkinci Faktörün İkinci Değişkeni .....	51
<b>Tablo 20:</b> İkinci Faktörün Üçüncü Değişkeni .....	51



<b>Tablo 21:</b> İkinci Faktörün Dördüncü Değişkeni.....	52
<b>Tablo 22:</b> İkinci Faktörün Beşinci Değişkeni.....	52
<b>Tablo 23:</b> İkinci Faktörün Altıncı Değişkeni.....	53
<b>Tablo 24:</b> Üçüncü Faktörün Birinci Değişkeni.....	53
<b>Tablo 25:</b> Üçüncü Faktörün İkinci Değişkeni .....	54
<b>Tablo 26:</b> Üçüncü Faktörün Üçüncü Değişkeni .....	54
<b>Tablo 27:</b> Üçüncü Faktörün Dördüncü Değişkeni.....	55
<b>Tablo 28:</b> Üçüncü Faktörün Beşinci Değişkeni.....	55
<b>Tablo 29:</b> Üçüncü Faktörün Altıncı Değişkeni.....	56
<b>Tablo 30:</b> Üçüncü Faktörün Yedinci Değişkeni .....	56

## ŞEKİL LİSTESİ

**Şekil 1:** Porter'ın Değer Zinciri Modeli.....17



## ÖZET

### NÜ, SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZİ

<b>Tezin Başlığı:</b> Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları yönetiminin rolü, Konya İli matbaa sektöründeki aile şirketlerinde bir alan araştırması.	
<b>Tezin Yazarı:</b> Ahmet MUMCUK	<b>Danışman :</b> Yrd.Doç. Dr. Nuri AVCI
<b>Kabul Tarihi:</b>	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii + 72
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı :</b> İşletme Yönetimi
<p>Bu tez çalışmasında aile şirketleri, insan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşma incelenmiş. Son bölümde de Konya İli Matbaa sektöründeki aile işletmeleri ile alakalı alan çalışması yapılmıştır.</p> <p>Birinci bölümde aile şirketleri, insan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşma kavramlarından bahsedilmiştir. Kurumsallaşma süreci, sürdürülebilirlik, aile anayasası açıklanmıştır. Kaynak temelli teori incelenmiş, İnsan Kaynakları Yönetimine kaynak, maliyet ve yetkinlik temelli olarak yaklaşmıştır. Son olarak kurumsallaşma teorileri incelenmiştir.</p> <p>İkinci bölümde konu ile alakalı kaynak taraması yapılmış insan kaynakları yönetimi ile benzer çalışmalardan bahsedilmiştir. Aile şirketlerinde yapılan çalışmalar açıklanmıştır.</p> <p>Üçüncü bölümde alan araştırması olarak Konya İlindeki matbaa sektöründeki aile şirketleri incelenmiştir. Araştırmada insan kaynakları yönetiminin aile şirketlerinin kurumsallaşmasında rolü olup olmadığı, varsa nasıl bir role sahip olduğu irdelenmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi	

## ABSTRACT

### NU, Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

<b>Title of the Thesis:</b> The role of human resource management in institutionalization of family business: A field study on family business in the printing industry in Konya	
<b>Author</b> : Ahmet MUMCUK	<b>Supervisor</b> : Assist. Prof. Nuri AVCI
<b>Date</b> :	<b>Nu. Of Pages:</b> viii + 72
<b>Deparment:</b> Business	<b>Subfield</b> : Business Management
<p>Family businesses, human resources management and institutionalisation were examined in this thesis. In final chapter, field research has been done about family businesses in printing industry in Konya.</p> <p>In first chapter, the concept of family businesses, human resources management and institutionalisation were mentioned. Process of institutionalisation , sustainability, family constitution were explained. Resourced based theory was examined, resource, cost and competence based approachment of human resources management were explained.</p> <p>In second chapter, literature review about subject has been done and relevant studying about human resources management was mentioned. Studying in family businesses were explained.</p> <p>In third chapter, family businesses in printing industry in Konya were examined as a field research. Research objective is either human resources management has a role in family businesses institutionalisation or not and if so it has a role what kind of role it has been scrutinised.</p>	
<b>Keywords:</b> Family Businesses, Institutionalisation, Human Resources Management	

## GİRİŞ

Aile işletmeleri Türkiye’de ve Dünya’da belirli bir konuma sahiptir. Türkiye’de bazı aile şirketleri kurumsallaşma yoluna girmeyi tercih etmezken, büyük ölçekli şirketleri örnek alan firmalar kurumsallaşma adımları atmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığı zaman çoğunun kurumsallaşmanın temelini sağlam atamadıkları bu konuda yeterli ilerlemeye sahip olamadıkları görülmektedir.

Türkiye’deki aile işletmeleri ile alakalı çalışmalarda nesiller arası rekabet çatışmaları, aile işlerinin iş ilişkileri ile karıştırılması, buna bağlı doğan sorunlar gözlenmektedir. Çoğunda birkaç nesilden öteye geçemeyen aile şirketleri bulunmaktadır. Başarısızlığın temelinde aile işlerinin şirket işlerine karıştırılması, kayırma, stratejik hareket edememe, değişime olumsuz bakma, yenilikçi olamama, riskli adımlar atamama görülmüştür.

Çoğu aile işletmesinde insan kaynakları teorik olarak var olurken, insan kaynakları yönetimi etkin kullanılamamaktadır. Gerek personel gerekse şirket çıkarları baz alındığında gereken adımlar atılamamaktadır.

Başarının temelinde personel ve şirketin organize çalışması ve aralarındaki köprüyü insan kaynaklarının oluşturması, babadan oğula geçen şirket tanımından ziyade örgütsel birlik hedef alınmalıdır.

**Çalışmanın Amacı:** Aile şirketleri ve yaşadıkları sorunlar incelendiği zaman çeşitli ana faktörler vardır. Bunlardan bir tanesi insan kaynakları yönetimidir. Tezimizin amacı aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarının rolünün olup olmadığını incelemektir. Bu yüzden alt başlıklar halinde incelemeler yapılmıştır.

**Çalışmanın Önemi:** Türkiye’de aile işletmeleri, kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi alanında birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalarda duruma farklı açılardan yaklaşılmış benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların çoğu genel kapsamlı olup belirli bir bölgeye indirgenmemiştir. Bizim çalışmamız Konya ilini baz alması ve sadece Konya ilindeki Matbaa Sektöründe Faaliyet gösteren işletmeleri hedef alındığı için diğer çalışmalardan bu noktada ayrılmıştır.

**Çalışmanın Yöntemi:** Araştırmamızda tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme Konya Kitap Kırtasiye Fotokopi ve Matbaacılar Odası’na

kayıtlı işletmeler dahil edilmiştir. Araştırma soruları gerekli literatür taraması yapıp ön elemenden geçirilip son halini aldıktan sonra yüz yüze görüşme ve ulaşılamayan şirketlere elektronik posta ile ulaşılarak cevaplanmıştır. Anketin birinci bölümde 5 demografik soru, ikinci bölümde, 5 Aile Şirketleri, 5 Kurumsallaşan Aile Şirketleri, 6 İnsan Kaynakları Yönetimi Personel İlişkisi, 4 İnsan Kaynakları Yönetimi Şirket İlişkisi olarak dört alt bölümden, toplamda 25 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizi yapıp, Cronbach's Alfa güvenilirlik ölçөгüne tabi tutulmuştur.



## **BÖLÜM1: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1.Temel Kavramlar**

#### **1.1.1.İnsan Kaynakları**

İnsan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlama açısından taşıdığı stratejik önemi kavrayan işletmelerin çoğu, örgütsel yapılanmaları içinde insan kaynakları birimlerini oluşturmaya başlamışlardır. Özünde, bu birimlerin iki temel hedefi vardır. Birincisi, insan kaynaklarının, işletme hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktır. İkincisi ise, iş görenlerin gereksinimlerini karşılamak ve mesleki bakımdan gelişimlerine katkıda bulunmaktır (Miller, 1987).

İnsan kaynakları işlevinin etkili olabilmesi ya da hedeflere ulaşılabilmesi, insan kaynakları bölümünün, işletmenin öteki etkinlikleriyle tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır. İşletmenin bütün bölümlerinin ortak ögesi insan olduğundan, insan kaynakları bölümünün vereceği kararlar her bölümü az ya da çok etkiler. İnsan kaynakları birimi ile işletme içindeki öteki bölümlerin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olması, çağdaş insan kaynakları anlayışını geleneksel yaklaşımdan ayıran en temel özelliklerden biridir. Aslında, işletmelerdeki hiçbir işlevin öteki işlevler üzerindeki etkisi, insan kaynakları işlevindeki kadar belirgin değildir, çünkü insan kaynakları bölümünün gerçekleştirdiği çalışmaların etkisi tüm işletmeye yayılmaktadır.

Son yıllarda atılım yapan birçok işletmenin, uygulamaya koyduğu performans yönetimi, stratejik yönetim, süreç yönetimi, toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim, takım yönetimi gibi çok sayıda çağdaş yönetim anlayışını yaşama geçirebilmenin yolu insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır.

Artık birçok işletme insan kaynaklarını yeni bir vizyonla ele almaktadır çünkü rekabet üstünlüğünün büyük ölçüde insan kaynaklarından ileri geldiği belirgin biçimde anlaşılmıştır. Başka bir deyişle, işletmelerdeki insan kaynaklarının taşıdığı etki gücü ve geliştirilebilme özelliğinin anlaşılmasıyla birlikte, insan kaynakları geliştirme çalışmalarının yaşamsal önemi benimsenmiştir. Bu nedenle, işletmeler, çalışanlarının eğitimine yatırım yapmakta ve çeşitli insan kaynakları işlevlerini bir bütünlük içinde uygulamaktadırlar (Gilley & Egglend, 1989).

İnsan kaynakları kavramı, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insan ögesini ifade etmektedir. İnsan kaynakları, bir işletmedeki en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görene kadar tüm çalışanları kapsar. Dahası, bu kavram, işletme bünyesindeki çalışanları içerdiği gibi, işletme dışında yer alan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir işletmenin, öteki maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse, belirlenen amaçlara ulaşmada başarı olasılığı düşük olmaktadır (Engeström, 1995). Dolayısıyla, insan kaynaklarının etkin biçimde yönetimi gündeme gelmektedir.

Kısaca tanımlamak gerekirse, insan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ortamda iş görenlerin kendilerine ve işletmeye yararlı olabilecek biçimde yönetilmesini sağlayan işlevlerin tümüdür. Bu alandaki çalışmaların etkili olup olmadığı ise, genelde iş görenlerin performansı, doyumu ve sağlığı gibi ölçütlere ilişkin temel göstergelerden anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları anlayışı, “insan” ögesini işletmenin merkezinde gören ya da ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İşletmelerde insan kaynaklarının verimlilik düzeyinin artırılabilmesi için iş görenlerin bilgi, tutum ve becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesi zorunluluğu vardır. Bu da, karşılaşılan sorunların çözümüne dönük eğitim çalışmalarını gerektirmektedir (Şimşek, 1999). İşte bu yüzden, insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin üretim birimlerinin temsilcileriyle olan ilişkilerini uyumlu biçimde kurmaları ve sürdürmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları kavramıyla ilgili bu açıklamalardan sonra, insan kaynakları çalışmalarının dayandığı temel felsefeyi şöyle özetlemek olanaklıdır.

- Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. Bu yüzden, çalışanlara, bir maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli bir kaynak olarak bakmak gerekir. Yatırım da, onları eğiterek var olan değerlerini artırmak anlamına gelmektedir.
- Örgütsel etkinlik, işlevsel insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine ve örgütsel kültüre biçim verilmesine özel bir dikkat göstermekle artırılabilir.
- İnsan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanma, tutarlı ve uyumlu politikalar geliştirmekle olanaklıdır. Böylece, iş görenlerin örgüte bağlılığı artar.



- Birey, örgüt içinde ve dışında tüm boyutlarıyla sorgulanıp işe koşulmalıdır. İnsan kaynakları kapsamında birey, yalnızca örgüt içindeki konumuyla değil, tüm varlığı ve yaşantısıyla gelişen bir canlı olarak kabul edilmektedir.

Genelde bu felsefeye uygun biçimde yürütülen insan kaynakları çalışmalarının sonucunda örgütsel amaçlara ulaşılması, iş görenlerin sahip oldukları potansiyelin geliştirilmesi, performansın iyileştirilmesi, iş doyum düzeyinin yükseltilmesi, örgüt kültürünün güçlendirilmesi, yaratıcılığın artırılması, değişimlere kolay uyum sağlanması ve nitelikli bir işgücünün ortaya çıkarılması beklenmektedir.

## **1.1.2.İnsan Kaynakları Yönetimi**

### **1.1.2.1.Tanım**

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, geçmişten günümüze birçok şekilde tanımlanmış ve anlamı zamanla geliştirilmiştir. Bunun için birçok tanım yapılmıştır (Gök, 2006; s: 20- 21):

"İKY, şirketin İK alanında, bireysel, örgütsel ve çevresel bir tabloda ayırım yapmadan uygulandığı, örgütün hedeflerine efektif bir şekilde ulaşmak için gerçekleştirdiği görev ve faaliyetlerdir" (Schuler, 1987; 7).

"İKY, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş olan etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İKY, büyüme ve gelişme için, bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek, işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar" (Harvey ve Bowin, 1996; 6).

Günümüzün dinamik ve rekabetçi çevresel koşulları altında örgütlerin ellerindeki kıt kaynaklardan etken ve verimli bir biçimde yararlanmalarının önemi gittikçe artmaktadır. Bu kaynakların içinde belki de en önemlisi "insan" ve "insan emeği"dir. Örgütlerin ellerindeki diğer kaynakları olduğu gibi insan kaynağını da en iyi şekilde kullanmaları, bilimsel temellere dayalı ve akılcı biçimde yönetmeleri zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Günümüzde işverenler insan kaynakları (İK) yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İK yönetimine verilen önem, insanların örgütü amaçlarını elde etmeye muktedir kıldığının ve İK yönetiminin bir örgütün başarısı için kritik olduğunun fark edilmesinden sonra daha da artmıştır.

### 1.1.2.1.İKY'nin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında ve örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde beşeri kaynağın efektif kullanılmasını kapsar (Bingöl, 2006: 6). Ayrıca, personel işe alımı, personelin yetiştirilmesi ve etkinliğin devam ettirebilmesi amacıyla tüm destek uygulamaların işleme sokulmasıdır (Sabuncuoğlu 2000: 4). Özellikle, şirketlerin belirli stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları için personeli memnun edip, motivasyonun, gelişimin ve yüksek performansın sürekliliğinin sağlanması açısından edinilen görevlerin yürütülmesidir (Dolgun, 2007:2).

Kavram, ilk olarak anlamı değiştirilmeden sadece personel yönetimi kavramı yerine kullanılmıştır. Zaman geçtikçe, işgücünün yapısal değişimine hizmet edebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekmiştir. Bu yüzden zamanla, içeriği geliştirilmiştir. Şirketin hedeflerine ulaşması için, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörleri dikkate alan bir faaliyet olan, İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri şöyle sıralanabilir (Aykaç, 1999: 27).

- Bilgi ve becerilerin etkin şekilde kullanılarak, çalışandan en yüksek verimi elde etmek,
- Çalışma hayatının kalitesini arttırarak personelin sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak (Yılmaz ve Eroğlu 2008 :24-25),
- Şirket ve personel politikasını aynı tabanda toplamak,
- Çalışanların dilekleri, ihtiyaçları, beklentileri ve motivasyonları göz önünde bulundurularak daimi gelişmelerini sağlamaktır.

Şirket yöneticilerinin örgütün hedeflerine ulaşması için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bunların içinde mühim olan ve zor elde edilen insan kaynağıdır. Teknolojik gelişmeler insan kaynağının verimliliğini arttırarak çalışma yöntemlerinin değişmesini sağlamıştır. Fakat hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağının yerine geçememiştir. Geçtiğimiz yıllarda robot kullanımının artması bu hakikati değiştirmemiştir (Aykaç 1999: 15-17). Çünkü ileri düzey teknoloji aletlerinin kullanılması için kalifiye elemanlara gereksinim vardır. Bu durum insan kaynağının önemini azaltmamış, aksine arttırmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi bulunmayan şirketlerde; işe alımda hatalar yapılarak, çalışan değiştirme sirkülasyonu yükselmiş, çalışanlar daha düşük performanslarla ve verimsiz şekilde çalışmaya başlamıştır. Ayrıca bunlar şirkette gereksiz münakaşalara yol açarak vakit kaybına sebep olmaktadır. Bazı çalışanların işten çıkarılması sonucu oluşan davalar yüzünden zaman ve para kaybı yaşanmaktadır. Çalışanların en büyük şikayet konusu yetersiz ve zamansız maaş almaktır. Bu sebeple endüstriyel ilişkiler bozulur; şirketin genel performansı düşer (Benligiray 2007: 7).

İnsan kaynakları yöneticisi, şirketle personel arasında köprü oluşturmak için, farklı şirketler, farklı çalışanlar ve dış gruplarla ilişkiye girmek durumunda kalır. İnsan kaynakları yönetiminin insan ilişkilerinden doğan sorunlara mühim vakitler harcadığı yadsınamaz. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi sadece insani ilişkilerle ilgilenir yargısı mevcuttur. Bunun aksine insan kaynakları yönetiminin daha önemli görevi şirket çıkarlarına ve ilişkilerine hizmet etmektir. İnsan kaynakları yönetiminin şirkete olan yararları çoktur ve bunlar birçok farklı şekilde yapılabilir (Byars ve Rue 1991: 17):

- Gün içindeki üretimi arttırarak gereksiz mesai harcamalarından kaçınır,
- Personelin gereksiz izin yapmasından kaynaklanan harcamaları azaltmak için şirket programları oluşturur ve uygular,
- Düzgün hazırlanan çalışma planlarıyla çalışan kaynaklı boşa giden zamanı azaltır,
- Çalışan devrini ve masraflarını azaltarak şirkete ve çalışana vakit ve para kazandırıp, ikili ilişkileri kuvvetlendirir,
- Efektif sağlık ve güvenlik programları oluşturup, uygular. Bu sayede çalışanlar ortamdaki memnun kalır ve şirket masrafları azalır,
- Bütün çalışanları tek tek eğitir ve geliştirir. Bu şekilde çalışanlar şirket için daha kısa sürede daha kaliteli ürün ve hizmet oluşturur.
- Olumsuz iş ortamı koşulları, gereken ilgiyi göstermeme, dikkatsizlik ve yanlışların sebep olduğu tutumlar ile olumsuz çalışma alışkanlıklarını yok ederek, üretim maliyetlerini düşürür.
- Gereksiz personelden kaçınmak, kaliteli hizmet almak ve çalışanın şirket ömrünü uzatmak amacıyla piyasadaki en iyi personeli bulur.

- Personelin motivasyonunu yüksek tutmak için rekabete dayalı, faydacı programlar yürütür.

### **1.1.2.3.İKY'nin Profesyonellerinin Roller**

Kuruluşlarda insan sermayesinin önemi arttıkça İKY'den beklentiler de artmaktadır. Başka bir deyişle İKY'den beklenen roller zamanla değişip dönüşmektedir. Brockbank'a göre, bunun için İKY'nin temel sorumluluğu rekabetçi kurum kültürü belirlemek ve oluşturmaktır. İKY'nin; kurumsal, yeniden yapılanma, iş ve bilgi sistemleri tasarımı gibi uygulamaları, uygun insan kuruluşunu oluşturmak için yeniden düzenlemesi gerekmektedir (Brockbank, 1997:65-69). İKY, şirket stratejilerine ayak uydurmak için üstlendiği rolü değiştirmek zorundadır (Kesler, 1995:229-252).

Willey'ye göre İKY'nin stratejik rolleri, danışmanlık rolü, değerlendirici rol ve değişim ajanı rolü, iş ilişkileri gibi elementlerden oluşmaktadır. İK profesyoneli danışman statüsünden dolayı şirket yönetimine yardım etmek durumundadır. Bunu yönetime destek olup, stratejik iş adımları atmasına yardımcı olarak yapar. Şirketin yaptığı işleri iç ve dış faktörlere dayandırarak işgücü kapsamında değerlendirir bu da değerlendirici rolüdür. Mesela kurum uluslararası iş yapma girişiminde bulunacaksa, bütün personelinin gereken yeteneklere sahip olup olmadığını ölçmesi gerekmektedir. Değişim ajanı kurumu dışarıdan etkileyecek unsurları önceden tahmin etmek için kurumun sorunlarını irdeler. İK yöneticisinin topladığı bilgiler ışığında kurum stratejisi oluşturulur (Willey, 1992:27-29).

Mohrman ve Lawler'a göre İKY'nin rolü strateji geliştirerek şirkete katkı sağlamaktır. İK profesyonelleri; şirketin sınırlarını belirler, kapasitesini ölçer bu bağlamda yeni stratejiler geliştirir ve sonucunda insan kaynakları yetkinliklerini oluşturur (Mohrman ve Lawler, 1997:157-162).

Ramlall'a göre İK yöneticilerinin stratejik rolünün iki önemli yönü vardır:

Birincisi, İK yöneticileri insan kaynakları ile kurum stratejisini aynı düzlemde bağdaştırır.

İkincisi, İK yetkinliklerini kurum stratejisini uygulayacak yapıya getirir. Bu ihtiyaçların karşılanmış olması yanında İK profesyonellerinin strateji geliştirme, uygulama ve değerlendirme konusunda tam yetkin olmaları gerekmektedir (Ramlall, 2006:32-43).

Brockbank'e göre İKY'nin rolleri strateji geliştirme ve olayları önceden tahmin (proaktif) edip gelişen olaylara da çözüm bulmakta yatar. Brockbank'ın belirttiği roller İKY'nin kuruma rekabetçi üstünlük sağlamak amaçlı geliştirdiği yaklaşımlardır. Stratejik role sahip İK profesyonelleri şirket kültürüne uygun stratejiler geliştirir. Diğer bir roldeki İKY ise geleceğe yönelik stratejik alternatifler oluşturmaktadır. Pazar bilgisi, talep odaklı çalışma, müşteri memnuniyeti, yenilikçi kurum kültürü oluşturma, İKY profesyonellerinin rollerindedir. Olaylardan sonra çözüm arayışından ziyade stratejik davranıp ilerici adımlar atılırsa İKY şirketi rekabetçi pazarda öncü konuma getirir. Bu nedenle İKY daha fazla stratejik ve daha fazla proaktif olmalıdır (Brockbank, 1999:337-352).

Brockbank'a göre İK'nın en temel ve önemli kurumsal rolü, insan yönünden yaklaşım, içerideki ve dışarıdaki insanı aynı temelde bağdaştırmaktır. Brockbank buradan hareketle İKY'nin müşteri odaklı rolleri ile ilgili çeşitli çıkarımlar yapmaktadır (Brockbank, 1999:337-352). Bunlardan;

Birincisi: İKY'nin temel amacı çalışanları mutlu edip tatmin etmek değildir. İKY'nin amacı, "müşteriyi memnuniyetinden mutlu olan çalışanları mutlu etmek" olmalıdır. Bu yüzden kuruluşlarda görünen "insan bizim en önemli varlığımızdır" ifadesinin yerine "müşteri memnuniyetinden mutlu olan insan bizim en önemli varlığımızdır" ifadesinin yer alması daha manalı olacaktır.

İkincisi: İKY, kurum kültürünü müşteri odaklı olarak oluşturduğu zaman önemli derecede katma değer oluşturmaktadır. İKY'nin en önemli rollerinden biri çalışanların pazar bilgisini arttırmaktır. Bu şekilde İKY pazar taleplerine kısa dönemde tepkisel cevap verilmesini kolaylaştırmakla kalmaz aynı zamanda pazarın gelecekteki gidişatının proaktif olarak takip edilmesi için imkanların oluşturulmasına da yardımcı olur.

Üçüncüsü: İK profesyoneli pazarla ilgili sermaye, ürün ve hizmetler hakkında büyük derecede bilgi sahibi olmalıdır. Eğer İKY kuruluşu müşteri odaklı hale getirecekse dış

müşteriler hakkında bilgi edinmelidir. Pazarlama, satış, rakipler ve müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak İK profesyonellerinin bilgi temelini kritik yönüdür.

Ulrich'e göre İK profesyonellerinin stratejik rolleri ortaklıktan-oyunculuğa geçmiştir. Stratejik ortak rolü İK stratejilerinin ve uygulamalarının iş stratejileri ile birlikte yürütülmesine dayanmaktadır (Conner & Ulrich, 1996:38-49).

İKY ile şirket yönetiminin stratejik ortaklık kurabilmesi için, sadece İK kavramlarını bilmek yeterli değildir Bunun yanında dış faktörlere (teknolojik gelişmeler, yenilikler vs). de hakim olmak gerekir. Bu yetkinliklerin İK profesyonellerine kazandırılması şirketin stratejik kararlarına ortak olmalarını sağlar. Bununla beraber stratejik İK rolü gerçekleşir (Brockbank & Ulrich, 2005:489-504). İKY'nin, kurumda stratejik role sahip olması için insan ve değerlendirme odaklı düşünmeyi bırakıp şirket için stratejik kararlar alabilecek duruma gelmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de İK yöneticilerinin iş tanımının gerektirdiği bilgi düzeyine ve yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. (Ulrich & Beaty, 2001:293-307 ).

Değişen piyasa talepleri İKY'nin rolünü de değiştirmiştir. Değişen rol anlayışı ile birlikte İKY profesyonelleri şirketin geleceğine uygun yetenekte personel seçimi yapmalıdır.

İK profesyonelleri, şirkete her yönden destek olmalıdır. Bunun için İK'nın değişen teknoloji, pazar, müşteri talebi hakkında bilgi sahibi olması, müşteri memnuniyetine hitap etmesi, lider açığını doldurması gerekmektedir. Bu taleplerin karşılanabilmesi için İK profesyonelleri sadece müşteri odaklı düşünmeyi bırakıp şirkette gerekli rolleri üstlenmelidir (Ulrich & Beaty, 2001:293-307 ).

#### **1.1.2.4.İKY'nin Gelişim Süreci**

Günümüzde gittikçe artan rekabet anlayışı yüzünden, firmalar pazarda daha önemli bir yere sahip olmak için diğer firmalarla sürekli rekabet halindedirler. Gelişen teknoloji sayesinde hammadde, üretim teknikleri gibi bileşenlere ulaşmak kolay olduğu için artık önem insanı kaynağa ve bilgiye yönelmiştir (Büyükuslu, 1997).

Rekabette bir adım öne geçmek için artık firmaların daha vizyon sahibi olup yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Firmaların, hammadde, üretim teknikleri, ürün tasarımı,

personel kalitesi gibi konularda diğer firmalardan önde olmaları gerekmektedir (Porter, 1994).

İnsan Kaynakları Yönetimi geçtiğimiz yıllarda popüler olmuş, tarihçesi 1950’li yıllara dayansa da, Türkiye’de 1980’li senelerde ekonominin duraksaması, global rekabet, verimsiz üretim gibi sebeplerden dolayı önem kazanmış bir kavramdır. Gelişen rekabet anlayışı, kullanılan kaynakların önemini yitirmesi, zamanlar her şeyin insan odaklı olması insan kaynaklarının etkin biçimde kullanılmasına sebep olmuştur (Demir 2002). Bu gibi konulardan insan kaynakları yönetimi önemli bir hale gelmiştir. Günümüze kadar birçok bilim adamı bu konuda araştırma yapmıştır:

Frederic Winslow Taylor, Bilimsel Yönetim isimli eserinde, çalışma esnasında yapılan vakit, maliyet israflarından bahsetmiş ve bunu çözebilmek için, iş ve işçi arasındaki sorunların çözülmesi gerektiğini vurgulamış, bunu yapacak bileşenin de İKY olduğundan bahsetmiştir (Sabuncuoğlu, 1996).

Hawthorne Araştırmalarına göre, örgüt ve personel arasındaki ilişkilerden ziyade iş motivasyonu önemlidir. Örgüt ve personel ikilisinin sadece gereksinimleri karşılandığı zaman etkili olabileceklerini vurgulamıştır (Morgan, 1998).

Rensis Likert’e göre, şirket ve personel ilişkisi çok önemlidir. Personel iş bilincine ulaşması için şirket yönetiminin uygun prosedürler uygulaması gerekmektedir. Şirketin birincil kaynağı insan kaynaklarıdır ve İKY zor bir görev üstlenmektedir (Eren, 1996).

Tarihten günümüze İKY’nin gelişmesi için yapılan bu çalışmalar sayesinde, İKY günümüzdekini halini almış ve önemini ortaya koymuştur.

### **1.1.3.Aile Şirketi**

Aile şirketlerinin önemi tüm ülke ekonomileri açısından büyüktür. Bu yüzden en fazla araştırma yapılan konulardan biridir (Bozkurt, 2005:14). Göze ilk çarpan şey, araştırmacıları bu aile şirketlerini tanımlarken farklı ifadeler kullanmasıdır.

Çoğu araştırmacı aile şirketlerinin kurulma sebebi olarak dış dünya ile servetlerini paylaşmamak olarak belirtmiştir. Bozkurt’a göre (2004a:14), aile şirketlerini aile fertleri ve bu fertlerin evlendiği kişiler oluşturmaktadır. Başka bir araştırmacıya göre aile şirketleri, aile servetini korumak için kurulan firmalardır (Karpuzoğlu, 2002: 18).

Yine benzer bir görüşe örnek verecek olursak: Feyzoğlu'na göre aileye ait olan zirai mülklerin ve miras sahiplerinden kalan arazilerin korunması için ortaya ek sermaye konularak oluşturulmuş tüzel firmalardır (1990: 13).

Bir aile işletmesi basitçe tanımlanacak olursa, aile işletmeleri aile fertlerinin yönetimde söz sahibi olduğu başka aile fertleriyle etkileşime geçip yönetim bünyesine katarak oluşturdukları işletme türüdür (Bowman, 1991).

Başka bir araştırmacıya göre ise aile şirketi tanımına uymak için aile fertlerinden birinin lider koltuğunda oturması yeterlidir (Özalp, 1971: 38). Aynı yaklaşımla başka bir yazar ise bir şirketin yönetim kurulundaki oy çoğunluğun aynı aileden çıkması aile şirketi tanımına girmesi için yeterlidir (Kırım, 2001: 3). Alcorn'a göre aile şirketlerinde aile, hem yönetimde etkilidir hem de şirketin sahibidir (1986:27).

Başka bir yaklaşıma göre şirketi oluşturan sermayenin dağılım oranıdır. Cox'a aile işletmesi, sermayesinin büyük çoğunluğunun aynı aileden gelen ve yönetiminde aynı ailenin etkin olduğu işletme türüdür (1996: 92).

Bu zamana kadar yapılmış tanımlara bakarsak aile şirketi; yönetiminde aynı üyelerinin çoğunlukta olduğu, aile üyelerinden birinin şirkette lider olduğu, mal varlığını dış kaynaklar ile paylaşmamak, aile servetini korumak, ailenin geçimini sağlamak için kurulmuş işletme türüdür (Karpuzoğlu, 2002: 19).

Aile şirketleri diğer şirketlerden birçok konuda farklılık gösterir. Bunların başında şirketi oluşturan ailenin normal hayatında da etkileşim halinde olmasıdır.(Bozkurt, 2004b: 14). Aile şirketlerinin, vizyonu, misyonu, kurum kültürü, hedefleri, amaçları, planları, süreklilikleri, stratejileri diğer şirketlere göre farklıdır (Karofsky, 1995: 1). Bunun sebebi şirketin ve ailenin birbirinden ayrılmaması aynı kavram olarak düşünülmesidir (Longeneker ve Moore, 1991: 117). Bu yüzden çoğu araştırmacıya göre bu iki kavram eşdeğerdir. Aile şirketlerinin özellikleri şunlardır:

Sermaye ve yönetim çoğunluğunun bir aileye ait olması (Erdemir ve Torlak, 2003: 233); aileden iki farklı neslin yönetimde etkin rol alması (Aydın, 1986: 42); birinci ve ikinci dereceden aile üyeleri ile ortaklık kurulması; yönetimde aile ilişkilerine önem verilmesi; aile mal varlığını korumak amacıyla kurulmuş bir şirket olması; aile ve şirket gelişiminin paralel devam etmesidir.



Aile şirketlerinde başvurulan politika ailenin çıkarlarına ters düşmeyecek şekildedir (Papatya ve Hamşioğlu, 2004: 265). Ailenin değer yargıları şirketin değer yargıları ile örtüşür. Ailenin normal hayatında sürdürdüğü bireysel kimlik şirketin de kimliği haline gelir.

Ailenin her zaman aile fertlerine öncelik tanınması yüzünden, personel seçiminde öncelik yine aileye verilir. Bir konuda uzmanlık yakınlıktan daha değersiz kalır. Önemli olan aile ferdi olmasıdır. Aileye yakın olan kişilere şans verilmesi aile sorumluluğu gibi düşünülmektedir.

Liderlerinden, personeline kadar aile fertlerinden oluşan bir aile şirketinde kapalılık esastır (Karpuzoğlu, 2002: 21). Bütün sorunlar aile içinde çözülür. Bu sayede dış borçlanma yapılmadan aile bireylerinden sermaye katkısı sağlanarak dış borç engellenir.

Şirket liderleri ve ortakları sağlıkları elverdiği sürece buldukları pozisyondan vazgeçmek istemezler (Karpuzoğlu, 2002: 21). Bahsettiğimiz bütün bu sebeplerden dolayı aile şirketlerinin hem avantajları hem de dezavantajları vardır.

**Tablo 1. Kurumsallaşmayan Aile Şirketleri ile Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Farkları**

Değişime karşı katıdırlar	Gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnekler
İşletmenin mevcut durumunu sürdürmek isterler, az risk alırlar	İş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar
Stratejik hareket etmezler	Stratejik planları mevcuttur
Yeteneğinden bağımsız olup her çocuğa aynı şansı verirler	Aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanırlar
Bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir.	Her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır

**Kaynak:** Ward, 1990

#### **1.1.4.Aile Anayasası**

Aile anayasası, aile şirketlerinin sürdürülebilmesi için oluşturulan, aile fertlerinin birbiriyle ve işle alakalı yönetmelikleri içeren belgedir.(Karpuzoğlu, 2004: 43).

Aile anayasasında en temel olarak belirlenmesi gereken şudur: ne olursa olsun şirket geleceği personel isteklerinden daha önemlidir. Aile anayasası kararları alınırken herkesin objektif olması gerekir ve bu kararları uygulama vakti geldiği zaman kati

olunmalıdır. İşletme yönetiminde düzenlemeye gidileceği zaman, şirket ve personel gereksinimlerine uygun ortak kararlar doğrultusunda anayasa oluşturmak ve bu anayasanın objektif şekilde hazırlanıp, verilen kararların arkasında durmak gerekir. Eşitlik ilkesini uygulamak esastır, bunun için her fert için aynı kurallar geçerli olmalıdır (Ateş, 2005: 19).

Aile şirketlerinde aile anayasası oluşturmak, kurumsallaşma adımlarının biridir. Bunun için yapılması gerekenler şunlardır (Fındıkçı, 2005: 160):

- Aile fertlerinin birbirilerine olan güven, saygı, sevginin daimi olması
- Şirket geleceğinin herkesçe en önemli unsur olması
- Vakti geldiğinde koltuk kavgası yaşanmadan alt nesillere devredilmesi
- İş ve aile ilişkilerinin karıştırılmaması
- Her zaman şirketin öncelik olması
- Aile Konseyinin anayasaya destek vermesi
- Anayasanın uygulanması konusunda yönetim kurulunun ağızbirliği etmesi
- Benimsenen yeni anayasaya uygun şirket reformları yapılması
- Akademik ve kişisel yetenek doğrultusunda yönetim kurulunda görev dağılımı yapılması gerekmektedir.

Aile anayasası hazırlanırken şirket kültürünü korumak amacıyla profesyonellerden yardım alınabilir. Bu anayasa herkesin çıkarlarıyla örtüşmelidir. Yoksa kötü sonuçlarla karşılaşılabilir (Fındıkçı, 2005: 152-156). Kültürel yapı her ailede farklıdır. Bu yüzden her aile işletmesi de bu konuda farklılık gösterecektir. Bu kültürel yapı şirketin her bileşenini etkileyecektir.

### **1.1.5.Yönetim**

Değişen ekonomi anlayışıyla şirketler zamanla büyüyerek yönetimini profesyonellere bırakmaya başlamışlardır. Şirket liderleri ve şirket profesyonelleri artık farklı boyutlara geçmektedir (Baraz, 2004: 763). Bir önceki başlığımızda aile şirketlerinde aile anayasası oluşturulmasının kurumsallaşmanın ana faktörlerinden olduğundan bahsettik.

Yönetim kurulu olmadan aile anayasası oluşturmak da mümkün değildir. Bu yüzden ilk olarak yönetim kurulu oluşturulması gerekmektedir (Fındıkçı 2008: 166).

Yönetim kuruları şirketteki sermaye sahiplerini temsil eder, dünyanın her yerinde mevcut olan bir bileşendir. Ve şirketteki her türlü yetkiye sahiptir. Yönetim kurulları, kurumsallaşmak için gerekli olan kurumsal yönetim ilkelerini uygular. Şirketlerin devamını sağlar ve kalitesinde belirleyici role sahiptir. Bir aile işletmesinin kurumsallaşma konusunda başarılı olabilmesi için yönetim kurulu en önemli unsurdur (Baraz, 2004: 765).

Lane ve arkadaşlarına göre yönetim kurulları şirket sahipleri ve yöneticileri arasındaki köprüyü oluşturur. Bu açıdan önemli bir konuma sahiptir (Lane vd., 2006: 163).

Yönetim kurulları pazar ve müşteri taleplerinden haberdar olur, ortaklık geliştirir, şirketlerin hedef ve amaçlarına ulaştırılmasını sağlayan stratejik adımları atar, faydalı bağlantılar kurup, şirketin sürdürülebilirliğini artırır.

### **1.1.6.Sürdürülebilirlik**

Günümüzde rekabetin yapısını ve kaynağını etkileyen çok sayıda unsur bulunmaktadır. Bu güçlerin başında deregülatif uygulamalar, işletme yapılarındaki değişimler, aşırı kapasite sorunu, şirket birleşmeleri ve devralmaları, yaşadığımız çevreyi koruma bilinci, küresel ticarete korumacı uygulamaların zayıflaması, tüketici beklentilerindeki değişimler, teknolojik gelişme ve kopukluklar, ticaret hayatına yön veren yapılanmalar ve küresel rekabetin keskinleşmesi gelmektedir (Prahalad ve Hamel, 1994: 7-8). Faktör sayısı arttıkça, rekabet sertleşmekte ve işletmeler yeni arayışlara yönelmektedir.

İşletmelerin kendi aralarında rekabet edebilmelerini sağlayan işletme içi dürtü ve davranışlar, sonuç olarak işletme performansını etkilemektedir. Bir işletmenin rekabet yeteneğini etkileyen boyutları Offstein ve diğerleri (2005: 309) üç başlık altında ele almaktadır. *Rekabetçi eğilim*, bir işletmenin kendine olan güvenini ve proaktif karakterini gösteren, rekabete yönelik hamle yapma eğilimini ifade etmektedir. Rekabetçi eğilimde olan bir işletme, statükoyu bozan, içinde bulunduğu piyasada karmaşa yaratan ve rakiplerini dezavantajlı duruma düşüren hamleler yapabilmektedir. Aynı zamanda müşterileri, rakipleri ve tedarikçileriyle daha sıkı bir etkileşime geçmekte

piyasaya ilişkin daha fazla bilgi sahibi olabilmektedir. Böylece pazar payı ve karlılıkta artış elde edebilmektedir.

*Rekabetçi karmaşıklık*, bir işletmenin farklı rekabet hamleleri sergileyebilmesidir. Rekabet hamlelerini Ar-Ge, satış, üretim gibi farklı fonksiyonlara yayan işletme, hamlelerini tek fonksiyona kanalize etmiş olan rakibine kıyasla daha karmaşık bir durumda görülmektedir. Bu karmaşıklık, rakipler tarafından anlaşılmayı zorlaştırmakta ve işletmeyi “stratejik açıdan ne yapacağı öngörülemez bir rakip” konumuna taşımaktadır. *Rekabetçi büyüklük* ise işletmenin rekabet hamlelerinin önem derecesidir. Finansal ve diğer örgütsel kaynaklarla doğrudan ilişkili olan rekabetçi büyüklükte, hamlenin önemi arttığında etkilenen örgütsel işlem sayısı da artmakta, statüko daha derinden etkilenmekte ve hamleyi geri çekmek zorlaşmaktadır.

Teorik olarak işletmelerin rekabetçi bir ortamda sergileyecekleri tutumlar üç şekilde sonuçlanmaktadır (Barney, 2002: 9-22): Eğer bir işletme çok başarılı bir şekilde rekabet edebiliyorsa, *rekabetçi üstünlük* elde etmektedir. İşletmenin piyasadaki faaliyetleri ekonomik değer yarattığında ve benzer faaliyetler aynı sektördeki çok az sayıda işletme tarafından sergilendiğinde rekabetçi üstünlüğün yakalandığı belirtilmektedir. Rekabetçi uygulamaların bir başka sonucu *rekabetçi eşitlik*dir.

Sektöründe başarıyla rekabet eden ve faaliyetleriyle değer yaratan işletmenin yanı sıra, piyasadaki çok sayıda rakip işletme de benzer faaliyetleri benimsediğinden üstünlük değil, eşitlik söz konusudur. Teorinin uygulamaya aktarılışında başarıyla rekabet edememekten kaynaklanan ve faaliyetleriyle ekonomik değer yaratmada başarısız olan işletmenin karşılaşması olası diğer bir sonuç da *rekabetçi dezavantaj*dır. Bu durumda işletmenin rekabetçi düşünceleri ile piyasadaki ekonomik süreçler arasında bir tutarsızlık olduğu ileri sürülmektedir.

Bir işletme açısından rekabetçi üstünlük yaratan kaynaklar tanımlanırken Porter'ın değer zincirinden faydalanılmaktadır. Modelde müşteriler açısından değer yaratan örgütsel süreçler, birincil ve destekleyici faaliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Şekil 1'de bir işletmenin değer yaratmasında etkili olan fonksiyonel zincirler gösterilmektedir. Buna göre birincil faaliyetler ürünün yaratılışını, satışını ve satış sonrası hizmetlerini; destekleyici faaliyetler ise birincil faaliyetlere ve birbirine satın

alınmış girdi, teknoloji, insan kaynağı ve işletme çapında çeşitli fonksiyonları sağlayarak destek olan aktiviteleri ifade etmektedir. Bir işletmenin değer zinciri ve bireysel aktiviteleri gerçekleştirme tarzı, işletme tarihini, stratejisini, stratejinin uygulanış biçimini ve faaliyetlerin ardındaki parasal etkileri yansıtmaktadır. Bu nedenle rakip işletmelerin değer zincirleriyle olan farklılıklar rekabetçi üstünlüğün temelini oluşturmaktadır (Porter, 1998: 36-38).

Bir başka ifadeyle birincil ve destekleyici faaliyetler arasındaki karşılıklı etkileşimler, işletmenin stratejik kimliğini yaratmakta ve bu kimlik bilinçli şekilde yönetildiğinde işletmeye rekabetçi üstünlük kazandırmaktadır. Bu güç, rakiplerle kıyaslandığında işletmeye uzun dönemli bir üstünlük sağlıyorsa, bu durumda sürdürülebilir rekabetçi üstünlük söz konusu olmaktadır (Harrison, 2003: 74-75).

Strateji uygulama yeteneğinin kendisini de tek başına bir sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kaynağı olarak gören Barney (2001: 54) Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü'nün "uzun bir periyot boyunca korunan rekabetçi üstünlük" olarak tanımlamasına karşı çıkmakta ve Rekabet Üstünlüğü'nün sürdürülebilir niteliğinin kopyalanamazlık ve taklit edilemezlikten kaynaklandığını ileri sürmektedir (Barney, 1991: 102). Kısa vadede bir işletmenin rekabetçi kimliği, kaynağını var olan ürünlerin fiyat/performans özelliğinden almakta iken; işletmeyi uzun vadede rekabetçi kılan, sıra dışı ürünleri daha az maliyetle ve daha hızlı bir şekilde üretmeyi mümkün kılan yetenekler geliştirmektir (Prahalad ve Hamel, 1990: 81).

**Şekil 1: Porter'ın Değer Zinciri Modeli**



**Kaynak:** Porter, Michael E. (1998), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 2nd Edition, the Free Press, New York, s. 37.

Üretim faktörlerinin bir kısmı piyasalardan elde edilebilmekteyken, diğer bir kısmı ise sadece işletme içinde geliştirilebilmektedir (Boxall ve Purcell, 2000: 193). İşletmenin kendi içinden çıkan bu değerler üzerinde uzmanlaşmasıyla -temel yetenek- piyasadaki fırsatları yakalamayı veya tehditleri bertaraf etmeyi sağlayan rekabetçi üstünlükler yaratılmaktadır.

Bir işletmedeki temel yeteneğin tanımlanmasında kullanılacak birtakım ölçütler bulunmaktadır. Buna göre temel yetenek sahibi bir işletme öncelikle geniş bir Pazar yelpazesine erişim olanağına ulaşmaktadır. İkinci olarak temel yetenek, üretilen nihai mal ve hizmetler açısından tüketicilerin beklediği faydaya önemli bir katkı sağlamaktadır. Son olarak da rakiplerce taklit edilemez nitelikteki yeteneğin ortaya çıkarılması için bireysel teknolojiler ile üretim yeteneklerinin harmanlanması gerekmektedir. Böylece teknoloji taklit edilebilse bile bireylerin yarattığı koordinasyon ve öğrenme ortamının aynısının yaratılması olanaksız hale gelmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 83-84).

Harrison (2003: 74-75) örgütsel bir kaynağın ya da yeteneğin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük yaratması için:

- Piyasada işletmeye fırsat yaratacak veya bir tehdidi yok edecek değere sahip olması,
- Eşsiz olması (başka işletmelerde bulunmaması),
- Taklit edilmesinin zor veya çok maliyetli olması ve
- Yedeğinin veya alternatifinin olmaması gerektiğini ileri sürmektedir.
- Birinci, ikinci ve üçüncü sorulara olumlu, dördüncü soruya olumsuz yanıt verilmesi durumunda işletmenin sahip olduğu kaynağın ya da yeteneğin rekabetçi üstünlük sağlama potansiyelinden bahsedilebilmektedir. Potansiyeli kullanmaya olanak tanıyan örgütsel sistemlerin varlığı ve
- İşletmenin üstünlüklerin farkında olması ise rekabetçi üstünlük elde etmenin diğer ön şartlarıdır.

## **1.1.7.Kurumsallaşma**

### **1.1.7.1.Tanım**

Kurumsallaşma kavramı İKY gibi Türkiye’de 1980’li yıllarda adını duyurmaya başlamış ama aslında tarihçesi 1950’lilere dayanan bir olgudur. Bunun sebebi 1950’lilerde artan sanayileşmenin 1980’lerde en üst düzeyine ulaşmasıdır. Bu gelişmeler doğrultusunda şirket sahipleri değişen zamana ayak uydurmak istemiş ve şirketin kendilerinden sonra da ayakta kalması için gereken adımları atmak istemişlerdir. İşte kurumsallaşma kavramı bu şekilde ortaya çıkmıştır. Bu olgunun 1980’lerden sonra önem kazanmasının sebebi daha öncesine kadar devletin gereken desteği vermesindedir(Doğan 1998:143).

Artan teknoloji, rekabet ortamı, müşteri taleplerine kulak verme zorunluluğu şirketlerinde değişim için adım atmasını gerektirmiştir. Kurumsallaşma bu yolda atılacak adımların başında gelir. Kurumsallaşmayan şirketler değişime ayak uyduramazlar. Kurumsallaşmanın temelinde şirkete fayda sağlayacak unsurların geçerliliğini koruması zarar sağlayacak unsurların elimine edilmesi yatar. Globalleşen rekabet ortamına ayak uydurmak için kurumsallaşma şarttır (Büte 2008: 316).

Kurumsallaşma, bir şirketin bireylerden bağımsız olarak yeni kurallar, uygulamalar geliştirmesi, değişime ayak uydurması, stratejik yönetim oluşturması, bu unsurlara uygun bir kimlik belirlemesi ve diğer şirketlere karşı farkını ortaya koymasudur (Karpuzoğlu 2004: 45).

Kurumsallaşma alt başlıklardan oluşan ve bu başlıkları sistemli bir şekilde uygulayan unsurdur (Temel ve Bulut 2008: 152). Kurumsallaşma; bir şirketin bireylerden bağımsız olarak kurum olarak faaliyetlerini sürdürebilmesidir. Diğer bir deyişle kurumsallaşma; bir şirketin vizyonunu, misyonunu, değerlerini, stratejik kararlarını, faaliyetlerini sürdürürken belirli bir niteliğe sahip politika oluşturmasıdır (Taşkırcı ve Şimşek 2008: 206).

Kurumsallaşma, vakit alan, ani olmayan bir olgudur (Sığırcı 2006: 36). Kurumsallaşma özünde her türlü işlerinde belirli bir kurallara sahip olmasıdır. Yani bireysel, kurumsal, çevresel ilişkiler doğrultusunda bütün sosyal alanda belirli kurallar bütününe uyulmasıdır. (Fındıkçı 2005: 82). Selznick’e göre (1996) kurumsallaşma, örgütün kendi

başına bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir (Selznick 1996: 271).

Selznick kurumsallaşmış olmayı şöyle ifade etmiştir: Kurumsallaşma zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir. Selznick ayrıca örgütlerin amacının sadece verimlilik olmadığını belirtmiştir. Örgütleri kuruluşundan bugüne kadar çalışmış personeli ile örgüte kişiliğini kazandıran, onu hayata geçiren gruplarla, örgütün iç ve dış çevre baskılarına cevap vererek örgütün kendi bireyselliğini geliştirdiğini savunmuştur. Bu kurumsallaşma süreci sonunda prosedürlerin, politikaların ve rutinlerin örgüt için “değer” haline geldiğini öne sürmüştür. Yazar örgütün misyonuna ve amacına ulaşması için kurumsallaşmanın çok önemli olduğunu ifade etmiş, yapılan nitelemelerin kurumun prensiplerini oluşturmaya ve korumaya yardım ettiğini ve sonuçta da örgütün rekabet alanını yansıttığını belirtmiştir (Gürol 2005: 44-45).

Söz konusu bir aile şirketi ise kurumsallaşma daha da büyük önem taşır. Çünkü işin tepesinde aile üyeleri yer alır ve aile üyeleri birbirlerine akrabalık bağları ile bağlıdırlar. Akrabalık bağı duygusal kökenlidir. Kısacası aile duygusal ilişkilerin hakim olduğu bir birlikteliktir. Oysa işletme, mantığın ve bunun uzantısı kuralların hakim olduğu bir sosyal kurumdur. Dolayısıyla duyguların yoğun olduğu bu birlikteliğin ticari bir amaca yönelmesi, belirli bir mantık ve kurallar zincirine ihtiyaç doğurur (Fındıkçı 2008: 82-84).

Kurumsallaşmış bir şirkette işler belirli kurallar dahilinde yapılır. Kurumsallaşmış bir şirket kişilerden bağımsızdır. Neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına şirket sahibi/yönetici karar vermez. Şirket, insanların keyfiyetine göre değil; kurallara göre yönetilir. Şirketin bir sistem haline gelmesi ile şirkette çalışan insanlardan faaliyette bulunan birimlere kadar, tüm alt sistemlerin birbirleriyle uyumlu halde çalışıp şirketin kapalı bir kutu olmaktan çıkarak çevresiyle etkileşim halinde bulunması ifade edilmektedir (Dilbaz 2005: 66).

Bu bağlamda kurumsallaşma, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için liderden en alt personele kadar uygulanan kurallar bütünüdür. Kurumsallaşan şirketlerde, personel



kendi iş sorumluluğunun bilincindedir, yetkinlikleri doğrultusunda şirkete fayda sağlayarak görevlerini vakitlerinde yerine getirirler. (Ak 2008: 97).

Değişen rekabet anlayışı yüzünden şirketlerin değişime ayak uydurması için kurumsallaşma şarttır. Eğer değişime ayak uydurulmazsa büyük ölçekte mali zararlar yaşanır. Peter Drucker'a göre " Aile, şirkete hizmet ettiği sürece, her ikisinin de sağlıklı bir şekilde devamlılığı sağlanır. Fakat şirket aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz" (Öztürk 2008: 433).

### **1.1.7.2.Kurumsallaşma Süreci ve Aşamaları**

Kurumsallaşma süreci kavramı için net bir tanıma rastlanmamakla birlikte, işletmelerde kurucu girişimci olmadan da işlerin düzenli bir biçimde yürütülmesini ve işletmelerin en kârlı biçimde, aile işletmelerin sürekliliklerini sağlamak amacıyla işlerin profesyonel kişilere bırakılabilmesi için çalışmaların yapıldığı ve tedbirlerin alındığı dinamik sürece "Kurumsallaşma Süreci" adı verilebilir (Fındıkçı, 2007).

Kurumsallaşma süreci aile işletmeleri için işletmenin daha sistemli ve bir disiplin altında faaliyet gösterebilmesi için bir başlangıçtır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma deyince işletme yönetiminin profesyonel kişilere devredilmesi anlaşılmalıdır. Ancak aile işletmelerinin kurumsallaşmalarında sadece profesyonellerin varlığı yeterli değildir. Profesyonel kişilerle birlikte aile bireyleri de kurumsallaşmaya uyum sağlamak zorundadırlar. Kurumsallaşmanın aile işletmelerinde gerçekleşebilmesi için ise öncelikle işlerin doğru tanımlanması, kişilerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, görev tanımlamalarının ve dağılımlarının sağlıklı ve zamanında yapılması gerekmektedir.

Kurumsallaşma her ne kadar işi profesyonellere bırakmaktan geçiyorsa da, kurucu girişimcilerin işin içinde olmaları her zaman olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü mülkiyet duygusunun verdiği sahiplenme dürtüsü ile kurucu girişimci bir profesyonelden işi çok daha iyi sahiplenecekleri açıktır. İşletmeler ister büyük ölçekli, ister küçük ölçekli olsunlar bir sistem kurmaya ve bu sistem içinde faaliyetlerini sürdürmeye ihtiyaçları vardır. Aksi halde sürekliliklerini sağlamakta güçlük çekeceklerdir.

Kurumsallaşma dinamik bir süreçtir. Bu dinamik sürece ayak uydurabilmek, tüm koşulların sürekli incelenerek işletmeye adapte edilmesini teknolojiyi ve iş görenlerin niteliklerinin sürekli yenilenmesi ile mümkün olabilir. Ancak tüm bu değişimlerin yapılabilmesi için bazı ögelerin işletme için sağlanmış olması gerekmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için öncelikle bazı ögelerin yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu ögelerin aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini hızlandıran, kolaylaştıran faktörlerdir. Kurumsallaşma sürecinin belli başlı ögeleri şunlardır (Karpuzoğlu, 2002):

- Yasal tanınma
- Varlığın sürekli kılınması
- Bireysel ve örgütsel amaç uyumu
- Kurumsal kimlik kazanımı

**Yasal Tanınma.** İşletmeler yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirmek zorundadırlar. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük ölçüde etkiler. Örgütsel yapıyı etkileyen diğer ögeler din, töre, gelenekler gibi toplumsal değerlerdir. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini dikkate almak zorundadırlar.

**Varlığın Sürekli Kılınması.** Kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı vardır. Değişen koşullara uyum sağlayabilen, esnek ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını sürekli hale getirebilirler. Bu da ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilir.

**Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.** Örgütlerin ve bireylerin amaçlarının birbirlerine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemez. Bu nedenle kurumsallaşmak isteyen örgütlerin en önemli sorumluluklarından biri çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının örgütsel amaçlarla uyumunun sağlanmasıdır.

**Kurumsal Kimlik Kazanımı.** İşletmenin sadece yasalarla var olamayacağı, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer

özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu da işletmenin kurumsal bir kimlik edinerek kurumsallaşmasıyla gerçekleşebilir.

Kurumsallaşma için gerekli olan bu temel öğeleri sağlayamadan kurumsallaşma kararı alan işletmelerin bu süreçten başarı ile çıkmaları ve devamlılıklarını sağlamaları tehlikeye girebilir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde sadece kurum ve kuruluşların değil, bu kuruluşları birer örgüt haline getiren kişi ya da kişilerin de kurumsallaşmayı ve bu temel öğelerin gereklerini yerine getirmeleri beklenir.

Her işletmenin kendine ait bir yapısı ve yönetim biçimi vardır. Dolayısıyla her işletmenin bir kurumsal yapısı da vardır. Ancak burada kurumsal yapıdan sadece işletmelerin işletme olmalarından kaynaklanan sistemli yapı anlaşılmalıdır. Oysa kurumsallaşma süreci dendiğinde bu yapının disiplin altına alınması ve uzun yıllar, ekonomik sistemdeki değişiklikler de göz önüne alınarak aynı tarzda devam edilmesini sağlamaya yarayan sürecin kurulması gerekir. Aile işletmelerinin yaşadıkları tüm sorunların temelinde de bu sistemi, bu süreci uzun dönem için sağlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler kurum olabiliyorlar bir kurum olmak için tüm koşulları yerine getiriyorlar ve bunları zamanı geldiğinde uygulayabiliyorlar ancak kurumsallaşmayı uzun vadede sürdüremiyorlar. İşletmenin vizyonu, misyonu ve stratejileri belirleniyor ancak bu stratejik kararlar genellikle kurucu aile bireyinin stratejisi olduğu için gelecek nesillere aktarımında gelecek nesillerin bu kararları uygulamasında güçlükler yaşanıyor. İşletmelerin kurum olmaları mümkün ancak kurumsallaşmaları bu noktada çıkmaza girmektedir.

### **1.1.8. Profesyonelleşme**

Kurumsallaşma şirketi profesyonellere terk etmek, kontrolü elden çıkarmak, bir kenara çekilmek, herkesin sözüne göre hareket etmek, bir sürü danışmanı toplamak, şirketin sırlarını dışarıya aktarmak, kural koymak, sadece profesyonel yöneticiler istihdam edilmesi demek değildir. Kurumsallaşma; insanın kendi yaşamında, ailenin yaşamında, kurum ve kuruluşlarda, toplumda belli kuralların hakim olmasıdır. Ailede duygusal ilişkiler hakimdir, buna karşılık işletmeler kuralların hakim olması gereken kurumlardır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsallaşma büyük önem taşır. Öncelikle adil bir yönetim şeklini getirir, aidiyet duygusunu geliştirir, kaosu ortadan kaldırır ve motivasyonu artırır.

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme sık sık karıştırılır:

- Kurumsallaşma kural çerçevesinde işletmenin yürütülmesidir
- Profesyonelleşme bu görevin profesyonellere devredilmesidir
- Kurumsallaşma şirketin iş şemasını belirler
- Profesyonelleşme bu şemayı sağlamak için insan kaynaklarına başvurulmasıdır
- Kurumsallaşma şirketin belirli bir süreç karşısında sistemli ve belirgin olmasıdır
- Profesyonelleşme ise bu süreci yönetecek personel seçimidir.

Kurumsallaşma, şirketlerin nesilden nesile aktarılabilmesi, sürdürülebilirliğinin olması için gereklidir. Kurumsallaşmada başarılı olabilmek için de bu sürecin şirketin mali işlerinden ayrılıp farklı bir kulvarda ele alınması gerekmektedir. Bunun için de sistemli bir strateji gerekmektedir.

## **1.2.Kuramsal Çerçeve**

Bu kısımda İKY yaklaşımları ve kurumsallaşma teorileri başlıklar altında incelenecektir.

### **1.2.1.İKY Yaklaşımları**

İnsan kaynaklarını kaynak, maliyet ve yetkinlik temelli olarak üç ana şekilde inceleyeceğiz.

#### **1.2.1.1.Kaynak Temelli Yaklaşım**

İşletmelerin eşsiz kaynak demetlerinden oluştuğunu ileri süren Kaynak Temelli Yaklaşım (KTY), Porter'ın endüstriyel dış çevre odaklı stratejik yönetim paradigmasından farklı olarak rekabette başarıyı yakalamak için işletmenin iç kaynaklarının önemsenmesini öngören bir ekonomik yaklaşıma dayanmakta ve strateji literatüründe dikkatlerin dış etkenlerden bilgi, liderlik, öğrenme, dinamik yetenekler gibi İK odaklı iç etkenlere kaymasına yol açmaktadır (Wright vd., 2001: 702). Söz konusu iç etkenlerden kasıt işletme çıktılarını açıklayıcı bir nitelik taşıyan ve işletmenin tarihsel gelişimine paralel olarak ortaya çıkan iç yeteneklerdir (Boxall, 1998: 265). KTY aynı zamanda strateji ve İKY arasındaki teorik bağlantının kurulması sağlamış ve SİKY anlayışının doğuşuna da zemin hazırlamıştır (Wright vd., 2001: 716).

İşletme içi bilgi ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacağı temel kaynaklar olarak görüldüğü bu yaklaşıma göre insan sermayesi, bilgi ve yeteneklerin yaratıcısı ve arttırıcısı olması dolayısıyla stratejik önemdedir (Garavan, 2007: 11). İKY ve kaynak tabanlı yaklaşımın kesişim alanı olarak da adlandırılabilir SİKY açısından bir işletme, rekabetçi üstünlük sahibi olabilmek için İK üstünlüğünü yakalamalıdır. İK üstünlüğü için insan sermayesinin istisnai nitelikte olması ve insani süreçlerde belirli bir düzeyin yakalanması gerekmektedir. İnsan sermayesinde üstünlüğü sağlamak için işe alma, sıra dışı yeteneğe sahip çalışanları elde tutma ve tedbir açısından başarılı özgeçmişe sahip adaylardan oluşan bir İK havuzu bulundurma dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir. İnsani süreçler açısından rakiplerden üstün olabilmenin sırrı ise işletmeye özgü öğrenme, işbirliği, inovasyon gibi olgularda yatmaktadır (Boxall, 1996: 66-70). Günümüzde, KTY’de örgütsel performansı yükselten unsurlardan “işletmenin müşterileri için değer yaratma kapasitesi”ne ağırlıklı vurgu yapıldığı ve faktör piyasalarının yanı sıra ürün piyasalarında da işletmenin yetenek ve bilgisini arttırması gerekliliğinin ifade edildiği görülmektedir (Mol ve Wijnberg, 2011: 81).

Boxall (1998: 267-271) bir işletmenin İK açısından üstünlüğe sahip olduğunun iddia edilebilmesi için, iki temel sınavı başarıyla geçmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu sınavlardan birincisi içinde bulunulan endüstride İK’nın işletmeye olağandışı veya nadir rastlanır bir değer katarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazandırabilmesidir. İşletmelerde, iç ve dış çekirdek olarak adlandırılan iki grup çalışan bulunmakta ve aralarında hiyerarşik açıdan bir astlık-üstlük ilişkisi bulunmayan söz konusu gruplar arasında sürekli etkileşim açığa çıkmaktadır. İç çekirdekte yenilik yaratmakla ya da başarılı örnekleri taklit etmekle görevlendirilmiş yöneticiler, teknik uzmanlar ve stratejik noktalara yerleştirilmiş iş görenler bulunmaktadır. İç çekirdekte yer alan iş görenlerin kaybı, işletmenin değişen çevreye adapte olabilme kapasitesini zayıflatmaktadır. Dış çevrede yer alan iş görenler ise gerekli endüstriyel yeteneklere sahip olduğundan müşterilere verilen sözleri tutmada işletmeye büyük fayda sağlamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için ikinci sınav ise taklit ve ikame edilemez nitelikteki İK’nın geçişsizliğinin sağlanmasıdır. Başarılı iş görenlerin rakiplerce ikna edilerek transfer edilmesi, İK’nın kaybı anlamına gelmekte iken; ailevi sorumlulukları dolayısıyla ya da sunduğu maddi olanaklar nedeniyle iş tatmini duymasa

da eski işletmesinden ayrılma konusunda isteksiz davranan iş görenler hareket engeline takılıyor demektir.

Kaynak tabanlı yaklaşımı geleneksel strateji modelinden ayıran en önemli fark KTY'nin işletme stratejisi ile iç kaynakları ilişkilendiriyor oluşudur. Kaynaklar fiziki ve finansal sermaye (fabrikalar, ekipmanlar, finansman), örgütsel sermaye (işletme yapısı, örgütsel kontrol sistemleri, İK sistemleri) ve yetenekler, yargılar, çalışanların zekası gibi insan sermayesi unsurlarını içermektedir (Barney, 1991: 100-102). Bu noktadan hareketle KTY'nin işletme odaklı, geleneksel strateji modelinin ise endüstri/çevre odaklı olduğu ileri sürülmektedir. Bunun yanı sıra geleneksel strateji modelinin temel varsayımları olan kaynakların homojenliği ve geçişliliği (mobilitesi) KTY'de yerini kaynakların heterojenliğine ve geçişsizliğine bırakmıştır. Kaynakların heterojenliği ile sahip olunan fiziksel, finansal, beşeri ve örgütsel sermayelerin işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği ifade edilmek istenmektedir. Çünkü teorik olarak işgücünün yeteneklerinin normal dağılım sergilediği varsayımı altında, üstün yetenekliler küçük bir grubu oluşturmakta ve çalıştıkları işletmeyi rakipler karşısında rekabetçi kılmaktadır. En azından geçici de olsa rekabetçi üstünlük elde etmek için kaynakların heterojenliği sağlanmalıdır (Rivard vd. 2006: 32). Kaynakların geçişsizliği ise rekabetçi işletmeler arasında kaynak alışverişinin yapılamaması anlamına gelmekte ve Rivard ve diğerleri (2006: 32) tarafından sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmenin şartı olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel modelde kaynaklar mobil olduğu için, rakip işletmelerin kaynakları birbirinden satın alabilmesi söz konusudur. KTY'de ise işletmeler arası mobilite bulunmadığından, rekabetçi üstünlükler de işletmeler tarafından satın alınamamakta, ancak ve ancak geliştirilebilmektedir (Wright ve McMahan, 1992: 300-301; Wright vd., 1994: 303). İşletmeler açısından rekabetçi üstünlük sağlayan Sui Generis nitelikteki maddi olan ve olmayan varlık ve yeteneklere ise stratejik varlıklar adı verilmektedir. Bir diğer ifadeyle, stratejik varlıklar, üstün bir ekonomik performans artışı sağlayan varlık ve yetenekler olarak da tanımlanabilmektedir (Amit ve Belcourt, 1999: 175).

Özetle, temelde kıtlık hipotezine dayanan, kaynak ve yeteneklerin nadirliği önermesini savunan kaynak tabanlı yaklaşıma göre, kaynaklar değerli olduğunda, kaynağın sahibi olan işletmeye düşük maliyet avantajı sunmaktadır. Söz konusu kaynaklar kıtlıklarını ve

çok az sayıda veya tek bir işletmeye aidiyetlerini korudukları sürece, rakiplerle kıyaslandığında kaynak sahibi işletmeye/işletmelere işlem maliyeti açısından avantaj sağlayacaktır (Parayitam ve Guru-Gharana, 2010: 86). Ancak Wu (2010: 30) çevresel volatilitenin yüksek olduğu zaman ve durumların, kaynak sahibi işletmelerin rekabetçi üstünlüğünü ve verimliliğini azaltabileceğine dikkatleri çekmektedir. Rakip işletmelerin taklit etmekten kaçınıp veya taklit etme konusunda isteksizlik göstermesi durumunda, başka bir alanda daha karlı fırsatların peşine düşmesi de uygulamada rastlanılan bir yöntemdir. Bu durumda ise işletmeler arası karşılaştırmalı üstünlükler kavramı ortaya çıkmaktadır (Madhok vd., 2010: 92).

### **1.2.1.2. İKY Maliyet Temelli Yaklaşım**

Kaynak bağımlılığı kuramı sayesinde daha öncesinde örgütlerdeki birlik olarak adlandırılan koşul bağımlılık kuramı eleştirilmiştir (Donaldson, 1995). Kaynak bağımlılığı kuramına göre şirketler iş birliğindedir (Donaldson, 1995). Sosyal çevrede kaynak kazanmak ve dış kaynak kullanımı azaltmak için arayış halindedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978). Buna göre şirket içindeki yönetim anlayışı şirket performansının sadece yüzde onunu oluşturmaktadır ve bir şirketin etkili olabilmesi için pazarda hakim ve müşteri odaklı olması gerekmektedir (Donaldson, 1995; Pfeffer ve Salancik, 1978).

Kaynak bağımlılığı kuramı koşul bağımlılık kuramının örgüt çevre ilişkisi ile alakalı tezlerini iki farklı açıdan ele almıştır. Birincisi örgütlerin yaptıkları iş çevre sınırlarına bağlıdır (Üsdiken, 2007). İkincisine göre koşul bağımlılığı kuramına ters olarak, örgütler talep odaklı yönetimden ziyade talepleri kendi çıkarları doğrultusunda geliştirip uygularlar (Üsdiken, 2007). Pfeffer'a göre örgütler etkili olmak için iki farklı yol izlerler. Birincisi etkinliktir, buna göre şirket rekabet avantajı sayesinde hayatta kalır, aldığı siparişler ürünlerin fiyatına bağlıdır (Pfeffer, 1976).

İkincisi ise tepe yöneticilerin politik ve stratejik planları sayesinde sipariş almaktadırlar. Bu politik stratejilerin amacı bağımlılığı azaltmaya yönelik uygulamalardır (Pfeffer, 1976). Şirket birleşmeleri, müşterek iştirakler (joint venture), yöneticilerin aralarındaki bağlantılar, şirket ilişkilerini geliştirmek için gereken personeli işe almak ve şirketler arası bağlantılar geliştirmek ve devleti gerekli düzenlemeler yapmaya zorlamak, ticari birliklerde faaliyet yürütmek, reklam ve halkla ilişkilere yatırım yapmak şirketlerin dış

çevreyi yönetmek ve bağımlılıklarını azaltmak için yürüttükleri politik stratejiler veya yerine getirdikleri kurumsal fonksiyonlardır (Pfeffer, 1976; Kotter, 1979).

### **1.2.1.3. İKY Yetkinlik Temelli Yaklaşım**

Bir kişi, belirli bir sonucu ya da sonuçları olan bir davranış sergilediğinde; bu durum onun bir özelliğinin ya da pek çok özelliğinin ifadesi de sayılmaktadır. Bundan dolayı, yetkinlik tanımı için; eylemlerin, bunların sistem içindeki yerinin, davranışların ve bunların sonuçlarının, davranışlar ve eylemlerdeki anlam ve niyetin belirlenmesi gerekmektedir (Boyatzis, 1982: 21-22).

Spencer ve Spencer ise (1993: 9); yetkinlik kavramını, “bireyin herhangi bir işteki ve/veya durumdaki etkili ve/veya üstün sonuca ulaştıran temel özelliği” şeklinde tanımlamıştır.

Athey ve Orth’a göre (1999: 216) yetkinlik; yüksek performans ile ilgili olan ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif takım, süreç ve örgüt kapasitesinin yanı sıra bireysel bilgi, yetenek, tutum ve davranışları da içeren gözlenebilir performans boyutlarının bir setidir. Söz konusu tanıma göre yetkinlikler; mevcut iş performansı ile ilgili bilgi ya da yetenekleri, gelecekteki başarı için gereksinim duyulan bilgi ya da yetenekleri, yüksek performans gösteren kişi ya da takımların en iyi zihinsel ya da davranışsal uygulamalarını, örgütsel performansı arttıran süreç kapasitesini ve ayırt edici rekabetçi avantaj sağlayan yeni düşünce ya da davranış şekillerini içermektedir.

İlk olarak, yetkinlik tanımlarından da hareketle; bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performans; yetkinliklerin beş ortak özelliği olarak değerlendirilebilir (Budak, 2008: 52-53). Özellikle çalışanlara sergiledikleri davranışlarla ilgili doğru geribildirim verilebilmesi ve kişisel gelişimlerinin izlenebilmesi açısından söz konusu davranışların gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle yetkinlikler, gözlemlenebilir davranışlara dönüştürülüp tanımlanmalı ve ölçülebilir hale getirilmelidir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Yetkinliklere ilişkin belli başlı özelliklerin yanı sıra daha spesifik açıklamalar da bulunmaktadır. Örneğin Prahalad ve Hamel, literatüre kazandırdıkları temel yetkinliklerin, fiziksel varlıklardan farklı olarak kullanıldıkça ve paylaşıldıkça bozulmadığı; aksine geliştiğini ifade etmektedirler (1990: 82).



Diğer bir bakış açısı, eğitim ile kazanılan yetkinliklerin genel nitelik taşıdığını; bir işletmeden daha fazlasında ya da farklı işlerde uygulanabildiğini belirtmektedir. Bununla birlikte deneyim ile kazanılan yetkinliklerin, kazanıldığı örgüte özgü olarak değerlendirildiğinden, ancak geliştirildiği örgüt içinde değer taşıdığını öne sürmektedir (Aktaran, Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 91-92).

Yetkinlik kullanımının sosyal bir boyut olduğu görüşü ise, etkin ve amaç odaklı takım çalışmasını uygulayan firmalarda açık şekilde görülmektedir. Diğer bir deyişle firmaların, yetkinlik temelleri daha iyi ya da farklı olduğu için değil; yetkinlikleri arasındaki eşgüdüm daha etkili olduğu için rakiplerinden üstün geldiğine ilişkin örnekler söz konusudur. Örneğin; yıldız oyuncu eksikliği olan ancak aralarında sıkı bir koordinasyon ve işbirliği bulunan oyunculara sahip bir futbol takımı, yıldız oyunculara sahip takımları yenebilecek kapasitede oynamaktadır (Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 94). Üstün performans sahibi bireylerin toplamının, stratejik rekabetçi avantaj için yeterli olacağı görüşünün hatalı yanı, farklı örneklerde de görülmektedir. Zira Amerikan Beysbol takımı New York Yankees örneği de, yıldız oyuncular topluluğunun; beysbol oyunları serisinde devamlı şampiyonluk başarısı için yeterli olmadığını kanıtlamaktadır (Clardy, 2007: 340).

Temel olarak üstün performans sağlayan özellikler şeklinde tanımlanabilen ve pek çok önemli niteliği bünyesinde barındıran yetkinliklerin ve bunlara ilişkin yaklaşımların anahtar avantajları ve söz konusu yaklaşımların endüstride yaygın şekilde benimsenmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Athey ve Orth, 1999: 216):

- Performansı anlamamanın en iyi yolu; zeka gibi temel özelliklere ilişkin varsayımlara dayanmak yerine, insanların başarılı olmak için gerçekte ne yaptıklarını gözlemlemektir.
- Yetkinlikler; içsel ve büyük ölçüde sabit olarak görülen özelliklerin aksine, öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir.
- Yetkinlikler; yalnızca psikologların anlayabileceği gizemli zihinsel özellikler ya da kurgular yerine; insanların gerçek yaşamda uygulamaları gereken yolu tanımlayan anlamlı sonuçlarla ilgili olarak değerlendirilebilmektedir.

Öncelikle yetkinliklerin İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarında kullanılmasında önemli olanın; çalışanların yetkinlikleri ile işletme amaçlarını özdeşleştirebilmek ve

üstün performansı yaratabilmek olduğu belirtilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 13). Bunun yanı sıra yetkinliğe dayalı yaklaşım, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümüne; değişim açısından yetkinliklerin anlamını belirleme ve bölümün dönüşümünü sağlama olanağı tanımaktadır (Gorsline, 1996: 53). Sonuç olarak örgüt; elde ettiği verileri, farklı insan kaynakları işlevlerini geliştirmekte kullanmaktadır (Gangani vd., 2006: 127).

### **1.2.2. Kurumsallaşma Teorileri**

Kurum ve kurumsallaşma kavramları bütün sosyal bilimlerde kullanılmış ve yapılan çalışmaların temel noktasını teşkil etmiştir. Kurumsallaşmaya ekonomik, siyasal, toplumsal ve işletmecilik alanında ayrı ayrı yaklaşılmış ve bütün örgüt teorilerinde yer almıştır. Genel olarak kurumsallaşma yaklaşımlarını işletmecilik açısından iki grupta incelemek mümkündür.

#### **1.2.2.2. Klasik Kurumsallaşma Teorisi**

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, bir başka deyişle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan ve rasyonel kurumsallaşma teorisi olarak da adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar; formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler. Bu yaklaşım insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bir bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele alır, başka bir ifade ile çevresel koşulların değışmediğini varsayar. (Karpuzoğlu 2004 : 72-73)

#### **1.2.2.3. Modern Kurumsallaşma Teorisi**

Modern kurumsallaşma teorisi bir başka adıyla yeni kurumsallaşma teorisi, eski kurumsallaşma teorisinin yetersiz kaldığı noktaları araştırmayı hedefler. Kurumsallaşmaya getirilen yeni bir yüzdür. Günümüz teori kuramcılarına göre, biçim olarak bir yapının oluşturulması için içeride yapılan uygulamalar kadar dışarı da yapılan uygulamalar da önemlidir. bu yüzden dışsal etkenlere kulak verilmesi, şirketin sürekliliğinin sağlanması, belirsizliklerin giderilmesi ve kurumsal yaratıcılığın geliştirilmesi önemlidir. Modern kurumsallaşma teorisine göre kurumlar aynı zamanda sosyal varlıklardır. Bu yüzden bireysel ve kurumsal hedefler ortak paydada toplanır (Karpuzoğlu 2004: 72-73)

Modern kurumsallaşma teorisine göre, kurumsal çevre ve beraberinde getirdiği değişimler teknik çevreden daha önemlidir. Kurumsal çevre; kurumun hangi toplumda var olduğu ile alakalıdır. Modern kurumsallaşma teorisine göre yasallık, verimden önce gelir. Aynı çevredeki kurumlar, düzenli ve standart-kontrollü (normatif) baskılarla karşı karşıyadır. Şirketlerin belirli bir kurumsal düzeni kabul etmeleri iki şekildedir: Bu düzen ya çevrede genel geçer kural olduğu için ya da patron dayatmasıdır. Kurumsal olarak baskı yaratmak verimliliği arttırmaz (Biggart, Hamilton, Orru, Dimaggio, Powel 1991 : 362)

Holm'a göre kurumsallaşma iki biçimde gerçekleşir. İlk biçimde daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken, ikinci biçim sistemler üzerinde durur. Örneğin, kuruluşun faaliyet alanı ya da belirli bir bölümü ile kuruluşun bütünü arasındaki ilk biçimdeki ilişki genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci biçimde ise kurum politikalarına ve örgüt – çevre ilişkisine bağlıdır. Klasik kurumsallaşma teorisi kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken, modern kurumsallaşma teorisi daha çok makro konularla ilgilenir. (Karpuzoğlu 2004 : 73)

**Tablo 2. Klasik ve Modern Kurumsallaşma Teorilerinin Karşılaştırılması**

<b>Konular</b>	<b>Klasik Teori (Eski)</b>	<b>Modern Teori (Yeni)</b>
<b>Çıkar Çatışması</b>	Merkezi (Örgütsel)	Çevresel
<b>Ataletin Kaynağı</b>	Çıkar Çevreleri	Yasallaşma zorunluluğu
<b>Örgütsel Yapı</b>	İnformal	Formal
<b>Örgütün yeri</b>	Yerel Çevre	Alan, Sektör ve bütün toplum
<b>Kurumsallaşmanın odak noktası</b>	Örgüt	Sektör veya toplum
<b>Örgütsel dinamikler</b>	Değişim	Kalıcılık (Durağanlık)
<b>Örgütün Biçimi</b>	Atanmış (Co-optation)	Yasal
<b>Faydacılık eleştirisinin odak noktası</b>	Çıkar birliği teorisi	Eylem teorisi
<b>Faydacılık eleştirisinin sonuçları</b>	Beklenmeyen(şok) sonuçlar	Düşünceyi yansıtmayan eylemler
<b>Algılamının Anahtarları</b>	Değerler, kurallar, tutumlar	Planlar, tasarımlar, iş prog. Yazılar, sınıflandırmalar
<b>Örgütsel psikoloji</b>	Sosyalizasyon teorisi	Özellikler( Yetki) Teorisi

<b>Emir Algılama Temeli</b>	Yasal Kararlar	Alışkanlıklar, uygulamalı eylem
<b>Örgütsel amaçlar</b>	Değiştirilebilir	Belirsiz
<b>Gündem</b>	Politikalara uygunluk	Disiplin

İki teori arasındaki benzer ve farklı noktalar şu şekilde sıralanabilir: (Dimaggio, Powell 1991: 11-14)

Benzerlikler;

-Klasik ve modern teorilerin ikisi de, örgütlerin çevreleriyle olan ilişkileri üzerinde durmuşlar ve örgütsel yapının oluşturulmasında çevrenin kültürünün rolünü vurgulamışlardır.

-Her iki teoride örgütün rasyonel olması gerektiği vurgulanmıştır. -Her iki teoride, kurumsalcılığın bireylerin hareketlerinin tamamı (bütün çalışanların ortak davranış tarzı sergilemesi) olduğunu benimsemiştir.

Farklılıklar;

-Klasik kurumsalcılar (Selznick, Gouldner, Dalton, Clark) kurumları sosyal çevredeki kurum olarak ele alırlar. Modern kurumsalcılar ise; kurumları, sektörde, çevrede, endüstride, meslekler arasında, ulusal boyutta, yani yerel olmayan çevrede yer alan birimler olarak tanımlamıştır.

-Klasik kurumsalcılar, grup çatışması ve kurum stratejisi konusunda fazla çalışmalar yapmazken, modern kurumsalcılar, grup çatışmasına, örgüt stratejisine ve örgütsel çatışmalara nasıl cevap verilmesi gerektiği hususunda çalışmalar yapmışlardır.

-Klasik kurumsalcılar için önemli olan temel formlar, değerler, kurallar ve tutumlardır. Selznick'in 1957 yılında belirttiği gibi; örgütler değerlerin yayılmasıyla kurumsallaşmayı gerçekleştirebilir. Modern kurumsalcılar ise; kurumsallaşmanın temelinde, bilişsel ve düşünsel süreçlerin olduğunu vurgulamışlar, örgütün kurallar ve değerlerden ziyade bütün çalışanlar tarafından kabul edilen yazılı metinlerden, kurallardan ve şemalardan oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Kurumsallaşma dört farklı teoriden oluşur (Scott 1987: 494-498).

Birinci yaklaşıma göre; kurumsallaşma, örgütsel işlerin ve üretim sürecinin teknik gereksinmelerinden ziyade, değerleri yayma ve benimsetme sürecidir. Kurumsal süreçlerin önceden planlanmamış ve düşünülmemiş bir yapısı vardır ve zaman içinde kendiliğinden ortaya çıkarlar.

İkinci yaklaşıma göre; kurumsallaşma, örgütü oluşturan bireylerin toplumsal baskıların ve toplumsal değerlerin paylaşılan bir tanımını kabul ettikleri bir toplumsal süreçtir. Bu paylaşma üç şekilde ortaya çıkar; externalization (dışsal bir davranışı benimseme), objectivation (dışsal baskıları ve gerçekleri göz önüne alarak davranışlarımızı yorumlama ve değerlendirme), internatization (dışsal baskıları ve davranışları içselleştirme). Bu yaklaşıma göre örgütler; toplumsal baskıları ve davranışları yorumlarlar ve içselleştirirler.

Üçüncü yaklaşıma göre; kurumsallaşmış değerlerin ve inanç sistemlerinin, örgütsel yapının temelini oluşturan varlıklar olduğu vurgulanmaktadır. Yine bu yaklaşım doğrultusunda yapılan çalışmalarda; kurumsal çevre, örgütlerin destek ve meşruiyet almak için uymak zorunda oldukları kurallar ve yaptırımlar nitelendirilmiş; örgütlerin kurumsal çevrenin kural ve yaptırımlarına kaynaklarını, meşruiyetlerini ve varlıklarını devam ettirebilmek için uydukları belirtilmiş; kurumsal çevrenin etkileri, kamuoyu, eğitim sistemleri, yasalar, dini kurumlar, ideolojiler, meslekler, yasal düzenlemeler, ödüller ve belgeler gibi örneklerin kullanımı yoluyla kurumsallaştırılmıştır.

Dördüncü yaklaşıma göre; kurumsallaşma, inanç sistemleri ve davranışlar arasındaki farklılığı vurgular ve bununla geleneksel toplumsal kurum görüşü ve toplumun kurumdan beklentileri arasında ilişki kurar. Geleneksel açıdan; toplumun beklentilerine cevap verebilen kurumlar, hem sembolik hem de davranışsal sistemler olarak görülürler ve toplum tarafından benimsenirler. Bu tür kurumlarda bir durağanlık ve çevreye uyma ana özelliğidir.

### **1.2.3. Araştırmanın Teorik Dayanağı**

İnsan Kaynakları Yönetimi, “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü”dür (Tuğray vd., 1998). Başka bir deyişle insan kaynakları yönetimi, “organizasyon için en etkili işgücünü bulmak,

geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür“ (Daft, 1994).

Aile şirketlerinin diğer herhangi bir kurum gibi insan kaynakları yönetimi bakımından sahip olması gereken temel strateji, aileden olmayan kişileri, aileden kişiler haline getirmektir. Bunun için de aklın ürettiği önyargılar aşılmalıdır (Fındıkçı, 2006).

Bu araştırmada, aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları yönetiminin rolü araştırılacaktır. Ülkemizde aile şirketlerine bakıldığı zaman aile olmalarından kaynaklı sorunlar yaşadığı, insan kaynakları yönetim eksikliği gözlenmektedir. Bu açıdan araştırmamızda aile şirketlerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları yönetimi etkisi, olup olmadığı, varsa nasıl bir ilişkide olduğu incelenecektir.

## **BÖLÜM 2: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI**

### **2.1.Konu ile İlgili Yapılan Benzer Çalışmalar**

İnsan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşma oldukça bağlantılı kavramlardır. Bu yüzden bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Konu ile yapılan bu çalışmaları iki başlık altında inceleyeceğiz.

#### **2.1.1. İKY'nin Rolü ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Sarı (2010) 'nın “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları: Kırırcılar ve İskender Karşılaştırması*” adlı yüksek lisans tezinde, aile şirketi statüsünde olan, kurumsallaşmamış ve kurumsallaşma sürecinde olan şirketlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılığını saptamak için araştırma yapılmıştır. Araştırmanın teorik dayanağı literatür taramasıdır. Araştırmanın örneklemini Bursa ilinde faaliyet gösteren belirli bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmış ve aile şirketi statüsünde olan İskender ve kurumsallaşma sürecinde aile şirketi statüsünde olan Kırırcılar Şirketi oluşturmaktadır. Örneklem ele alınarak şirketlerin yetkili kişileriyle görüşülmüştür. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden örnek olay çalışması kullanılmıştır. İki şirket her açıdan karşılaştırılmış ve kurumsallaşma süreçlerinde farklılık görülmüştür. Araştırmanın sonunda bu şirketlerin kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyleri farklı olması sebebiyle insan kaynağı yönetimi sistemleri ve bu sistemlerin uygulamaları açısından benzerlik göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Haznedar (2006)'ın “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri*” yüksek lisans tez araştırmasında, Türkiye' de, yoğun rekabet ortamında üretim yapan ve gelişmiş insan kaynakları birimlerine sahip özel sektör kuruluşlarında, literatürde yaygın biçimde yer alan belirli insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının firma performansına etkilerini ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. Ana kütle olarak, Türkiye' de yoğun rekabet ortamında üretim faaliyetinde bulunan ve gelişmiş İKY birimlerine sahip olan büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir. Örneklem olarak ise, ilgili ana kütleyle en iyi şekilde temsil edecek Türkiye' deki İlk 500 Sanayi Kuruluşu (2004) içinde yer alan Özel Sektör firmaları belirlenmiştir. Nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yapılan incelemeler sayesinde insan kaynakları yönetim uygulamalarının firma performansı üzerinde etkin faydası olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karabulut (2008)'un “*Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Örnek Olay Çalışması*” adlı yüksek lisans tezinde, gemi sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinde kurumsallaşma adına atılan adımlar, aile içi sorunların şirkete yansması ve insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşmada ne denli etkili olduğu araştırılmıştır. Araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma gemi inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucunda gemi inşaat firmasının kurumsallaşma için gereken alt zemini oluşturmadığı anlaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetim eksikliği ortaya çıkmıştır.

Şen (2014)'in “*Kurumlarda İnsan Kaynakları Departmanının İşlevlerinin Değerlendirmesi*” adlı yüksek lisans tezinde, Türkiye'deki büyük ve orta ölçekli işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesini yapmak amaçlanmıştır. Araştırma Tuzla'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler ele alınmıştır. Ancak evrenin tamamına ulaşamayacağı için örneklem seçilmiş, yansız örnekleme metodu kullanılmıştır. Anket yöntemi ile bilgiler toplanmış anket 66 sorudan oluşturulmuştur. Toplamda 38 anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin insan kaynakları yönetiminin önemini anladığı ve bu konuda çalışmalar yaptığı fakat sonuçların yetersiz olduğu görülmüştür.

### **2.1.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İle İlgili Çalışmalar**

Yaşa (2006)'nın “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*” adlı çalışmasının amacı; Mersin ve çevresindeki aile işletmelerinin yapısal, yönetsel, aileye ilişkin ve işletmecilik anlayışlarını belirleyerek kurumsallaşma düzeylerini, aile-şirket ilişkisinin kurulma biçimlerini araştırmaktır. Araştırmanın evrenini Mersin Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı aile şirketleri oluşturmaktadır. Anket soruları 120 aile şirketine yollanmış, 59 tanesinden dönüş alınmıştır. Betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Benzer konulu araştırmalar baz alınarak 114 sorulu anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada bu aile şirketlerinin yapılarından kaynaklanan avantaj ve dezavantajlar ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, çoğu aile şirketinin benzer sorunlar yaşadığı görülmüştür. Bu aile şirketleri kurumsal bir yönetime sahip olsa da farklı açılardan dolayı kurumsallaşamadıkları gözlenmiştir.



Meşe (2005)'nin "*Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*" adlı yüksek lisans tezinde, aile şirketlerinin kurumsallaşmanın performans üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın evreni aile şirketleri olma koşuludur ve bu açıdan 300 aile şirketi işe görüşülmüş aralarından 49 tanesi ile anket çalışması yapılmıştır. Kolayda örnekleme kullanılmış. Nicel analiz yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda örneklemin küçük olmasından dolayı araştırmanın sadece alt boyutlarına ulaşılmıştır. Buradan şirketlerin kurumsallaşması için ailelerin kurumsallaşması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Günay (2014)'in "*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma*" adlı yüksek lisans tezinde, Isparta ilinde faaliyette bulunan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarının, kurumsallaşma düzeylerinin ve kurumsallaşmalarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Isparta Genç İş Adamları Derneği, Isparta Girişimci Sanayici İş Adamları Derneği, Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği, Tüm Sanayici ve İş Adamları Derneği ve Isparta Sanayici ve İş Adamları Derneği olmak üzere Isparta ilinde faaliyet gösteren mevcut 5 iş adamı derneğinin üyesi olan aile işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem sayısı 301 kişidir bunların 235 kişisine ulaşılmıştır. Gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda aile işletmelerinin aile değerlerini şirket değerleri olarak görmesi ve buna bağlı olarak aile bireyleri yüzünden yanlış kararlar alması ayakta kalmasını güçlendirmektedir. Yine bu yüzden kurumsallaşamadıkları anlaşılmıştır.

Ak (2010)'in "*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*" adlı yüksek lisans tezinde aile işletmelerinin kurumsallaşmasının işletme başarısına etkisini öğrenmek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Aydın İli Ticaret Odası'na kayıtlı işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmeler 4902 adettir. Bunlardan aile işletmesi olanlarla görüşülmüştür. Araştırmanın örneklemini tesadüfi şekilde seçilmiş, 153 işletme sahibi ile görüşülmüştür. Araştırmada anket ve arşive dayalı yöntem kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Aydın ilindeki aile işletmelerinde nesil çatışması ya da kurumsallaşamamadan kaynaklanan sorunlar henüz gözlenmemektedir. Sebebi çoğu şirketin genç şirketler olmasıdır. İleriki nesillerde bu sorunların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Şengün (2011)'ün “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*” adlı yüksek lisans tezinde, aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırmada saha anket yöntemi ile bilgi toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerinde faaliyet gösteren aile şirketleri oluşturmaktadır. İllerin Ticaret ve Sanayi Odalarından alınan bilgilere göre bu sayı toplam 1035'tir. Anket 350 aile şirketine gönderilmiş, 144 şirketten yanıt gelmiştir. Ankette 63 soru bulunmaktadır. Araştırmanın sonucunda aile şirketlerinin iş ve aile ilişkilerini karıştırdığı buna bağlı olarak sorunlar yaşadığı ve kurumsallaşma açısından eksik kaldığı ortaya çıkmıştır.

## **2.2. Araştırmanın Ayırt Edici Yönü**

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar araştırıldığı zaman bu konuda birçok çalışma yapıldığı gözlenmiştir. Yapılan çalışmalar daha çok aile şirketlerinin kurumsallaşması adınadır. Yapılan araştırmaların çoğunda aile şirketlerinin iş ve aile ilişkilerinin karıştırdığı için sorunlar yaşadığı, stratejik hareket etmediği, kurumsallaşma adımlarını atmadığı ya da yetersiz kaldığı bilgisine ulaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından yapılan araştırmalarda daha çok şirket geleceği üzerine yapılan incelemelerdir. Ve araştırmaların çoğunda insan kaynakları yönetimi eksikliği ve beraberinde getirdiği sorunlar gözlenmiştir. Çoğu araştırma Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu'da yapılmış ve matbaa sektörü incelenmemiştir. Bu açıdan bizim araştırmamız Konya ilinin ve matbaa sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin seçilmesi açısından ayırt edicidir.

### **BÖLÜM3: KONYA İLİ MATBAA SEKTÖRÜNDEKİ AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Türkiye’de olduğu gibi Konya’da da teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi matbaa sektörünü de etkilemiş ve sektörde kullanılan makineler tamamen bilgisayar kontrollü hale gelmiştir. Bu özellikleriyle de matbaalar, gelişen baskı öncesi, baskı ve baskı sonrası teknikleriyle birlikte, her türlü iş koluna sahip firmaların tanıtım ve matbu ihtiyaçlarına cevap veren seçeneklerin başında yer almaktadır. Son yıllarda sayıları gün geçtikçe artan matbaalarda, teknolojinin de etkisiyle özellikle ambalaj sanayinde ihracata da yönelmiştir.

Bununla birlikte sektörde matbaalar çok hızlı kurulmakta ancak ömürleri çok kısa sürmektedir. Kurumsallaşma çabası içerisine girmiş veya sürdürülebilir olmayı başarmış matbaaların sayısı oldukça azdır.

Aile şirketlerinde özellikle gelişme ve büyüme aşamalarında yaşanan kuşak çatışması, gelecek nesle devir sorunu, aile bireyleri ve yönetici çatışması, iş gücü devir oranının yüksek olması vb. gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu sorunların ise işletmecilik ve kurumsallaşamama problemlerinden kaynaklandığı görülmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmanın yöntemi belirlenirken öncelikle örneklem tespit edilmiş daha sonra ise araştırma biçimi ve veri toplama yöntemi belirlenmiştir. Anket tekniği kullanılmıştır. Tesadüfi olmayan örneklem seçilmiştir. Anketimizde temel bilgi soruları ve likert ölçekli sorular yer almaktadır. Faktör analizine tabi tutulmuş sonuçlar Cronbach’s Alfa güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde Aile İşletmeleri Ölçeği, Kurumsallaşan Şirketler Ölçeği, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel İlişkisi Ölçeği, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Şirket İlişkisi Ölçeği şeklinde dört farklı soru grubu bulunmaktadır. Anket Ek’te verilmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Varsayımlar**

Araştırmanın amacı, aile işletmelerinin kurumsallaşmasında insan kaynakları rolünün olup olmadığını anlamaktır. Araştırmamıza aile şirketlerinin kurumsallaşması ile insan

kaynakları yönetiminin pozitif bir ilişkisi vardır varsayımı ile başladık. Bunu teste tabi tuttuk.

### **3.3.Araştırmanın Önemi**

Türkiye’de aile işletmeleri, kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi alanında birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalarda duruma farklı açılardan yaklaşmış benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların çoğu genel kapsamlı olup belirli bir bölgeye indirgenmemiştir. Bizim çalışmamız Konya ilini baz alması ve sadece Konya ilindeki Matbaa Sektöründe Faaliyet gösteren işletmeleri hedef alındığı için diğer çalışmalardan bu noktada ayrılmıştır.

### **3.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Örneklem tespit edilebilmesi için Konya Ticaret Odası (KTO) ve Konya Kitap, Kırtasiye, Fotokopi ve Matbaacılar Odası’na (KONKKFMO) kayıtlı matbaa firmalarının listeleri temin edilmiştir. Konya’daki matbaa firmalarının tam sayısına ulaşmak mümkün olmadığından araştırmanın çalışma evrenini KTO’ya ve KONKKFMO’ya kayıtlı işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Temin edilen listelerden aile şirketi tanımına uyan işletmelere, hazırlanan anket soruları yüz yüze görüşme ve zaman yeterli olmadığı için de geri kalanlarına anket elektronik posta yöntemiyle uygulanmıştır. Ankete katılan firmaların tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Bu firmaların 66’sını tek şahıs işletmesi, 32’sini limited şirketi ve 4’ünü de anonim şirketi oluşturmuştur.

### **3.5. Araştırmanın Modeli**

Çalışmanın araştırma kısmında, daha önce benzeri konularda yapılan çalışmalar ve anket soruları incelenerek, çalışmaya konu olan sektördeki aile işletmeleri, kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetiminin rolüne dair 25 soru hazırlanmıştır.

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda yer alan sorular 5’li Likert ölçeğine göre oluşmaktadır. Anket formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümünde ankete muhatap olan şirket ve şirket yöneticilerine yönelik bilgi edinme amaçlı 5 soru, ikinci bölümde ise; Aile İşletmeleri Ölçeği 5, Kurumsallaşan Şirketler Ölçeği 5, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel İlişkisi Ölçeği 6, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Şirket İlişkisi Ölçeği başlığı altında 4 soru bulunmaktadır. Anket formu

hazırlandıktan sonra 10 aile şirketi üzerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle pilot uygulama yapılmış, alınan veriler SPSS (Statistic Package For Social Science) programında analiz edilmiş, analiz sonuçlarına göre anket soruları yeniden düzenlenmiş ve son halini almıştır.

### **3.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmamızda “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezini kanıtlamaya çalıştık. Bunun içinde çıkan faktörlerimize bağlı olarak 3 alt hipotez belirledik. Bunlar:

H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları yönetimi şirketin geleceği için önemli bir yere sahiptir.

H<sub>2</sub>: Kurumsallaşan aile şirketleri, kurumsallaşmayanlara göre daha uzun ömürlüdür.

H<sub>3</sub>: Kurumsallaşmayan aile şirketleri yapıları ve tutumları itibariyle sonraki nesillerde var olamaz.

### **3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Büyüköztürk (2005) tarafından, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanan güvenilirlik, anketimizde Cronbach tarafından alfa katsayısı kullanılarak geliştirilen Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi ve faktör analizi uygulanarak yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması arasında pozitif ilişki aradığımız tezimizde anket soruları bu ölçekte düzenlenmiştir.

### **3.8. Araştırma Bulguları ve Analizleri**

Anketimizin güvenilirlik katsayısı 0,956 olarak tespit edilmiştir.

Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ve anketin tutarlılığı arasındaki ilişki aşağıda belirtildiği gibidir:

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Yaşa, 2006:59).

Anketimizin Cronbach's Alfa değeri 0,956 olduğu için ankette yer alan soruların tutarlılığı oldukça yüksek düzeyde güvenilir olarak tanımlanabilir.

Anketin giriş bölümünde yer alan demografik sorulara ait dağılımlar aşağıda görüldüğü gibidir.

**Tablo3. Cinsiyet Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	39	38,2	38,2	38,2
Erkek	63	61,8	61,8	100,0
Toplam	102	100,0	100,0	

Tablo 3'te belirtildiği gibi araştırmaya katılan 102 kişiden % 61.8'lik bir bölümü yani 63 kişi erkek geri kalan 39 kişi ise kadındır.

**Tablo 4. Yaş Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
16-25	14	13,7	13,7	13,7
26-35	47	46,1	46,1	59,8
36-45	27	26,5	26,5	86,3
46-55	14	13,7	13,7	100,00
Toplam	102	100,00	100,00	

Ankete cevap verenlerin büyük bir kısmı (%46.1) 26-35 yaş arasındadır. Tablo 4 incelendiği zaman görülüyor ki ankete cevap verenlerin % 72.6 orana sahip olanları 26-45 yaş arasındaki kesimden oluşmaktadır. 46 yaş ve üstü bireylerin ise % 13.7 orana sahip oldukları dikkat çekmektedir.

**Tablo 5. Eğitim Durumu Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaöğretim	3	2,9	2,9	2,9
Lise	3	2,9	2,9	5,9
Ön lisans	19	18,6	18,6	24,5
Lisans	52	51,0	51,0	75,5
Lisansüstü ve Üzeri	25	24,5	24,5	100,0
Toplam	102	100,0	100,0	

Ankete katılanların büyük çoğunluğu üniversite mezunudur (%51). Bu oranı % 24.5'lik bir pay ile lisansüstü programları tamamlayanlar takip etmektedir. Katılanların % 2.9'luk bir kesimi ortaöğretim mezunudur.

**Tablo 6. Medeni Durum Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	62	60,8	60,8	60,8
Evli	31	30,4	30,4	91,2
Dul veya Boşanmış	9	8,8	8,8	100,0
Toplam	102	100,0	100,0	

Ankete cevap verenlerin yüzde 30.4'ü evli, % 60.8'lik kısım bekar, geri kalan % 8.8'lik kısım ise dul veya boşanmıştır.

**Tablo 7. Mesleki Tecrübe Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	10	9,8	9,8	9,8
1-4	13	12,7	12,7	22,5
5-8	23	22,5	22,5	45,1

9-12	21	20,6	20,6	65,7
12'den fazla	35	34,3	34,3	100,0
Toplam	102	100,0	100,0	

Ankete katılan bireylerin çalışma süreleri “12 yıldan fazla” %34.3'lük bir çoğunluk göstermektedir. 5-8 yıl mesleki tecrübesi olan katılımcıların yüzdesi ise % 22.5'tir.

Yapılan çalışmada, anket formunun ikinci bölümünde bulunan 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmış olan 20 adet durum belirleyici değişkene faktör analizi uygulanmıştır. Aynı yapı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, az sayıda faktör ile açıklamayı amaçladığımız faktör analizi ile bu araştırmada 3 adet ortak faktör ortaya çıkarılmıştır. Verilere Principal Component Analysis (PCA)-Temel Bileşenler Analizi uygulanarak değişkenler azaltılmış ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşılmıştır (Büyüköztürk, 2005: 124). Analiz sonuçlarını değerlendirmek amacıyla ise sosyal bilimlerde kolay yorumlanabilir olması dolayısıyla ölçek geliştirmede sıklıkla kullanılan dik döndürme çeşitlerinden Direct Oblimin kullanılmıştır. Bu analizde, 0.30'un altındaki değerler işleme alınmamıştır. Tablo 8'de faktör bileşenleri faktör yükleri ile beraber gösterilmiştir.

Varyans analizi ilişkisiz ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır. Bu amaca uygun olarak bu faktörler için yapılan varyans analizi Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 8. Bileşenler**

	1	2	3
ikysirket1	,864		
ikysirket2	,847		
ikysirket3	,823		
ikysirket4	,805		
ikypersonel4	,557		



kurumsallasma3		,914	
kurumsallasma1		,890	
kurumsallasma4		,859	
kurumsallasma2		,810	
kurumsallasma5		,694	
ikypersonel1		,640	
ailesirketi1			,967
ailesirketi3			,889
ailesirketi2			,662
ailesirketi5			,657
ikypersonel5			,600
ikypersonel6	,303		,519
ailesirketi4			,509

Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi

Döndürme Metodu : Direct Oblimin Kaiser Normalizasyonu

**Tablo 9. Varyans Analizi**

		Öz değerler Eigenvalues	
Bileşenler	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	9,818	54,542	54,542
2	1,713	9,516	64,058
3	1,398	7,765	71,823

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi

SPSS faktör analizi uygulanarak ulaşılan sonuçlara göre toplam, geçerli ve kümülatif yüzdeler tanımlanmıştır.

Buna göre birinci faktör % 54.5'lik bir geçerli yüzde ile tanımlanmış olup 5 değişken ile ifade edilmiştir. Bu faktör altında toplanan değişkenlerin faktör yükleri tablo 10' da gösterilmiştir.

**Tablo 10. İnsan Kaynakları Yönetimi Personel ve Şirket Analizi İle İlgili Faktörler ve Yüklerinin Dağılımı**

	İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Faktörler	Faktör Yükleri
ikysirket1	İnsan kaynakları yönetimi, şirketin stratejik planlama yapmasını sağlar.	,864
ikysirket2	İnsan kaynakları yönetimi, şirketin piyasada öncü olması için gerekli pazar bilgisine sahiptir.	,847
ikysirket3	İnsan kaynakları yönetimi, şirketin rekabetçi kültür edinmesini sağlar.	,823
ikysirket4	İnsan kaynakları yönetimi, piyasa taleplerini araştırır ve şirketin talep odaklı çalışmasını sağlar.	,805
ikypersonel4	İnsan kaynakları yönetimi, kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumlar ile kötü çalışma alışkanlıklarını yok eder.	,557

Tablo 11'de altında altı değişkenin bulunduğu ikinci faktör % 1.713'lük bir yüzde ile tanımlanmış olup, 6 değişken ile ifade edilmiştir.

**Tablo 11. Kurumsallaşma İle İlgili Faktörler ve Yüklerinin Dağılımı**

	Kurumsallaşma İle İlgili Faktörler	Faktör Yükleri
kurumsallasma3	Kurumsallaşan aile şirketleri, stratejik planları mevcuttur.	,914
kurumsallasma1	Kurumsallaşan aile şirketleri, gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnektirler.	,890
kurumsallasma4	Kurumsallaşan aile şirketleri, aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanırlar	,859
kurumsallasma2	Kurumsallaşan aile şirketleri, iş dünyasını canlandıran	,810

	riskleri daha çok alırlar.	
kurumsallasma5	Kurumsallaşan aile şirketleri, her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır.	,694
ikypersonel1	İnsan kaynakları yönetimi, gereksiz fazla mesai saatlerini ve buna yapılan harcamaları azaltır.	,640

Üçüncü olarak belirlenen faktör % 1.398’lik bir pay ile tanımlanmış olup 7 tane değişkeni kapsamaktadır. Bu faktör altındaki değişkenlerin faktör yükleri Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12. Aile Şirketleri İle İlgili Faktörler ve Yük Dağılımları**

	Aile Şirketi İle İlgili Faktörler	Faktör Yükleri
ailesirketi1	Aile şirketleri, değişime karşı katıdırlar	,967
ailesirketi3	Aile şirketleri, stratejik hareket etmezler	,889
ailesirketi2	Aile şirketleri, işletmenin mevcut durumunu sürdürmek isterler, az risk alırlar	,662
ailesirketi5	Aile şirketlerinde bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir	,657
ikypersonel5	İnsan kaynakları yönetimi, kaliteli ve az sayıda personel işe almak için her düzeyde piyasada bulunan en iyi insanları kiralar.	,600
ikypersonel6	İnsan kaynakları yönetimi, rekabete dayalı ücret uygulamaları ve faydalı programları sürdürür.	,519
ailesirketi4	Aile şirketleri, yeteneğinden bağımsız olup her çocuğa aynı şansı verirler	,509

Anketimizde kişisel 5, aile şirketleri, kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi ile alakalı 20 soru bulunmaktadır. Alınan görüşlerden değerlendirme bölümünde faktör analizi uygulanan bölümde frekans tabloları ile 2. bölümde faktör analizi ile azaltılan ve değerlendirmeye alınan 18 değişkenin araştırmanın uygulandığı şirketler açısından önem dereceleri frekans tabloları ile düzenlenmiştir. 5’li Likert Ölçeğine göre 5: Kesinlikle Katılıyorum; 1: Kesinlikle Katılmıyorum olarak derecelendirilmiştir.

**Tablo 13. Birinci Faktörün Birinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	6	5,9	5,9
2	7	6,9	12,7
3	17	16,7	29,4
4	20	19,6	49,0
5	52	51,0	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılan 102 şirketin %51'lik kısmı oluşturan 52'si İKY'nin şirketin stratejik planlama yapmasını sağlar diye cevap vermiş. 20 olumlu, 17 kararsız, 13'te olumsuz cevap alınmıştır.

**Tablo 14. Birinci Faktörün İkinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	6	5,9	5,9
2	6	5,9	11,8
3	20	19,6	31,4
4	26	25,5	56,9
5	44	43,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %43.1'i insan kaynakları yönetimi, şirketin piyasada öncü olması için gerekli pazar bilgisine sahiptir önermesine katılmıştır. 26 olumlu, 20 kararsız, 12 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

**Tablo 15. Birinci Faktörün Üçüncü Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	4,9	4,9
2	6	5,9	10,8
3	22	21,6	32,4
4	30	29,4	61,8
5	39	38,2	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %38.2'si insan kaynakları yönetimi, şirketin rekabetçi kültür edinmesini sağlar önermesine kesinlikle katılıyorum demiştir. 30 olumlu, 22 kararsız, 11 tane de olumsuz sonuç alınmıştır.

**Tablo 16. Birinci Faktörün Dördüncü Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	6	5,9	5,9
2	9	8,8	14,7
3	23	22,5	37,3
4	20	19,6	56,9
5	44	43,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %43,1'i insan kaynakları yönetimi, piyasa taleplerini araştırır ve şirketin talep odaklı çalışmasını sağlar demiştir. 20 olumlu, 23 kararsız, 15 tane de olumsuz alınmıştır.

**Tablo 17. Birinci Faktörün Beşinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	4,9	4,9
2	9	8,8	13,7
3	10	9,8	23,5
4	34	33,3	56,9
5	44	43,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların % 43,1'i insan kaynakları yönetimi, kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumlar ile kötü çalışma alışkanlıklarını yok eder önermesine katılmıştır. 34 olumlu, 10 kararsız, 14 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

Araştırmanın bu bulguları ile araştırmanın birinci hipotezi doğrulanmaktadır.

H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları yönetimi şirketin geleceği için önem bir yere sahiptir.

**Tablo 18. İkinci Faktörün Birinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	3	2,9	2,9
2	5	4,9	7,8
3	24	23,5	31,4
4	22	21,6	52,9
5	48	47,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %47,1'i kurumsallaşan aile şirketlerinin, stratejik planları mevcuttur önermesine katılmıştır. 22 olumlu, 24 kararsız, 8 tane de olumsuz sonuç alınmıştır.

**Tablo 19. İkinci Faktörün İkinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	3	2,9	2,9
2	3	2,9	5,9
3	19	18,6	24,5
4	22	21,6	46,1
5	55	53,9	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %53,9'u kurumsallaşan aile şirketleri, gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnektirler önermesine katılmıştır. 22 olumlu, 19 kararsız, 6 tane de olumsuz sonuç alınmıştır.

**Tablo 20. İkinci Faktörün Üçüncü Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	10	9,8	9,8
2	11	10,8	20,6
3	14	13,7	34,3
4	23	22,5	56,9
5	44	43,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %43,1'i kurumsallaşan aile şirketleri, aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanırlar önermesine kesinlikle katılmıştır. 23 olumlu, 14 kararsız, 21 olumsuz cevap alınmıştır.

**Tablo 21. İkinci Faktörün Dördüncü Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	9	8,8	8,8
2	7	6,9	15,7
3	17	16,7	32,4
4	27	26,5	58,8
5	42	41,2	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %41,2'si kurumsallaşan aile şirketleri, iş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar önermesine kesinlikle katılmıştır. 27 olumlu, 17 kararsız, 16 tane de olumsuz sonuç alınmıştır.

**Tablo 22. İkinci Faktörün Beşinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	9	8,8	8,8
2	10	9,8	18,6
3	22	21,6	40,2
4	25	24,5	64,7
5	36	35,3	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %35,3'ü kurumsallaşan aile şirketleri, her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır önermesine kesinlikle katılmıştır. 25 olumlu, 22 kararsız, 19 tane de olumsuz sonuç alınmıştır.



**Tablo 23. İkinci Faktörün Altıncı Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	6	5,9	5,9
2	4	3,9	9,8
3	19	18,6	28,4
4	20	19,6	48,0
5	53	52,0	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %52'si insan kaynakları yönetimi, gereksiz fazla mesai saatlerini ve buna yapılan harcamaları azaltır önermesine kesinlikle katılmıştır. 20 olumlu, 19 kararsız, 10 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

Araştırmanın bu bulguları ile araştırmanın ikinci hipotezi doğrulanmaktadır.

H<sub>2</sub>: Kurumsallaşan aile şirketleri, kurumsallaşmayanlara göre daha uzun ömürlüdür.

**Tablo 24. Üçüncü Faktörün Birinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	8	7,8	7,8
2	10	9,8	17,6
3	19	18,6	36,3
4	21	20,6	56,9
5	44	43,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %43,1'i aile şirketleri, değişime karşı katıdırlar önermesine kesinlikle katılmıştır. 21 olumlu, 19 kararsız, 18 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

**Tablo 25. Üçüncü Faktörün İkinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	14	13,7	13,7
2	5	4,9	18,6
3	26	25,5	44,1
4	19	18,6	62,7
5	38	37,3	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %37,3'ü aile şirketleri, stratejik hareket etmezler önermesine kesinlikle katılmıştır. 19 olumlu, 26 kararsız, 19 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

**Tablo 26. Üçüncü Faktörün Üçüncü Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	6	5,9	5,9
2	1	1,0	6,9
3	20	19,6	26,5
4	23	22,5	49,0
5	52	51,0	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %51'i aile şirketleri, işletmenin mevcut durumunu sürdürmek isterler, az risk alırlar önermesine kesinlikle katılmıştır. 23 olumlu, 20 kararsız, 7 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

**Tablo 27. Üçüncü Faktörün Dördüncü Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	13	12,7	12,7
2	2	2,0	14,7
3	19	18,6	33,3
4	27	26,5	59,8
5	41	40,2	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %40,2'si aile şirketlerinde bağımlılık vardır, coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir önermesine kesinlikle katılmış. 27 olumlu, 19 kararsız, 15 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

**Tablo 28. Üçüncü Faktörün Beşinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	4,9	4,9
2	7	6,9	11,8
3	18	17,6	29,4
4	26	25,5	54,9
5	46	45,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %45,1'i insan kaynakları yönetimi, kaliteli ve az sayıda personel işe almak için her düzeyde piyasada bulunan en iyi insanları kiralar önermesine kesinlikle katılmıştır. 26 olumlu, 18 kararsız, 12 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

**Tablo 29. Üçüncü Faktörün Altıncı Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	4	3,9	3,9
2	8	7,8	11,8
3	18	17,6	29,4
4	26	25,5	54,9
5	46	45,1	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %45,1'i insan kaynakları yönetimi, rekabete dayalı ücret uygulamaları ve faydalı programları sürdürür önermesine kesinlikle katılmıştır. 26 olumlu, 18 kararsız, 12 tane de olumsuz sonuç alınmıştır.

**Tablo 30. Üçüncü Faktörün Yedinci Değişkeni**

Değer	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	13	12,7	12,7
2	10	9,8	22,5
3	22	21,6	44,1
4	16	15,7	59,8
5	41	40,2	100,0
Toplam	102	100,0	

Ankete katılanların %40,2'si aile şirketleri, yeteneğinden bağımsız olup her çocuğa aynı şansı verirler önermesine kesinlikle katılmıştır. 16 olumlu, 22 kararsız, 23 tane de olumsuz cevap alınmıştır.

Araştırmanın bu bulguları ile araştırmanın üçüncü hipotezi doğrulanmaktadır.

H<sub>3</sub>: Kurumsallaşmayan aile şirketleri yapıları ve tutumları itibarıyla sonraki nesillerde var olamaz.

## SONUÇ

Türkiye’de çeşitli işletmeler mevcuttur. Bunlardan en yaygını aile şirketleridir. Aile şirketleri kalıcı yapılarını koruyabilse de çoğu pazardaki yerini sabitleyememiş, birkaç nesil sonra ayakta kalamamıştır.

Araştırmamızın birinci bölümde aile işletmeleri, insan kaynakları, yönetimi ve kurumsallaşma tanımlarından bahsettik. Araştırmamıza başlamadan önce ele aldığımız kavramları özümstedik. Sonrasında ikinci bölümde konu ile alakalı yapılan benzer çalışmaları inceledik.

Üçüncü bölümde, yani araştırmamız bölümümüzde, Konya İlinde Matbaa alanında faaliyet gösteren işletmeleri konu aldık. Konuyu araştırmaya yönelik hazırladığımız anket sorularını uygun olan aile şirketleriyle yüz yüze görüşerek cevaplandırdık, geri kalanına elektronik e-posta yolu ile ulaştık. Araştırmamıza Konya ili Matbaa Odasına kayıtlı 102 şirket ile görüşerek sağladık. Anket sonuçlarında aldığımız verileri güvenilirlik testine tabi tuttuk ve yüksek güvenilirlik düzeyinde bir test olduğunu kanıtladık. Sonrasında faktör analizi, frekans dağılımı bilgilerimizi yorumladık. Aldığımız cevaplar doğrultusunda;

Ankete katılanların büyük yüzdesi aile işletmelerindeki sorunların farkındadır. Aile işletmelerinin aile işleri ile iş ilişkilerini ayırmadan ayakta kalamayacağını, eksik insan kaynakları yönetimi ile gerekli stratejik adımlar atılamayacağını bilincindedirler.

Kurumsallaşan şirketlerin pazardaki yerini sağlama aldıklarının, ben değil biz olgusuyla hareket ettiklerinin, gereken stratejik ve yenilikçi adımları attıklarının farkındadırlar.

Bu önemli gelişmelerin gerçekleşmesi için insan kaynakları yönetiminin şirkette gerekli rolü almasında araştırmamız sonucu olumlu görüşler aldık.

Sonuç olarak yetersiz tabanlı ya da hiç kurumsallaşma tabanı oluşmamış aile şirketleri birkaç nesilden sonra ayakta durmakta zorlanacaktır. Biz aile işletmelerinin sadece matbaa sektörü bölümünü inceledik. Eminiz ki Türkiye’deki çoğu aile işletmesi aynı kötü sonuçlarla karşılaşacaktır. Bizce bunun için atılması gereken en önemli adım kurumsallaşmadır. Ve bu adımın en büyük destekçisi etkin insan kaynakları yönetimidir.

## KAYNAKÇA

AK, B. G. (2008) **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü**. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi. 18-19 Nisan 2008. İstanbul

AK, G. B. (2010), "**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği**", Adnan Menderes Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

AMİT, R. ve BELCOURT, M. (1999), **Human Resources Management Processes: A Value-creating Source of Competitive Advantage**, European Management Journal, 17:2, s. 174.

ATHEY, T. R. ve ORTH, M. S. (1999) "**Emerging Competency Methods For The Future**", Human Resource Management, 38(3), pp. 215-226.

AYKAÇ, B. (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.

BACON, Nicolas ve Blyton, Paul, (2003). **The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who gains and Who loses**, Human Resource Management Journal, London, Vol: 13, Iss: 2; pg. 13.

BARAZ, B. (2004). **Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma**. 3. *Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi Bildirileri*, 763-771.

BARNEY, J. B. (1991), **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 17:1, s. 99.

BARNEY, J. B., WRİGHT, M. ve Ketchen Jr., David J. (2001), **The Resource-based View of the Firm: Ten Years After 1991**, Journal of Management, 27:6, s. 625.

BARNEY, J. B. (2002), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey.

BARUTÇİGİL, İ. (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

BENLİGİRAY, S. (2007), “**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi**”, Ramazan Geylan (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.1-28). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın Nu. 1747.

BİÇER, G. ve Düztepe, Ş.(2003) “**Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi**”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 1(2), pp. 13-20.

BIGGART, W. N.; HAMILTON, G.; ORRU, M.; “**The Dynamics Of Institutionalization**”, Edit.; DIMAGGIO, P.; POWEL, W.; **The New Institutionalism in Organization Analysis**, The Universty of Chicago Press, Chicago, 1991, s., 362.

BİNGÖL, D. (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi** (6. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.

BOWMAN, N., (1991), “**Transferring Management In The Family Owned Business**”, U.S., Small Business Administration , Emerging Business Series,

BOXALL, P. (1996), **The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm**, Human Resource Management Journal, 6:3, s. 59.

BOXALL, P. (1998), **Achieving Competitive Advantage through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics**, Human Resource Management Review, 8:3, s. 265.

BOYATZİS, R. E. (1982), **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, NY: Wiley.

BOZKURT, R., (2004a), “**Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1**”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2004, s.14-15.

BOZKURT, R., (2004b), “**Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-2**”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2004, s.14-15.

BOZKURT R., (2005), “**Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-12**”, Anahtar, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Ağustos 2005, s.14.

BROCKBANK, W. (1997). **HR’s future on the way to a presence**. Human Resource Management, 36(1), 65-69.

BROCKBANK, W. (1999). **If HR were really strategically proactive present and future directions in HR's contribution to competitive advantage.** Human Resource Management, 38 (4), 337-352.

BROCKBANK, W., & Ulrich, D. (2005). **Higher knowledge for higher aspiration.** Human Resource Management, 44 (4), 489-504.

BUDAK, G. (2008), **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.

BÜTE, M. 2008 **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar.** 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi. 18-19 Nisan 2008. İstanbul.

BÜYÜKUSLU, A.R. (1997), **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul

BYAR, L. L., RUE, L. W. (1991), **Human Resource Management** (Third Edition), Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD, Boston.

CONNER, J., & ULRICH, D. (1996). **Human resource roles: Creating value, not rhetoric.** Human Resource Planning, 19(3), 38-49.

COX, E. S., (1996), **“The Family As A Foundation Of Our Free Society: Strengths and Opportunities”**, Family Business Research, Cornell Univeristy.

CLARDY, A. (2007) **“Strategy, Core Competencies and Human Resource Development”**, Human Resource Development International, 3(10), pp. 339-349.

DEMİR, F. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul

DİLBAZ, S. (2005). **Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

DOĞAN, S. 1998 **İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi.** Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı 13.



DOĞAN, S.ve DEMİRAL, Ö.(2007). **İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yarattığıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması**, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, (12) Yıl 9 Haziran. 281-303.

DOLGUN, U, (2007), **“İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed.: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Yayınları, s.1- 32.

DONALDSON, L.. 1995. **American anti-management theories of organizations: a critique of paradigm proliferation**. Cambridge: Cambridge University Press.

ERDEMİR, E.; TORLAK, Ö., (2004), **“Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”**, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 233-242.

ERDİL, O. (2004), **“İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”**, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:19, Sayı:2, ss.101-122

FEYZOĞLU, F.N., (1990), **“Aile Hukuku”**, Filiz Kitabevi, 3. Basım, İstanbul, s.13.

FINDIKÇI, İ. (2005), **“Family Firm in Turkey: The Struggle For Change”** Family Business,

FINDIKÇI, İ. (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul

GANGANİ, N.; McLEAN, G. N. ve BRADEN, R. A. (2006) **“A Competency-Based Human Resource Development Strategy”**, Performance Improvement Quarterly, 19 (1), pp. 127-140.

GARAVAN, T. N. (2007), **A Strategic Perspective on Human Resource Development**, Advances in Developing Human Resources, 9:11, s. 11.

GERİNGER, J. M.; FRAYNE, C. A. ve MİLLİMAN J. F., (2002). **In Search of “Best Practices”** In International Human Resource Management: Research Design and Methodology, Human Resource Management, Spring, Vol. 41, No. 1; Pg. 5–30.

GİLLEY, W. J. & Eggland, S. A. (1989). **Principles of human resources development**. Reading, MA: Addison-Wesley.

GORSLINE, K. (1996) “**A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemaker’s Children**”, Human Resource Management, 35 (1), pp. 53-66.

GÖK, S.(2006). **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

GÜNAY, A. (2014), “**Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adanı Dernekleri Üyeleri Üzerine Bir Araştırma**”, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

HARRİSON, J. S. (2003), **Strategic Management of Resources and Relationships**, John Wiley & Sons, Inc., New York.

HARVEY, D. F., & BOWİN, R. B. (1996). **Human resource management: An experiential approach**. Prentice Hall.

HAZNEDAR, B. (2006), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Şirket Performansına Etkileri", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

HOLM P., (1995), “**The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries**”, Administrative Science Quarterly, 40(3).

KARABULUT, K. (2008), "**Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Örnek olay Çalışması**" Sakarya Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

KAROFISKY, P.L.; MİLLS, B., (1995), “**Joining The Family –Working The Family Business**”, CPA Journal, C. 6, June 1995.

KARPUZOĞLU, E. (2001), “**Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar**”, Öneri Dergisi, Cilt:4, Sayı:15, ss.115-124

KARPUZOĞLU, E., (2002), “**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**”, 2. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.

KARPUZOĞLU E., (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.

KESLER, G. C. (1995). **A model and process for redesigning the HRM role, competencies and work in a major multi-national corporation.** HRM Journal, 34(2), 229-252.

KIRIM, A., (2001), “Aile Şirketlerinin Yönetimi”, Şirket Kültürü Dizisi:293, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, s.3.

KOÇEL, T.(2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, İstanbul

KOTTER, J.P. (1979) **Power in Management.** USA: AMACOM

LONGEKENER ,J.; C.W. MOORE, (1991), “**Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**” South –Western Publishing Co. Cincinnati.s:117

MADHOK, A., LI, S. ve PRIEM, R. L. (2010), **The Resource-based View Revisited: Comparative Firm Advantage**, Willingness-based Isolating Mechanisms and Competitive Heterogeneity, European Management Review, 7:2, s. 91.

MEŞE, B. (2005). **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması.** Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

MİLLER, V. A. (1987). The history of training. In R. L. Craig (Ed.), **Training and development handbook: A guide to human resource development.** New York: McGraw-Hill.

MOHRMAN, S. A., & Lawler III, E. E. (1997). **Transforming the human resource function.** Human Resource Management, 36(1), 157-162.

MOL, J. M. ve WIJNBERG, N. M. (2011), **From Resources to Value and Back: Competition between and within Organizations**, British Journal of Management, 22:1, s. 77.

MORGAN, G. (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul

NORDHAUG, O. ve GRONHAUG, K. (1994) “**Competences as Resources in Firms**”, The International Journal of Human Resource Management, 5(1), pp. 89-106.

OFFSTEIN, E. H., GNYAWALI, D. R. ve COBB, A. T. (2005), **A Strategic Human Resource Perspective of Firm Competitive Behavior**, Human Resource Management Review, 15:4, s. 305.

ÖZALP, Ş., (1971) “**Küçük İşletmeler**” Ankara, S. 38.

ÖZTÜRK, Turan A. 2008 **Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler**. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi. 18-19 Nisan 2008. İstanbul.

PAPATYA, G.; Hamşioğlu, B.,(2004), “**Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk-Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama**”, Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan 2004 ss:264-274.

PARAYİTAM, S. ve GURU-GHARANA, K. (2010), **Economics of Resource Based and Dynamic Capabilities View: A Contemporary Framework**, Academy of Strategic Management Journal, 9:1, s. 83.

PFEFFER, J., & NOWAK, P. (1976). **Joint ventures and interorganizational interdependence**. Administrative science quarterly, 398-418.

PORTER, M. (1994), **Küresel Rekabet**, Çev: Mustafa Özel, İz yayıncılık, İstanbul

PORTER, M. E. ( 1998), **The Competitive Advantage of Nations**, Mac Millan Press Ltd., London

PORTER, M. E. (1998), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, 2nd Edition, the Free Press, New York.

PRAHALAD, C. K. ve HAMEL, G. (1990), **The Core Competence of the Corporation**,Harvard Business Review, 68:3, s. 79.

PRAHALAD, C. K. ve HAMEL, G. (1994), **Strategy as A Field of Study: Why Search for A New Paradigm?**, Strategic Management Journal, 15:5, s. 5.

RAMLALL, S. J. (2006). **HR competencies and their relationship to organizational practices**. Performance Improvement, 45(5), 32-43.

REİD, R.T.Morrow, B.Kelly, P.Maccartan (2002), **“People Manegement in SME’s”** Journal of small family Business

RİVARD, S., RAYMOND, L. ve VERREAULT, D. (2006), **Resource-based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance**, Journal of Strategic Information Systems, 15:1, s. 29.

SABUNCUOĞLU, Z. , TÜZ, M. (1996), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa

SALANCIK, G. R., & PFEFFER, J. (1978). **Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power**. Organizational dynamics, 5(3), 3-21.

SARI, E. (2010), **"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları: Kırıcılar ve İskender Karşılaştırması"**, Sakarya Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

SCHULER, R. (1987), **Personnel and Human Resource Management**, 3. edition

SCOTT, W. Richard; **The Adolescence of Institutional Theory**, Administrative Science Quarterly, Vol. 32, December 1987, s., 494

SELZNİCK, P., (1996), **“Institutionalism "old" and "new”**”, Administrative Science Quarterly, 41.

SİĞRI, Ü. 2006 **Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl 5. Sayı 9. Bahar 2006/1.

SPENCER, L. M. ve SPENCER, S. M. (1993), **Competence at Work: Models for Superior Performance**, Canada: John Wiley & Sons.

ŞEN, Ö. (2014), "**Kurumlarda İnsan Kaynakları Departmanının İşlevlerinin Değerlendirilmesi**", Maltepe Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

ŞENGÜN, H. İ. (2011), "**Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma**", İnönü Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

ŞİMŞEK, A. (1999). **Türkiye’de mesleki ve teknik eğitimin yeniden yapılandırılması**. İstanbul: TÜSİAD (T/99-2/252).

ŞİMŞEK, Ş.(2010). **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

TAŞKIR, H. , ŞİMŞEK, T. B. **Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları**. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi. 18-19 Nisan 2008. İstanbul.

TEMEL, E. K., & BULUT, Z. A. (2008). **Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi**. III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK, 8, 18-19.

ULRİCH, D., & BEATTY, D. (2001). **From partner to players: Extending the HR playing field**. Human Resource Management, 40(4), 293-307.

ÜSDİKEN, B. 2006. **Kaynak Bağımlılığı Kuramı**. A.S. Sargut ve Ş. Özen (Der). Örgüt Kuramları, Ankara, İmge

ÜSDİKEN, B. (2007). **Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı**.

WİLLEY, C. (1992). **A comprehensive view of roles for human resource management in industry today**. Industrial Management, 34(6), 27-29.

WRİGHT, P. M. ve McMAHAN, G. C. (1992), **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**, Journal of Management, 18:2, s. 295.

WRİGHİ, P. M. ve McMAHAN, G. C. ve McWİLLİAMS, A. (1994), **Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective**, the International Journal of Human Resource Management, 5:2, s. 301.

WRİGHİ, P. M., DUNFORD, B. D. ve SNELL, S.A. (2001), **Human Resources and the Resource-based View of the Firm**, Journal of Management, 27:6, s. 701.

WU, L. Y. (2010), **Applicability of the Resource- based and Dynamic Capability Views under Environmental Volatility**, Journal of Business Research, 63:1, s. 27.

YAŞA, E. TÜRKEL, S. (2006). **Aile işletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci** (Mersin ili Örneği), 2.

YAŞA E., (2007), “**Aile şirketlerinde kurumsallaşma: Mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma**”, Çağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

YILMAZER, A. ve EROĞLU, C, (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayınları.

## **EKLER**

### **EK-1**

#### **1.1 Temel Bilgiler**

Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

Yaşınız

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55

Medeni Durumunuz

- Bekar
- Evli
- Dul-Boşanmış

Eğitim Durumunuz

- Ortaöğrenim
- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Lisansüstü ve üzeri

Mesleki deneyiminiz

- 1 yıldan az
- 1-4 yıl arası
- 5-8 yıl arası
- 9-12 yıl arası
- 12 yıldan fazla



### 1.2.1.Aile Şirketleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aile şirketleri, değişime karşı katılırlar					
Aile şirketleri, işletmenin mevcut durumunu sürdürmek isterler, az risk alırlar					
Aile şirketleri, stratejik hareket etmezler					
Aile şirketleri, yeteneğinden bağımsız olup her çocuğa aynı şansı verirler					
Aile şirketlerinde bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir					

### 1.2.2.Kurumsallaşan Şirketler

	Kesinlikle Katılmıyoru	Katılmıyoru m	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumsallaşan aile şirketleri, gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnekler.					

Kurumsallaşan aile şirketleri, iş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar.					
Kurumsallaşan aile şirketleri, stratejik planları mevcuttur.					
Kurumsallaşan aile şirketleri, aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanırlar					
Kurumsallaşan aile şirketleri, her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır.					

### 1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İnsan kaynakları yönetimi, gereksiz fazla mesai saatlerini ve buna yapılan harcamaları azaltır.					
İnsan kaynakları yönetimi, etkili sağlık ve güvenlik programları tesis eder ve izler.					
İnsan kaynakları yönetimi, bütün çalışanları özel olarak eğitir ve					

geliştirir.					
İnsan kaynakları yönetimi, kötü çalışma koşullarının, ihmalin, dikkatsizliğin ve hataların yol açtığı tutumlar ile kötü çalışma alışkanlıklarını yok eder.					
İnsan kaynakları yönetimi, kaliteli ve az sayıda personeli işe almak için her düzeyde piyasada bulunan en iyi insanları kiralar.					
İnsan kaynakları yönetimi, rekabete dayalı ücret uygulamaları ve faydalı programları sürdürür.					

#### 1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Şirket

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İnsan kaynakları yönetimi, şirketin stratejik planlama yapmasını sağlar.					
İnsan kaynakları yönetimi, şirketin piyasada öncü olması için gerekli pazar bilgisine sahiptir.					
İnsan kaynakları yönetimi, şirketin rekabetçi kültür edinmesini sağlar.					
İnsan kaynakları yönetimi, piyasa taleplerini araştırır ve şirketin talep odaklı çalışmasını sağlar.					

## ÖZGEÇMİŞ

Ahmet MUMCUK 18 Kasım 1973 tarihinde Elazığ'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Elazığ'da tamamladı. 1994 yılında Fırat üniversitesi Teknik Bilimler MYO Elektrik Bölümünden, 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun oldu. 1995 yılında girmiş olduğu TSK MEBS Muhabere Okulundan 1996 yılında mezun olup, Jandarma Muhabere Astsubayı olarak Samsun, Ankara, Adıyaman, Şırnak ve İstanbul İllerinde görev yapmıştır. 2014 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetimi yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Temmuz 2015 tarihinden itibaren Van Jandarma Asayiş Kolordu Komutanlığı MEBS İşletme ve Destek Birlik Komutanlığında görev yapmaktadır.