



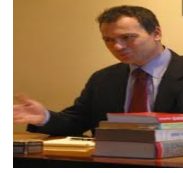
KURUMSAL AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA



Murat KORKMAZ¹



Kenan SAVAŞ²



Güran YAHYA OĞLU³

Öz

Arz ve talebin arttığı, teknolojinin hızla ilerlediği, kaynak kullanımının ve finansal gücün giderek azaldığı günümüzde kurumsal kimliğin önemli ortaya çıkmıştır. Çağdaş yönetim ve rekabet piyasasının farklılaşması ve her geçen gün yeni oluşumların meydana gelmesi yönetim sistemlerinde değişiklik meydana getirmiştir. Günümüzde stratejik liderlik ve stratejik yönetim bu yönde önem kazanmıştır. Kurumsal aile işletmeleri ve kurumsal firmalarda stratejik yönetimin önemi her geçen gün giderek artmaktadır. Bu yönde uygulanan yönetim şekli, örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile sürdürülen ilişkiler açısından başarının kaynağını oluşturmaktadır. Hem kurum açısından hem de yönetilenler açısından stratejik yönetim ve stratejik liderlik bir farklılığı meydana getirmektedir. Günümüzde giderek anlam kazanmaya başlayan stratejik yönetim, gerek kurum gerekse çalışanlar açısından ihtiyacı çok fazla hissedilen bir yönetim doğurmuştur. Bu projede kurumsal aile işletmelerinde stratejik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile, İşletme, Yönetici, Çalışan – Personel, Stratejik Yönetim

¹ Marmara Üniversitesi, Ekonomi, Eskişehir, hakanmuratkorkmaz34@hotmail.com

² Marmara Üniversitesi T.E.F. Kontrol A.B.D. İstanbul, kenan.savas@marmara.edu.tr

³ Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yenice Meslek Yüksek Okulu Bankacılık Bölümü, 123gy@superonline.com



A STUDY ABOUT THE EFFECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT ON EMPLOYEES IN CORPORATE FAMILY BUSINESSES

Abstract

The importance of corporate identity has emerged in our day when supply and demand increase, technology develops rapidly and source usage and financial power decrease gradually. Modern management, differentiation of competitive market and creation of new developments every passing day caused changes in management systems. Today strategic leadership and strategic management have gained importance. The importance of strategic management in corporate family businesses and corporate companies increases every passing day. Implemented regime comprises the source of success in terms of relations with intra and out of organizational environment. Strategic management and strategic leadership constitute awareness in terms of both institute and administered people. Strategic management which starts to gain meaning gradually produced a highly required management in terms of both institution and employees. In this project, the effects of strategic management on employees in corporate family businesses were analyzed.

Key Words: Strategy, Family, Business, Manager, Employee, Strategic Management

1.GİRİŞ

“Türkiye dünya ülkeleri arasında ileri teknoloji ve yönetim standartlarına sahip ülkeler arasında yer almaktadır.”(İTO, 2007) Bir ülkenin işletmeleri ve KOBİ’ler ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir unsur olup, ekonomik canlanma yapısal değişim ve teknolojik yeniliklere uyum konusunda önemli rolleri bulunmaktadır. Ülke ekonomisi denildiğinde her bir işletmeci ve yöneticinin aklına hemen holdingler ve büyük işletmeler gelir. Bu ekonomik aktörler ülke ekonomisinde yerine getirdikleri rolün önemini yadsımakla birlikte; hem nicelik hem de nitelik bakımlarından ülke ekonomilerinde çok önemli bir rol oynayan küçük ve orta ölçekli (boyutlu) işletmeler (KOBİ) ve bunların sahipleri (girişimci) önemini de kavramak gerekmektedir. KOBİ’ler hızla artan bir ivme ile toplam kalite yönetimi, ISO 9000 gibi, alternatif yönetim sistemlerini uygulamaya çalışmaktadır. Kobilerin kurumsallaşma yolunda bu metodolojilerin kılavuzluğundan yararlanma gereksinimi duymalarının önemi çok büyüktür. Kurumsal aile işletmelerinde ve kurumsal işletmelerde stratejik yönetim bu nedenler ile önemli bir noktayı kapsamaktadır.

Ülkelerin kalkınma düzeyleri ve sektörler arası farklılıklar nedeniyle KOBİ’ler ve aile şirketleri üzerindeki tanımlamalar ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, bölgeden bölgeye birçok değişiklik göstermektedir. AVRUPA Komisyonu KOBİ tanımlamasını “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), 250 kişiden az işçi çalıştıran kuruluşlar olarak belirtmektedir. Yıllık satış hacmi 40 milyon EURO’yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon EURO’yu geçmeyen sermaye ve hisse senedine sahip işletmelerdir. Sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi, küçük ve orta



büyükteki işletme” tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir şeklinde de tanımlanmaktadır (Parasız, 2006).

Türkiye’de aile şirketi daha geleneksel ve çok eskidir. Kurumsal değil gibi görünse de birçok noktada kurumsal bir yapıya sahip bulunmaktadır. “Aile şirketlerinde karar almak daha basit, çok daha küçük ve birbirine güvenen bir ekip olduğu için çok daha hızlı kararları alabilen yapılandan oluşmaktadır.” Birçok aile işletmesinde halen eski klasik sistemli yönetim uygulanmaya çalışılsa da, bazı kurumsal kimliğe sahip olmuş olan aile işletmeleri ise, stratejik yönetim ve stratejik liderlik konusunda hassasiyet göstermektedirler. Günümüzde hız ve kalite kurumlar ve serbest piyasada oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Yönetim kalitesi ve kurumsal yönetim bu noktalarda şirket büyüdükçe belli bir bürokrasiyi işletmek ve serbest piyasa ve dünya işletme sistemi üzerindeki gelişmeleri bilgi teknolojilerini takip etme zorunluluğunun bilincine varmak zorundadır (Akarlılar, 2007).

Aile şirketlerinde yönetim ve yöneticinin en belirgin özelliklerinden birisi cesur olma özelliğidir. Bu özellik ile birçok aile şirketi içindeki aile bireylerine örnek oluşturmak ilerdeki yöneticiler için cesaret ve kararlılık sağduyulu hareket ve düşünce tarzını aşılacaktır. “Kişisel kalite, örnek davranış ve hareketler yöneticinin en belirgin tarzı ve değerleri arasında yer almaktadır.” (Eren, 2001).

1.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Uluslar arası bir firmanın Türkiye ayağını oluşturan firma da çalışanlar üzerinde uygulamalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Başta bilgi iletişim, tekstil ve inşaat grubu firmalarında çalışan yönetici ile yönetilenler (Çalışanlara) soru sorulması yöntemi ile anket uygulanacaktır. Anketten elde edilecek olan veriler ile çalışmanın literatür kısmından faydalanılmak üzere çalışmanın sonunda stratejik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisinin kurumsal firma kurum çalışanlarına ne kadar fayda sağladığı tespit edilmiştir. Çalışmanın kapsamında ilgili kuruluşun model olarak seçilmesi ve seçilen bu kurumsal firmada yöneten ve yönetilenler arasındaki stratejik yönetim belirlenmiştir. Stratejik yönetimin kurum ve çalışanlara performans ve verimlilik açısından faydasının boyutu saptanmaya çalışılmıştır.

2.AİLE ŞİRKETLERİ

Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması o şirketin aile şirketi olarak nitelendirilmesi için yeterli bir unsurdur denilmektedir.

Aile şirketleri mülkiyet temel olarak ele alındığında, üçe ayrılmaktadır. Bunlar; tek patron, kardeş ortaklığı ve kuzenler konsorsiyumu şeklinde olmaktadır. ABD’de ve diğer birçok batı ülkelerinde aile şirketlerinin %75’i bir kişinin şirket kontrolünü elinde tuttuğu tek patron özelliğini taşımaktadır. Bu tür aile şirketlerinin en temel sorunu yeterli sermayeyi elde edebilmektir. Genelde bu sorunu çözebilmek için halka arz yöntemine başvurulmakta olup, bu yöntem birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu sorunların en önemlisi; şirketin aile olma özelliğini yitirmesi ve SPK’nın gerektirdiği ek prosedürlerle kontrolün elden gitme olasılığının doğmasıdır (Cargillinc. 2005).

İki veya daha fazla kardeşin hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip olmalarına kardeş ortaklığı denilmektedir. ABD’de aile şirketlerinin %20’si kardeş ortaklığından oluşmaktadır.



Bu sistemin temel sorunu hissedarlar arasında paylaşılan bir kontrol sistemi geliştirebilmektir. Pek çok kuzenin hissedar olmasına kuzenler konsorsiyumu denilmektedir. En önemli özelliği, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlardan oluşmasıdır. Bu nedenle temel sorunu, aile ve hissedarlar grubunun karmaşık yapısını yönetebilmektir.

Aile şirketlerinin özelliklerine farklı bakış açılarına göre yine farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Aile şirketleri denildiğinde daha önceden, “Ortakları arasında kan bağı olan kimselerden oluşan şirketlerdir.” Şeklinde anlaşılmaktaydı (Yalnızoğlu, 2008).

Bengt Karlöf aile şirketi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakmış ve şöyle bir tanımlama yapmıştır. “Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir.” (Karlöf, 1993).

Yukarıdaki tanımlamadan da görüldüğü gibi, aile şirketi, mirasın paylaşılması sonucu malların paylaşılmasını önlemek amacıyla kurulan ortaklıktır da denilebilir. Yönetim açısından ise aile şirketlerinin tanımı; “Bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir aile veya bir grubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketlere aile şirketleri denmektedir.” Aile şirketlerindeki ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır (Kaçar, 2003).

Türkiye’de faaliyet gösteren işletme ve şirketlerin %95’i aile şirketleri olarak faaliyet göstermektedir. Aile işletmelerinin başarılı yönetimi ve bu işletmelerin gelecek nesillere devredilmesi özellikle ülke ekonomisinde önemli bir noktayı kapsamaktadır.

Geraldo Von Patobsky’ nin aile şirketlerine yönelik tanımlamasının temel noktası çalışan işgücünün kan bağı ile ilgili olmasıdır. Patobsky’ ye göre, “Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler aile şirketleridir.” (Kopuzoğlu, 2004).

San Öz-Alp’e göre aile şirketi “Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki jenerasyonun şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirkettir.” (Yener, 1991).

Günümüzde gelişen ekonomiler, dünyada oluşan teknolojik savaş ve firmalar/kurumlar arasındaki rekabet “Kurumsallaşma Şart Mıdır?” sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Kurumsallaşma denince ilk aklımıza gelen, şirket yönetiminin profesyonel kişilere devredilmesidir. Şirket kurumsallaşırken aile bireyleri kendileri de bu kurumsallaşmaya ayak uydurabilirlerse şirkette profesyoneller gibi görev alabilirler. Bunun akabinde kurumsallaşma deyince aklımıza gelen bu ilk cevabın doğru olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu anlamda, “Kurumsallaşma, bir sistem kurmaktır.” Sistem ise nelerden oluşur? Sistemin parçaları nelerdir? Roller ve görevler tariflenmeli midir? Sistemin bütünü içinde tüm aile bireyleri ve çalışanlar arasında karşılıklı etkileşim kurulmuş mudur? Şeklindeki sorulara cevaplar aranmalıdır (İplikçioğlu, 2008).

Aile şirketlerinin kurumsallaşması için yapılması gerekenler sırası ile;

- Şirketin amaçları doğrultusunda bir organizasyon yapısını tespit etmek,



- İş ve görevlerin tam olarak tarifini yapmak,
- İşle ilgili yönetmelikleri yazılı hale getirmek, (ISO 9000k, Satın Alma Yönetmeliği, İşyeri ve Personel İşe alma Yönetmeliği” gibi.
- İş ve görev tanımlarına uygun olarak yetkileri dağıtmak ve sorumlulukları tespit etmek,

Aile şirketlerinde temel karakteristik özellikler, geçmiş kültür anlayışı sabit düşünce sistemi ve buna yönelik bazı vazgeçilmezler birçok kurum içinde halen devam etmektedir. Özellikle kurum yapısı ve yönetim yapısı içinde bu yöndeki uygulamalar bir hayli fazladır. Bazı durumlarda eğitim ve teknolojinin eksikliği nedeni ile iş hayatının içinde bu kurumlar olması gerektiği yerde olmayıp, her geçen gün daha geriye gitmektedir. Yenilikçi ve idealist anlayış, bir otorite kaybına değil gerçek anlamda sistemin doğru işleyişine katkı sağlamaktır.

Aile içi kuralları ve şirketlerinin kurumsallaşmasını nasıl sağlamalılar ki bir defada bütün çözümleri bulabilsinler. Ülkemizde kurumsallaşma çalışmaları herkes tarafından farklı algılanmaktadır. Kimine göre nesilden nesile geçişi yapabilen şirketlerdir, kimine göre insan kaynakları faaliyetleridir. Kurumsallaşma, şirket denince her akla gelebilecek faaliyetlerin tümünü kusursuz yerine getirebilmektir. İnsan yetkinliği, kullanılan tüm yardımcı materyallerin kalitesi, lojistik kalitesi, altyapı uygunluğu, sosyal faaliyetler, reklam ve pazarlama faaliyetleri, öneri sistemleri, çalışan memnuniyeti ve çalışan hakları, çevre duyarlılığı, iş güvenliği, yasal tüm şartların karşılanması ve yasaların kendi lehine ama toplum aleyhine kullanılmaması, müşteri memnuniyeti, servis garantisi gibi faaliyetleri sayabiliriz.

2.1. Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkeleri

Her ülke için geçerli kabul edilecek tek bir kurumsal yönetim modelinden söz edemeyiz. Oluşacak modeller ülkeye özgü şartları da dikkate almalıdır. Bununla birlikte her kurumsal yönetim modelinde evrensel nitelikte olmazsa olmaz dört temel ilke belirlenmiştir. Bunlar:

Şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluktur. Aile şirketlerinden söz edildiğinde, bu şirketlerin hangi yönetim tarzıyla yönetildikleri ve gelişme evresinin hangi aşamasında yer aldıkları konuları da son derece önemlidir.

Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı, aile şirketlerinde görülmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, şirketteki yönetim şeklini birebir etkilemektedir. Bu çerçevede aile işletmelerinde genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilebilir: ¹⁰

Bunlar: Merkezîyetçi (paternalistic) Yönetim, Katılımcı (participate) Yönetim,

Profesyonel (aristocratic) Yönetimdir.

2.2. STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM

Kurumsal işletmelerde yönetim ve stratejik yönetim sisteminin çalışanlar üzerindeki etkileri ve çalışanların kurumsallığı bakış açıları farklılıklar meydana gelebilmektedir. Ortaya çıkan bu farklılıklar şirket işleyişi ve yönetimi üzerinde bazı sorunlar oluşturabilmektedir. Kurumsal yapıda stratejik olarak yönetilen personelin sorunlarına yönetim noktasının



müdahalesi daha hızlı ve daha etkili olabilmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim hem aile işletmeleri hem de kurumsal işletmeler için önemli bir yönetim şeklini oluşturmaktadır.

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim bilimi açısından strateji kavramı, “bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamını taşımaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce “stratejik planlama”, ilerleyen zaman içinde ise, “stratejik yönetim” adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde stratejik yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır (Aktan, 2008).

Strateji kavramı, örgüte yön vermek ve rekabet avantajı elde etmek için örgüt ve çevresini devamlı analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecini ifade etmektedir. Stratejik yönetim ise; bir örgütte etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerin tümüdür şeklinde ifade edilebilir (Nakip ve ark. 2001).

- Stratejik yönetim, örgütün bir bütün olarak yapısının ya da stratejisinin mevcut ve gelecekteki çevresel istek ve değişikliklere göre gelişmesi ve uygulanmasına yönelik bir süreçtir (Balcı, 1995).
- Stratejik yönetim, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşacağını belirten bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988; Barry, 1986).
- Stratejik yönetim, etkin stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik

kararlar ve faaliyetlerin toplamını ifade eden bir kavramdır (Dinçer, 2004).

- Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim faaliyetlerini, planlama bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyon el tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından tekrar kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün tepe yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 1990).



3.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmamıza katılanların 122 kişinin cinsiyetlerine göre dağılımında %44,3'ü kadın ve %55,7'si erkeklerden oluşturmaktadır.

Tablo1

Cinsiyete göre dağılım

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Kadın	54	44,3	44,3
	Erkek	68	55,7	100,0
	Toplam	122	100,0	

Araştırmamıza katılanların medeni durumlarına göre dağılımını %55,7'si evli %44,3'ü bekârlardan oluşturmaktadır.

Tablo 1

Medeni duruma göre dağılım

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Evli	68	55,7	55,7
	Bekâr	54	44,3	100,0
	Toplam	122	100,0	

Araştırmamıza katılanlara çocuklarının olup olmadığını sorduk ve alınan cevaplara göre, araştırmamıza katılanların %41'i (50 kişi) çocuk sahibiyken %59'u çocuk sahibi değildir.

Tablo 2

Çocuk durumuna göre dağılım

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Evet	50	41,0	41,0
	Hayır	72	59,0	100,0
	Toplam	122	100,0	

Araştırmamıza katılanların en son mezun oldukları eğitim durumlarına göre dağılımlarında %53,3'ü lise ve altı eğitim kurumundan mezun olmuşken %46,7'si üniversite ve üstü eğitim kurumundan mezun olmuştur.



Tablo 4

Öğrenim duruma göre dağılım

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Lise ve Altı	65	53,3	53,3
	Üniversite ve Üstü	57	46,7	100,0
	Toplam	122	100,0	

Araştırmamıza katılanların kaç yıldır çalışma hayatındasınız sorusuna verdikleri cevapların dağılımına göre %38,5'i 6 ile 11 yıl arasında, %31,1'i 5 yıldan az çalışmakta, %16,4'sı 12 ile 17 yıl arasında, %10,7'i 18 ile 23 yıl arasında ve %3,3'ü 24 ve üzeri yıldan beri çalışmaktadır.

Tablo 3

Çalışma süresine göre dağılım

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	5 yıldan az	38	31,1	31,1
	6–11 yıl arası	47	38,5	69,7
	12–17 yıl arası	20	16,4	86,1
	18–23 yıl arası	13	10,7	96,7
	24 yıl ve üstü	4	3,3	100,0
	Toplam	122	100,0	

Araştırmamıza katılanlara şuan ki iş yerlerindeki çalışma sürelerini sorduk ve alınan cevapların dağılımı; %65,6'sı 5 yıldan az zamandır çalışmakta, %24,6'sı 6 ile 11 yıl arasında, %7,4 'ü 12 ile 17 yıl arasında ve %2,4'ü 18 yıl ve üstünde şuan ki iş yerlerinde çalışmaktadır.

Tablo 4

Şuan ki iş yerindeki çalışma süresine göre dağılım

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	5 yıldan az	80	65,6	65,6
	6–11 yıl arası	30	24,6	90,2
	12–17 yıl arası	9	7,4	97,5
	18–23 yıl arası	2	1,6	99,2
	24 yıl ve üstü	1	,8	100,0
	Toplam	122	100,0	



Araştırmamıza katılanların örgüt içinde buldukları kademelerini sorduk ve üst kademe çalışanların oranı %30,3 (37 kişi), orta kademe bulunanların oranı 47,5 (58 kişi) ve alt kademe çalışanların oranı %22,1 (27 kişi) şeklindedir.

Tablo 5

Kademesine göre dağılım

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	Üst Kademe	37	30,3	30,3
	Orta Kademe	58	47,5	77,9
	Alt Kademe	27	22,1	100,0
	Toplam	122	100,0	

Araştırmamıza katılan deneklere kullanmış olduğumuz ölçekler olan Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetimin çalışanlar üzerindeki oluşturduğu etki ve nedenleri kapsayan sorular sorulmuştur ve katılma seviyeleri öğrenilmiştir. Kurumsal Yönetim şeklinin çalışanlar üzerindeki etki ve önemi ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde en düşük katılma ilişkin ortalama “Şirketimde/Kurumumda çalışanlar birbirleri ile iş birliği içinde çalışmaya teşvik edilir” sorusu olmuştur (ortalama:3,66) ve araştırmamıza katılanların bu ifadeye çok az katıldıkları şeklinde değerlendirilmiştir. En yüksek katılma ilişkin soru “Şirketimde/Kurumumda sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunur” sorusu olmuştur (ortalama:3,11) ve araştırmamıza katılanların bu ifadeye biraz katılıyorum şeklinde olmuştur.

Kurumsal Yönetim sisteminin çalışanlar üzerindeki etki ve önemi ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde en düşük katılma ilişkin ortalama “Kurumumuzun genel politikaları hakkında yeterince bilgilendirilirim” sorusu olmuştur (ortalama:3,61) ve araştırmamıza katılanların bu ifadeye çok az katıldıkları şeklinde değerlendirmiştir. En yüksek katılma ilişkin soru “Kurumumuzdaki yöneticileri eleştiremediğim için stres yaşıyorum” sorusu olmuştur (ortalama:2,63) ve araştırmamıza katılanlar bu ifadeye oldukça katıldıkları şeklinde değerlendirmiştir.

Araştırmamıza katılanların ölçeklere verdikleri

cevapların genel olarak ortalaması değerlendirildiğinde kurumsal yönetim etkisi 3,3 ve kurumsal yönetim önemi 3,17’li katılma sahiptir. Genel olarak ölçeklere genel olarak biraz katıldıkları şeklinde değerlendirme yapıldığı sonucuna varılır.



Tablo 6

Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma
Kurumsal Yönetim Etkisi	122	3,3361	,71674
Kurumsal Yönetim Önemi	122	3,1744	,63070
Valid N (listwise)	122		

Araştırmamızda yer alan ölçeklerimize ilişkin güvenilirlik incelenmiştir. kurumsal yönetim kalitesi güvenilirliğinin oldukça güvenilir olduğu, kurumsal yönetim kalitesi ölçeğimizin güvenilirliğinin ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu ve genel olarak sorularımızın güvenilirliğinin yüksek derecede güvenilir olduğu yapılan alfa katsayısı testine bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 7

Araştırmanın güvenilirliği

Konu	Madde Sayısı	CronbachAlpha
Kurumsal Yönetim Etkisi	40	,973
Kurumsal Yönetim Önemi	97	,980
Genel	137	,987

Verilerimiz Kolmogorov-Smirrov normallik testine tabi tutuldu ve

H_0 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar

H_a : Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz

Hipotezleri test edildi. Sonuç olarak verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaştık. Buna göre hipotezlerimizi değerlendirmede kullanacağımız istatistiksel testler parametrik testler olacaktır.

Araştırmamızın katılanlar için ölçümü yapılan kurumsal yönetim etkisi yönetilenler üzerlerindeki etkisi incelenmiştir. Ankette kullanılan likert ölçeğine göre puanlama (1:"Hiç Etkili Değildir", 2:"Etkili Değildir", 3:"Kararsızım", 4:"Etkilidir", 5:"Çok Etkilidir") yapılan Kurumsal Yönetim Kalitesi ölçeği için etki araştırılmıştır. Buna göre;

Kurumsal yönetimin çalışanlar üzerinde etkili olup olmadığı test edilmiştir.

Sonuç olarak kurumsal yönetim etkisi yönetilenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılır

Araştırmamızın katılanlar için ölçümü yapılan kurumsal yönetimin çalışanlar üzerlerindeki önemi incelenmiştir. Ankette kullanılan likert ölçeğine göre puanlama (1:"Hiç Etkili



Değildir”, 2:”*Etkili Değildir*”, 3:”*Kararsızım*”, 4:”*Etkilidir*”, 5:”*Çok Etkilidir*”) yapılan Kurumsal Yönetim Önemi ölçeği için etki araştırılmıştır. Buna göre;

Kurumsal yönetimin öneminin çalışanlar üzerinde etkisi merak edilmiştir.

Sonuç olarak kurumsal yönetim önemi çalışanlar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızda yönetilenlerin Kurumsal Yönetim Etkisi ile Kurumsal Yönetim Önemi etkilenmeleri arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştır.

Yapılan korelasyon testinde Kurumsal Yönetim Etkisi ile Kurumsal Yönetim Önemi arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1. SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek isteyen işletmeler için kurumsallaşma bir zorunluluk haline almıştır. Şüphesiz kurumsallaşma ihtiyacı rekabet ortamında yer alan tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte aile şirketleri için bu önemin çok daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü birçok kişi için hayatın en önemli iki unsuru “aile ve işidir”. Bu sebeple, bu iki unsuru aynı anda içerebilen “aile şirketleri”, diğer şirketlerden çok ayrı özelliklere sahiptir ve bu nedenle de ayrı bir inceleme konusu oluşturmaktadır. Sadece içinde barındırdığı “duygusal” boyut nedeniyle bile aile işletmeleri sıradan bir işletmeden çok farklı unsurlara sahiptirler.

Bu bağlamda çalışmamızda aile şirketleri, kurumsallaşma, yönetim ve stratejik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisi ve önemi ana konular olarak ele alınmış ve her konu ilgili alt başlıklarla kapsamlı şekilde irdelenmiştir. Bu çalışmada özellikle aile şirketlerinde yaşanan yönetim sorunları ve bu yönetim sorunlarında oluşan büyük sorunlar dikkatle izlenmiş olup, ortaya çıkan veya çıkabilecek sorular üzerinde durulmuştur. Tespit edilen bu sorunların kurumsal çalışanların çalışma performansları üzerinde oluşturduğu etki ve nedenleriyle elde edilen veriler doğrultusunda kurumsal yönetimde oluşan sorunların yönetim işleyişi ve kurum üzerinde oluşturduğu problemler nasıl iyileştirilir ve nasıl bir çözüm oluşturulur sorularına yanıtlar aranmış ve bulunmuştur. Bu nedenle uygulama ve bulgular kurumsal yönetim üzerinde oluşan ve oluşabilecek sorunlarda yönetim ve stratejik yönetimin önemini ortaya çıkarmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında ise; Türkiye’deki aile şirketlerinin dış kaynaklı kurumsal şirketlerle birleşmeleriyle oluşan kurumsal yönetim farklılıklarının yarattığı yönetim sorunları nedeniyle bir anket hazırlanmış ve bu anket A.Ş. düzeyinde olan toplam 25 kurum üzerinde yönetim ve yönetim kurulunda bulunan yetkililere uygulanmıştır. Anket soruları hazırlanırken yönetim ile yönetilenler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bir kısmında genelden özele giderek kurumsal yönetimin ve stratejik yönetimin çalışanlar için önemi; diğer kısmında ise özelden genele giderek kurumsal yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bir başka deyişle; bir taraftan üst-ast ilişkisi, diğer taraftan ast-üst ilişkisi incelenmiştir.

Bu uygulama ile kurumsal yönetim ve stratejik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisi ve önemi konularında literatüre katkıda bulunulabilecek önemli sonuçlar elde edilmiştir. Elde



etmiş olduğum bulguların bu alanda çalışma yapacak kişilere ışık tutacağını düşünmekteyim. Özellikle Türkiye’de yapılanmış Aile Şirketleri ile teknolojik ve stratejik çalışan yabancı şirketler arasındaki yönetim anlayışının Türkiye içindeki oluşturduğu sorunlar daha net anlaşılmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de faaliyet gösteren Aile Şirketleri ile Yabancı Aile Şirketleri arasındaki farklılıklar ortaya çıkmış bulunmaktadır. Çalışma genel anlamda ilk olarak Aile Şirketlerini aile şirketlerinin genel yapısı ve mevcut yapısal durumlarını geçmişten günümüze taşımakta ve birinci bölümde bunu işlemektedir.

İkinci bölümde ise, asıl araştırma yapılan ve uygulamaları destekleyen kurumsal yönetimin ve stratejik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisi ve önemi konuları adım adım irdelemiş ve örnek ve sonuçlarla belirtilmiştir. Bu yönde yapılan bu çalışmada literatür ve araştırmadan elde ettiğimiz bulgular ile kurumsal aile işletmelerinde kurumsal yönetim ve stratejik yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisi ve önemi, aile şirketleri ve kurumsal şirketlerde çok önemli bir konuyu oluşturduğunu göstermektedir. Günümüz teknolojisi ve gelişmiş bilim çağında her geçen gün yenilenen yönetim şekilleri ve en önemlisi rekabet ortamının hızla ilerlemesi nedeni ile kurumsal işletmelerde stratejik yönetim artık vazgeçilmez bir değerdir.

Yine yapılan bu çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda, aile şirketlerinde ve birbirleriyle sıkı ilişkiler çerçevesinde ortak çalışmalar yapan gruplarda oluşan değer yaklaşımları ile birbirlerini tanımayan ancak zorunluluk halinde bir arada olunan gruplar arasında birçok farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu oluşan farklılıklar nedeni ile yönetim mekanizmasında sağlıklı işleyiş bazı durumlarda sağlanamamaktadır. Bunun nedeni ise, kişiler arasındaki iletişim faktörlerindeki olumsuzlukların yönetim ve yönetici tarafından belirlenememesidir. Bu oluşan sorunların kurum içinde birçok problemin meydana gelmesine neden oluşturduğunu yaptığım uygulamada tespit etmiş bulunmaktayım. Yönetilenler ile yönetenler arasında oluşan bu problemler bazen çözülemez bir hale gelmektedir. Bu noktada kurumsal yönetim ve stratejik yönetim anlayışının devreye girerek, iletişimde oluşan sağlam işleyişle oluşan problemlerin çözüldüğünü ve işleyişin yineden devam ettiğini görmekteyiz. Bu konuda da yine çalışmada ışık tutan literatür ve kaynaklar konuyu desteklemektedir. İşleyiş mekanizmasındaki bu sorunların oluşmaması için kurumsal yönetim anlayışının ve stratejik yönetim anlayışının iyi benimsenmesi, doğru yönetim ve strateji ile çalışma hayatı süreçlerinin iyi programlanması gereklidir.

Günümüzün yönetim felsefesi, çalışma yaşamının en temel ögesi olan insanı en etkin biçimde kullanmayı örgütler için zorunlu kılmıştır. Yeterli niteliklere sahip olanların işe alınması tatmin edilerek işlerinde verimli olmalarının sağlanması yönetim kademesinin temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Yapmış olduğum bu çalışmada elde etmiş olduğum sonuç iyi bir yönetimin ile stratejik yönetimin, yönetilenler üzerinde oldukça büyük verim sağladığını kanıtlamıştır.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, çalışanların örgütün yönetim felsefesini, iç ilişkilerini, ödül sistemlerini, yapılan iş vb. konulardan da memnun olmaları gerekmektedir. Yapmış olduğumuz uygulama ve çalışmada, çalışanlar üzerinde uyguladığımız anketten elde ettiğimiz veriler, ödüllendirme ve motivasyonun, örgüt içi iletişimdeki kalitenin ve iyi yönetimin doğru faydalar sağladığını göstermektedir. (Kurumumda herkese hakkının verildiği herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir.) 22 numaralı anket sorusu 100 çalışana sorulmuş alınan cevaplar ise “Tamamen



Katılanlar 32, Oldukça Katılanlar 21, Biraz Katılanlar ise 28” kişi olumlu yönde cevap vermiştir. Bu soruya olumsuz olarak 19 kişi çok az ve az katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Bu yapılan anket uygulaması da göstermektedir ki, örgüt içi iletişim, motivasyon, yönetim kalitesi ve ödüllendirme çalışanlar üzerinde olumlu etkiler doğurmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda ödüllendirme ve istikrarlı yönetim ile iyi motive edilmiş yönetilenler üzerinden çok iyi verim alınabileceği gerçeğine ulaşabiliriz.

Yönetim alanında yöneticilerin öncelikle başarıları gereken en önemli konu, çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda motive etmektir. Yöneticiler motivasyon konusunu ne kadar iyi anlarlar ise iş görenlerin davranışlarını da o derece etkileyip yönlendirilebilirler (Lee, 1998).

İletişimin yönetim ve organizasyon bilimleri açısından önemini kavrayabilmek için organizasyon yapılarındaki değişme ve gelişmelere dikkatimizi yoğunlaştırmak yeterli olmaktadır. Yaptığım çalışmada yine uygulamış olduğum ankette yönetilenlere yönelik yöneltilen (Kurumda çalışanlar birbirlerinin yaptıkları işlerden habersizdirler.) soruya 100 kişi de katılmamıştır. (Kurum çalışanları iş dışında kişisel iletişim kurmaz.) sorusuna yine 91 kişi katılmamış ve iletişim kurma yönünde kurum içinde gelişmişlik sağlandığını belirtmişlerdir.

Kurumsal yönetim ve kurumsal yönetimin önemi birçok noktada karşımıza çıktığını görüyoruz. Bunların başında kurumsal anlayış, kurumsal işleyiş, motivasyon, iletişim, organizasyon ve yönetim şekillerinin belirlenmesi ve yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişki geliyor. Oluşan bu değerler çalışanlar üzerinde kurumsal yapı ve kurumsal yönetimin önemi daha ön plana çıktığını gözlemiş bulunuyorum. Bu nedenle aile şirketlerinde kurumsallaşma, kurumsal yönetim anlayışı ve işleyişi çalışanlar üzerinde etkili ve önemlidir şeklinde bir sonucu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedenleri ise; kurumsal ve stratejik yönetimin olduğu bir kurumda insanlar çok daha iyi yetişir çünkü şeffaflık vardır, her çalışanın fikrini rahatlıkla savunabileceği bir yönetim anlayışı vardır. Bu da insanların eğitimini ve gelişimini sağlar. İnsanları en çok motive eden unsurlardan biri de, paradan da daha çok, kendi gelişimini sağlayan ortamlardır. Dolayısıyla kurumsal ve stratejik yönetimi tam anlamıyla uygulayabilen şirketler, daha nitelikli insanları da cezp etme imkânına sahip olabilirler

Kurumsal ve stratejik yönetim bir tek yönetim kurulunu değil, en alttan en üstte kadar kurumun tüm birimlerini ilgilendirir. Dolayısıyla bu konu her personelin davranışlarını ve eğitimini kapsayan bir konu olarak ele alınmalıdır. Alınan her türlü kararda verilere dayalı olarak sürekli gelişme mantığını ortaya koyabilen, şeffaflığı, hesap verilebilirliği, adilliği, tutarlılığı ve etkinliği başarabilen kurumlar kurumsal ve stratejik yönetimde ileriye giden kurumlardır.

Kurumun gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda, tüm personelin yöneticilerden başlayarak kurumsal ve stratejik yönetim ilkeleri çerçevesinde yetiştirilmesi çok önemlidir. Üst kademede bulunan insanların hepsi daha önceki dönemlerde alt ve orta kademelerde görev almış kişilerdir. Bu sebeple alt seviyelerden itibaren bu anlamda yetiştirildiklerinde, yönetici konumuna geldikleri zaman benimsemiş oldukları bu ilkeleri uygulama olanağına sahip olurlar.



Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; çalışanlara değer verilmesi, çalışanların takdir edilmesi, çalışanların yönetimce ödüllendirilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, kurumdaki saygı, sevgi ve güven ortamı, diğer çalışanların davranışları, iş tatmininin sağlanması ve iş güvencesinin sağlanması çalışanların verimliliğini arttıran unsurlardır. Kurumsal ve stratejik yönetimi benimsemiş bir kurumda yöneticinin bu faktörlere dikkat ederek çalışanların verimliliğini sağlaması çok önemlidir.

Dolayısıyla etkin bir kurumsal yönetim gerçekleştirmek ve çalışanlarından en fazla verimi almak isteyen yönetici; yönetim tarzındaki yaklaşımının çalışanların üzerinde oluşturacağı etkiyi dikkate alarak hareket etmelidir.

Çalışmamda elde edilen en önemli bulgu ise; yönetilen ve yönetenler arasındaki ilişki ve iletişim yönündeki kalite, kuşaklar arasındaki farklı bakış ve kültür değerleri, çalışanların verimliliğini artıracak kriterler ve rekabet ortamında yaşanan ayakta kalma savaşı nedeniyle kurumsal yönetim ve yöneticilerin karşılaştıkları potansiyel sorunları belirlemiş olmaktadır.

Belirlenen bu sorunlarının giderilmesi ve iyileştirilmesi için ise, iyi bir kurumsal yönetim ve stratejik yönetim anlayışı ve kurum içi iletişimin önemi belirtmektedir.

Süreklilik ve daimi ilerleyiş için kurumsal yönetim ve stratejik yönetim anlayışı aile şirketleri için vazgeçilmez bir değerdir. Kurumsal yönetim ve kurumsal yapı ile birlikte stratejik yönetim çalışanlar üzerinde etkili ve çalışma performansları üzerinde verimlilik ya da verimsizlik olarak kurum açısından önemli bir noktayı oluşturduğunu çalışma ve uygulamamızdan elde ettiğimiz sonuçlar ile tespit etmiş bulunmaktayız. Bu nedenle kurumsal yönetim, stratejik yönetim ve kurumsal yapı aile şirketleri için bir tercih değil bir zorunluluktur.

KAYNAKLAR

Akarlılar E., (2007), “**Mavi Jeans CEO’su**”, İhlas Haber Ajansı, Yaşasın Türkiye Finalisti Röportajı.

Aktan, B. (2008). **Basel Sermaye Uzlaşısı Kapsamında Türk Bankacılık Sektöründeki Nihâî Gelişmeler**, s.1417-1428

Balcı, A. (1995), **Örgütsel Gelişme**, Pegem Yayınları, Ankara, s.171

Barry, W. B. (1986), **Strategici Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, St Paul: Amherst Wilder Foundation s.10

Bryson, John M. (1988), **Strategic Planning for Planning and Noprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s.5.

CargillInc. (2005),
<https://www.fecwatch.org/lobby/clientsum.php?lname=Cargill+Inc&year=2005>



- Dinçer, Ö. (2004), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.17
- Eren E., (2001) **Stratejik Yönetim**. Anadolu Üniversitesi İşletme Yayınları 7.Baskı Eskişehir, s.32
- Erol E., (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul, s.16
- İplikçioğlu İ., (2008), **“Girişimcilik”** Ezgi Yayınları, s.42
- İTO., (2007)
- Kaçar H., (2003), **“İşletme Ekonomisi ve Bilim”**, Açık öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2003 s:3
- Karlöf B., (1993). Schieber and S. Moran, Parallel algorithms for maximum bipartite matchings and ... M.W. Bern, H.J. Karloff, P. Raghavan and B. Schieber, Fast approximation techniques 5th IEEE Symp. on Parallel and Distributed Processing (SPDP), s. 218
- Karpuzoğlu E., (2004), **“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”**, s:6
- Lee, T.B. (1998), **“Yönetim Fonksiyonları”**, Çev. Vedat DİKER, Hayat Yayınları, İstanbul, s. 119.
- Mahir Nakip, Asuman Akdoğan, Asım Çelik, Şaban Uzay ve M. Sıtkı Uzay, (2001), **Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü**, ss.174 – 175
- Parasız İ., (2006), **“Finans Teori, Kurum, Uygulama”** Ezgi Kitap Evi, s. 149
- Yalnızoğlu, A. Murat., (2008), **“Sağlam Gayri Menkul Yatırım Ortaklığı Raporu”**, İstanbul..
- Yener, M.Ahmet (1991), **ODTÜ Gelişim Dergisi**, Ankara, Sayı 198, s.44.